

En glad forstander SÆTTER SIG TIL RETTE

[f.] HANS CHRISTIAN HANSEN

Hans Christian Hansen, født 1951, har den socialpædagogiske grunduddannelse fra Statens Socialpædagogiske Seminarium og er også cand.scient.soc. fra Aalborg Universitet.

Siden 1970'erne har han arbejdet inden for handicapområdet, i socialpsykiatrien og med specialiseret revalidering. Han har arbejdet som pædagog, hjemmevejleder, forstander for pensionat, behandlingstilbud, bo- og dagtilbud og været centerleder for arbejdsmarkedscenter, områdechef og senest fagcenterchef i Sorø Kommune.

Bor i Slagelse sammen med sin hustru, som også arbejder med udviklingshæmmede. To voksne børn er under uddannelse.



[Portræt] I mere end 30 år har han arbejdet i stort set alle afkroge af det sociale område. I januar i år satte han sig i spidsen for Danmarks største botilbud for dømt udviklingshæmmede, Kofoedsminde på Lolland. Et drømmejob, siger den nye forstander Hans Christian Hansen, som forbeholder sig ret til at skynde sig langsomt.

[af] HENRIETTE STEVNHØJ, KOMMUNIKATIONSMEDARBEJDER I NDU

En skarp morgensol rammer skråt ind af vinduerne i den lave nyopførte barak, som huser administrationen. To døre skal låses op, før vi er i dets midte. Magtens centrum. Forstander Hans Christian Hansens kontor. Og lige så hurtigt forsvinder fornemmelsen af magt, da vi mødes af det brede smil og varme håndtryk, som er kendetegnende for den nye forstander på Kofoedsminde. Hans Christian Hansen har let til smittende latter, og den evne får han da også brug for i sit nye job, er det snublende nært at resonere.

20 ledere på 25 år. Tre forstandere på bare ét år. En mastodont af en institution i knæ efter en overskridelse på mere end 20 procent af budgettet. 23 fyringer, der skulle effektueres i løbet af de første måneder i 2009, og værst af alt en medarbejderskare, der var frustrerede, mærkede og trætte af balladen på deres arbejdsplads. Og som fik sat den seneste forstander på porten efter en mistillidserklæring.

Det har mildest talt blødt ud af avisspalterne det seneste år, når artiklerne har handlet om Kofoedsminde.

Alligevel er smilet bredt på forstanderen. – Det er altså svært at lade være, når man har fået det bedste job, man kan tænke sig, siger Hans Christian Hansen, som ved årsskiftet forlod en stilling som fagcenterchef i Sorø Kommune til fordel for forstanderjobbet i Rødby.

Dedikerede medarbejdere

Det var langt fra med lukkede øjne, at Hans Christian Hansen overtog stillingen som forstander på Kofoedsminde.

– Jeg kendte til konflikterne. Jeg havde også prøvet at google 'Kofoedsminde', og så vælter det frem. Der blev heller ikke fortiet noget for mig undervejs i ansættelsesforløbet. Tværtimod. Det gav mig faktisk mere lyst til at gå ombord i opgaven, siger Hans Christian Hansen.

Forstanderstillingen er ikke hans første, men Kofoedsminde er med Hans Christian Hansens ord noget helt specielt. På grund af størrelsen, beboersammensætningen og formålet med institutionen.

- Vi har en særlig mission. Opgaver, som ikke kan løses andre steder i landet, skal vi klare her. Det kræver et fagligt stærkt personale, og det har vi. Medarbejderne er dedikerede og enormt dygtige, understreger Hans Christian Hansen, som selv fik overbevisende syn for sagen, da han i løbet af sine første 14 dage var på præsentationsrundtur på Kofoedsminde. På et af tilbuddene var besøget nær endt i et overfald på den nye forstander. Et par medarbejdere var lynhurtige og fik det afværget.

- Det gik stærkt, og det tager jeg hatten af for, siger forstanderen, der ellers helst vil fremhæve den generelt venlige interesse og nysgerrighed, han stadig mærker fire måneder efter første arbejdsdag.

Kassen er smækket i

Forventningerne til ham er høje, og kan han leve op til dem? Især på Kofoedsminde, som gennem mange år har været præget af uro.

- Et af kritikpunkterne går på, at jeg ikke er synlig nok. Det er jeg klar over, og det er mit ønske, at alle bør vide, at jeg hellere end gerne vil komme mere rundt på terrænet. Men det kniber med tiden. Min primære opgave er at få styr på økonomien, og det kræver, at jeg enten er her på kontoret, eller, som det er tilfældet flere gange om ugen, til økonomimøde hos regionen. Kofoedsminde står i en alvorlig økonomisk ressourceklemme, som vil præge 2009 og formentlig også de kommende år, fortæller Hans Christian Hansen.

Merforbruget på de 22,5 millioner kroner er ifølge Hans Christian Hansen til at forklare, og pengene har også gjort gavn der, hvor de er kommet hen. Løn har været en af de tungere poster, og Kofoedsmindes geografiske placering har kostet dyrt i rekruttering. Overbelægning og etablering af små åbne afdelinger, hvor der nødvendigvis må være relativt meget personale, har også påvirket økonomien.

Tiden med 'mælk og honning' er forbi, som Hans Christian Hansen beskriver det.

- Det er jo rart at være rundhåndet, men mit princip er, at man ser efter, om der er penge på kontoen, før man bruger dem. Det betyder for eksempel, at der ikke er flere penge på efteruddannelseskontoen i år, og det er selvfølgelig alvorligt, men pinedød nødvendigt.

Fokus væk fra forstander

En forstander skal være synlig og stå fast. Det ligger i stillingsbeskrivelsen, og er både beboernes og medarbejdernes



Det er jo rart at være rundhåndet, men mit princip er, at man ser efter, om der er penge på kontoen, før man bruger dem. Det betyder for eksempel, at der ikke er flere penge på efteruddannelseskontoen i år.

forventning. Og Hans Christian Hansen har også til hensigt at indfri denne forventning. Men han vil gøre alt for at få pillet forstanderfiguren ned fra piedestalen, hvor Kofoedsmindes forstander traditionelt har siddet tungt. For længe.

- Forstanderen har været omdrejningspunktet på godt og ondt. Alt gik i gennem ham, og det betød, at fik man nej et sted, kunne man altid prøve hos forstanderen, hvad enten det var beboere eller medarbejdere. Det gav forstanderen magt og kolossal synlighed. Det vil jeg væk fra. Ansvar for økonomi og

faglige beslutninger skal uddelegeres, og jeg har fuld tillid til, at vores ledere kan løfte opgaven, siger Hans Christian Hansen, der har 'organisationsændring' højt på sin arbejdsplan for 2009. Men han er også bevidst om, at skiftet til decentral ledelsesstil ikke sker over natten eller for den sags skyld i løbet af første halvår af 2009. Foreløbig er der udnævnt to virksomhedsledere, der refererer direkte til forstanderen, og syv teamledere, der refererer til virksomhedslederen. Missionen er, at medarbejderne forholder sig til deres teamledere. Kommandovejen bliver med andre ord til nærmeste chef og ikke forstanderen. Senere i år skal der desuden ansættes en viceforstander.

Hans Christian Hansen håber, at medarbejderne vil have forståelse for, at det tager tid at finde fodfæste. Forstanderen er ikke krøbet i skjul, men arbejder ihærdigt for at skabe det solide fundament. Men det ærgrer ham da, at det skal være sådan.

- En af årsagerne til, at jeg fandt jobbet så attraktivt, var netop, at det er placeret i virkeligheden, der hvor tingene sker og beboerne er. Men jeg skal have vished for, at Kofoedsminde kan holde budgettet, og organisationen er på plads, før jeg kan forlade skrivebordet.

Fyringer gjorde ondt

Kort efter sin tiltræden måtte Hans Christian Hansen være med til at effektuere fyringen af 23 medarbejdere.

- Det var slemt. Allerværst for de, som blev fyret. Vi gik efter nogle kriterier, men det er klart, at det aldrig er en rutineopgave. Hver sag er enkeltstående og skal behandles sådan. Og var det ikke for den økonomiske situation, så havde vi beholdt hver og en.

På trods af fyringer er det lykkedes Kofoedsminde at bevare den samme bemanning på vagtskemaerne. Det er sket ved at lave en ny vagtplan, uden de såkaldte beboerfrie dage, hvor medarbejderne kunne planlægge pædagogisk arbejde. Planen blev tilrettelagt, uden at medarbejderne blev hørt først. Det ud-



Forstander Hans Christian Hansen ærgres sig over, at han i starten har brugt så meget tid bag skrivebordet. Han håber, han snart kan komme mere rundt på matriklen.

løste ikke overraskende stor utilfredshed fra medarbejderne og gav siden anledning til et dialogmøde mellem ledelse og ansatte i Teatersalen. Selv om fronterne var trukket hårdt op, mener Hans Christian Hansen, at det var en god måde at få udvekslet meninger på.

- Jeg kan sgu godt forstå, at de er sure, og jeg fik også mange relevante kommentarer med tilbage. At få en vagtplan trukket ned om ørerne, uden selv at have haft indflydelse, er ikke et godt træk. Men den blev lavet på et tidspunkt, hvor det ikke kunne være anderledes, og det beklager jeg.

Stor bevågenhed

Himlen over Sydlolland er knaldblå, syrenerne er sprunget ud, og her dufter stærkt af nyslået græsplæne. Koføedsminde præsenterer sig fra sin bedste side. Og i det lys vil Hans Christian

Hansen også helst se sin institution. En af landsdelens største arbejdspladser og hjem for 57 dømtede udviklingshæmmede. Koføedsminde skal for alvor ud af fortidens skygger, og står det til Hans Christian Hansen, vil det lykkes.

- Koføedsminde er i mine øjne den mest interessante arbejdsplads, du kan finde inden for det sociale område. Vi har stor bevågenhed, opbakning fra regionen, er et værdigt bosted, hvor arbejdet med beboerne rykker, og så har vi dygtige og engagerede medarbejdere. Jeg har tidligere sagt, at jeg vil skynde mig langsomt, og det holder jeg ved. Efter alle de problemer, der har præget stedet i årevis, vil det være ubærligt, hvis vi hastede beslutninger igennem, som ikke kunne fungere. Tiden har vi også, for jeg har tænkt mig at blive på posten. Det er for spændende at lade være.

[f:] KOFOEDSMINDE

Koføedsminde under Region Sjælland er en specialinstitution for udviklingshæmmede, der er anbragt i varetægtssurrogat eller idømt en foranstaltning på åben eller lukket afsnit. Der er ca. 310 ansatte på Koføedsminde. Pt 57 beboere. 27 er anbragt på sikrede afsnit. 30 på åbne afsnit.

Der er 18 forskellige afsnit. 6 er sikrede, 12 er åbne.

Koføedsminde har mere end 15 forskellige arbejds- og undervisningstilbud. Herudover støtter Koføedsminde beboere, der har job på det almindelige arbejdsmarked eller på ordinære undervisningstilbud. Koføedsminde har sin egen VISO-afdeling og en ressourcegruppe bemandet med akademikere, der gennemfører udviklingsarbejde, kurser, projekter og forskning.