

Til regionsrådet i Region Midtjylland



**Redegørelse om arbejdet med initiativerne som følge af undersøgelse af kulturen på Afdeling for retspsykiatri, Aarhus Universitetshospital, Risskov**

Dato 30-09-2013

Hans Salling Petersen

Tel. +45 7847 0307

Hans.Petersen@ps.rm.dk

1-30-74-10-13

Psykiatri- og socialledelsen besluttede i december 2012 at iværksætte en uvildig undersøgelse af behandlingsmiljøet og den faglige kultur på Afdeling for retspsykiatri, Aarhus Universitetshospital, Risskov. Beslutningen blev truffet på baggrund af dels tiltagende mediekritik med omtale af mishandling af patienter og dels en konkret patientklage.

Side 1

Formålet med undersøgelsen har været at finde ud af, hvordan patienter og medarbejdere oplever dagligdagen i afdelingen. Undersøgelsen har set på arbejdskulturen inden for behandling, rehabilitering og sikkerhed. Relationerne mellem ledelsen, behandlerne og patienter er desuden blevet udforsket.

Den uvildige undersøgelse blev foretaget af Region Midtjyllands Koncern HR og CFK, Center for Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, og bestod af interviews med patienter, nuværende og tidligere medarbejdere samt observationer i afdelingen

Undersøgelsen afdækkede en række positive grundlæggende forhold i Afdeling for retspsykiatri, men pegede også på en række kritiske forhold i afdelingen.

Resultatet af undersøgelsen blev præsenteret i maj 2013 i *Psykiatri- og socialledelsens redegørelse om undersøgelsen af Afdeling for retspsykiatri, Aarhus Universitetshospital, Risskov*.

**De positive forhold omfattede blandt andet:**

- Afdelingen beskrives generelt som en god arbejdsplads med engagerede og tilfredse medarbejdere, der udfører en meningsfuld og kvalitativ opgaveløsning. En arbejdsplads, hvor medarbejderne generelt føler sig trygge og har tillid til kolleger, og hvor sikkerheden er prioriteret.

- Patienterne udtrykker, at personalet overvejende er imødekommende, og at samarbejdet fungerer godt.
- De ansatte vurderer som helhed, at opgaven - behandling og rehabilitering med fundament i relationsarbejde og medicinsk behandling - løses kvalificeret og beriges af den tværfaglige tilgang.
- Det overordnede billede er, at de ansatte er gode til deeskalering (nedtrapning af konflikter)
- Systematisk anvendelse af risikovurderingsværktøjer med observationer af patienten, der bruges såvel forebyggende i hverdagen samt fremadrettet og støttende for patienten
- Afdelingsledelsen opleves at være i stand til at varetage organisatorisk og strategisk ledelse, og såvel afdelingsledelse som afsnitsledelse opleves generelt både tilgængelige og lydhøre for henvendelser fra medarbejdere.

### De kritiske forhold

Med udgangspunkt i de kritiske forhold undersøgelsen afdækkede besluttede psykiatri- og socialledelsen, som beskrevet i *Psykiatri- og socialledelsens redegørelse om undersøgelsen af Afdeling for retspsykiatri, Aarhus Universitetshospital, Risskov*, at igangsætte i alt otte konkrete initiativer i afdelingen indenfor tre overordnede områder:

- Forståelse af og tilgang til opgaven
- Konflikthåndtering og sikkerhed
- Ledelse

I det følgende beskrives indledningsvist de kritiske forhold, der har medført de otte konkrete initiativer med citater hentet fra rapporten om kulturen i Afdeling for retspsykiatri. Herefter redegøres for arbejdet med de konkrete initiativer, der er igangsat for at imødekomme de kritiske forhold.

### Initiativ 1

Der sættes i undersøgelsen spørgsmålstegn ved, om der blandt alle medarbejdere er en tilstrækkelig ensartet forståelse af opgaven. Ligeledes udtrykkes tvivl og utryghed i forhold til, om enkelte medarbejdere har en upassende indstilling til arbejdet med patienterne. Yderligere rejses tvivl om de nødvendige eller ønskede kompetencer er til stede hos alle medarbejdere. Herunder om alle medarbejdere har tilstrækkelig psykiatrisk indsigt og specifik viden om patienters psykopatologi såvel som evne til at forstå patologiens udtryk og symptomer hos patienterne. Det påpeges også, at de forskellige faggruppers specifikke bidrag samt medarbejderes særlige kompetencer skal være mere tydelige og anvendes bedre.

Initiativ 1	Status på realisering
Funktionsbeskrivelser for alle faggrupper på Afdeling for retspsykiatri ajourføres og formidles med det formål at tydeliggøre de forskellige faggruppers særlige	Ledelsen i Afdeling for retspsykiatri har gennemgået og opdateret funktionsbeskrivelserne for faggrupperne i afdelingen med involvering af repræsentanter fra faggrupperne. Gennemgangen af funktionsbeskrivelsen for Yngre Læger (omfatter kun 1-2 læger i afdelingen) er ikke fuldt ud gennemført.

kompetencer og anvendelsen heraf i det daglige arbejde.	
I forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere prioriteres, at de har tilstrækkelig psykiatrigfaglig viden uanset faggruppe. For medarbejdere uden en psykiatrigfaglig baggrund skal der gennem efteruddannelse sikres den nødvendige psykiatrigfaglige viden, kompetence til konflikt-håndtering og viden om brug af risikovurderingsværktøjer.	<p>Psykiatri- og socialledelsen har indskrevet i den fællespsykiatriske retningslinje for ansættelser i regionspsykiatrien, at som hovedprincip skal afdelingerne kun ansætte nye medarbejdere med den nødvendige psykiatrigfaglige viden.</p> <p>Hvis det ikke er muligt at ansætte en medarbejder med den nødvendige psykiatrigfaglige viden, skal den nærmeste leder i forbindelse med ansættelsen sikre, at der udarbejdes en uddannelsesplan samt arrangeres et individuelt introduktionsprogram for medarbejderen for at opkvalificere med den nødvendige psykiatrigfaglige viden.</p>

## Initiativ 2

Alle faggrupper og ledere problematiserer i undersøgelsen de begrænsede lægeressourcer i forhold til kontinuitet og sammenhæng i behandlingsopgaven. Det beskrives som begrænsende for såvel lægernes kontakt og samtalefrekvens med patienterne som for den psykopatologiske indsigt og oplæring af medarbejderne, som kan foregå ved konferencer, stuegang m.m. Det beskrives, at manglen på læger bliver en 'flaskehals', fordi medarbejderne må vente til lægen er til stede, for at kunne drøfte forhold om patienterne.

Initiativ 2	Status på realisering
Det undersøges, om der er opgaver, som i dag alene varetages af læger, som i fremtiden kan varetages i samarbejde med andre faggrupper. Dette med henblik på at anvende de tilstedeværende læger bedst muligt.	<p>Psykiatri- og socialledelsen har i forlængelse af både den interne og den eksterne undersøgelse af Blågård-sagen igangsat et arbejde, hvor administrationen i samarbejde med de to retspsykiatriske regionsfunktioner i Afdeling for retspsykiatri, Aarhus Universitetshospital, Risskov og retspsykiatrisk sengeafsnit, Regionspsykiatrien Viborg-Skive skal undersøge, hvilke opgaver overlægen kan uddelegere til/dele med andre faggrupper for at frigive tid til varetagelse af de lægelige kerneydelser.</p> <p>Endvidere har ledelsen i Afdeling for retspsykiatri foretaget en række initiativer for at rekruttere læger til afdelingen, eksempelvis gennem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekruttering af udenlandske læger</li> <li>- Kontakt til vikarbureauer</li> <li>- Køb af konsulenthjælp fra Yngre Læger eller læger ansat i de øvrige psykiatriske afdelinger i regionspsykiatrien</li> </ul>

### Initiativ 3

I undersøgelsen tegnes et billede af, at et mindre antal medarbejdere har nedsættende sprogbrug og upassende adfærd over for og om patienter, eksempelvis ved anvendelse af sarkasme og spøg i upassende situationer eller nedsættende adfærd eller sprogbrug over for patienter med anden etnisk baggrund.

Initiativ 3	Status på realisering
<p>Med øjeblikkelig virkning indledes et afdækkende arbejde og identificering af, hvilke medarbejdere der har denne tilgang. Med inddragelse af tillidsrepræsentanterne igangsættes en individuel gennemgang af faglige såvel som personlige medarbejderkompetencer. Det er en ledelsesmæssig opgave efterfølgende at vejlede medarbejdere og at vurdere, om den enkelte medarbejder lever op til kravene, og tage de nødvendige konsekvenser, hvis det ikke er tilfældet.</p>	<p>Ledelsen i Afdeling for retspsykiatri har gennemgået samtlige godt 250 medarbejdere i afdelingen med henblik på at identificere, om der er medarbejdere, der har behov for yderligere støtte, vejledning, uddannelse eller lignende for at kunne løse deres funktion i afdelingen.</p> <p>For de medarbejdere, hvor der er identificeret et behov, iværksætter ledelsen den nødvendige opskoling.</p> <p>Relevante tillidsrepræsentanter har været inddraget i processen.</p> <p>Afdelingsledelsen har yderligere indskærpet overfor de enkelte afsnitsledelser i Afdeling for retspsykiatri, at der skal gribes ind øjeblikkeligt, hvis afsnitsledelsen oplever eller får kendskab til upassende opførsel/tilgang.</p> <p>Både før, under og efter undersøgelsen har der været medarbejdere i afdelingen indkaldt til tjenstlig samtale som følge af bl.a. adfærd i afdelingen. Samtalerne har medført relevante konsekvenser for medarbejderne fra skriftlige advarsler til afskedigelser.</p> <p>Endvidere har ledelsen på Afdeling for retspsykiatri meddelt et vikarbureau, at en bestemt vikar ikke længere kan anvendes i afdelingen.</p> <p>Ledelsen på Afdeling for retspsykiatri har i perioden fra 1.1.2013 til 23.9.2012 afholdt:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 42 samtaler af opbyggelig, vejledende og korrigerende karakter</li><li>- 14 tjenstlige samtaler</li></ul> <p>Samtalerne har resulteret i 7 skriftlige advarsler og 2 afskedigelser.</p>

Undersøgelsen rejser tvivl om deltagelse i kurser i konflikthåndtering og om løbende vedligeholdelse af kompetencer til konflikthåndtering foregår systematisk og grundigt i alle dele af organisationen. Prioritering og krav om deltagelse forekommer varierende. Desuden tegnes et billede af en subkultur hos en mindre gruppe medarbejdere, som ikke altid anvender deeskalering, men bruger en hård tone, konsekvens krav og af og til en truende adfærd samt til tider provokation af patienter.

Initiativ 4	Status på realisering
<p>Der er krav om, at alle medarbejdere prioriterer og deltager aktivt i de obligatoriske kurser i konflikthåndtering. Det skal sikres, at der arbejdes systematisk i alle dele af retspsykiatrien med kurser i konflikthåndtering og løbende vedligeholdelse af kompetencer til konflikthåndtering. Procedureerne for tilmelding til kurser ved ansættelse og for opfølgning i konflikthåndtering vil blive gennemgået.</p>	<p>Ledelsen i Afdeling for retspsykiatri har gennemgået alle medarbejdere i afdelingen. Denne gennemgang viste, at kun 1 medarbejder mangler at gennemføre konflikt-håndteringskurset. Denne ene medarbejder har efterfølgende gennemført kurset, således alle medarbejdere i afdelingen nu har gennemført konflikt-håndteringskurset.</p> <p>Endvidere vil den eksisterende plan for medarbejders løbende deltagelse i vedligeholdelseskurser blive gennemgået og opdateret med henblik på, at der er planlagt et fast rul for medarbejdernes deltagelse, der kan sikre en systematisk opfølgning og ajourføring af medarbejdernes kompetencer.</p>
<p>Igangsættelsen af en individuel gennemgang af faglige såvel som personlige medarbejderkompetencer (jævnfør initiativ 3) skal medvirke til at sikre, at den subkultur hos en mindre gruppe medarbejdere, som undersøgelsen beskriver, ikke fremover vil være til stede i Afdeling for retspsykiatri.</p>	<p>Ved den individuelle gennemgang af samtlige 250 medarbejdere i Afdeling for retspsykiatri har ledelsen identificeret et mindre antal pædagoger, der har behov for faglig opkvalificering.</p> <p>På baggrund heraf har ledelsen udarbejdet et uddannelsesforløb, og har i den forbindelse besluttet, at alle pædagoger i afdelingen skal deltage.</p>

#### Initiativ 5

Undersøgelsen peger på uenighed om, hvilken betydning "mandsnormerings-princippet" har for deeskalering og sikkerhed. Nogle finder det påkrævet, at der er et minimumsantal mænd i vagt og anfører, at de føler sig mere sikre ved det. Andre mener det er fuldstændig unødvendigt, da håndtering af konfliktsituationer og deeskalering ikke handler om muskelkraft.

Initiativ 5	Status på realisering
Ledelsen i Afdeling for retspsykiatri vil rekruttere medarbejdere med de relevante faglige og personlige kompetencer.	Ledelsen i Afdeling for retspsykiatri fortsætter med at ansætte de medarbejdere, der er bedst til at løse opgaven. Endvidere skal afdelingen, som beskrevet i initiativ 1, som hovedprincip kun ansætte nye medarbejdere med den nødvendige psykiatrifaglige viden.

### Initiativ 6

Undersøgelsen peger på stor variation i udøvelse af ledelse på afsnitsniveau. Det varierer, hvordan der handles på kritik af uhensigtsmæssig tone og adfærd i konfliktsituationer, som er rapporteret til ledelsen fra kollegaer eller patienter. Samtidig er der for stor tendens til, at det er medarbejderen selv, der beslutter om "jeg gør, hvad jeg finder bedst i situationen" eller "jeg er loyal overfor beslutningerne". Dette betyder, at de tværfaglige muligheder ikke udnyttes optimalt pga. diskussioner om, hvilken tilgang der er den bedste til en patient eller en given udfordring. Eller, at medarbejderne hver især handler individuelt, hvorved der opstår en fragmenteret tilgang til patienten og behandlingsindsatsen. Undersøgelsen peger på, at ledelseskapaleteten såvel på afdelingsledelsesniveau som på afsnitsniveau er udfordret af vakante overlægestillinger.

Initiativ 6	Status på realisering
Ledelsen i de enkelte afsnit skal styrkes således, at der i alle afsnitsledelser er to ledere med de nødvendige ledelseskompeterencer. Det er første prioritet, at afsnitsledelsen består af en overlæge og en afdelingssygeplejerske. I de tilfælde, hvor det ikke er muligt at rekruttere efter dette ønske, vil ledelsesposter i afsnitsledelsen blive besat med en anden relevant fagperson med ledelseskompeterence.	Ledelsen i Afdeling for retspsykiatri har styrket afsnitsledelserne blandt andet med en psykolog. Ledelsen forventer endvidere at være i mål omkring årsskiftet i forhold til styrkelsen af afsnitsledelserne, idet ledelsen ved udgangen af året forventer at kunne ansætte en læge.

### Initiativ 7

Der tegnes i undersøgelsen et billede af stor variation i ledelsestydighed på afsnitsniveau, herunder uensartethed mellem afsnittene med hensyn til retningsgivende og rammesættende ledelse. Det giver sig blandt udslag i forskelle på krav til medarbejderne og forventninger til medarbejdernes opgaveløsning og adfærd. Denne variation i ledelsestydighed på

afsnitsniveau udfordrer en sammenhængende og handlingsorienteret ledelse i afdelingen som helhed. Blandt andet skaber det usikkerhed om, hvad der forventes af en afsnitsledelse.

Initiativ 7	Status på realisering
<p>Et forløb for den samlede ledelse i Afdeling for retspsykiatri skal styrke det tværgående ledelsessamarbejde og den løbende koordinering i afdelingen. Forløbet skal sikre, at der – tilpasset de konkrete, forskellige og komplicerede opgaver i afsnittene – er et fælles udgangspunkt og rammer for opgaveløsningen og for de holdninger og tilgange, som patienterne mødes med.</p>	<p>Ledelsen i Afdeling for retspsykiatri har med involvering af eksterne konsulenter igangsat et forløb for hele ledelsesgruppen i afdelingen. Fokus for forløbet er at etablere en samstemt og fælles ledelsesgruppe, der tager ansvar for hele afdelingen.</p> <p>Forløbet vil blive gennemført i løbet af 2. halvår 2013 og 1. halvår 2014. Som optakt har konsulenterne gennemført en række interviews med både afdelingsledelsen, de enkelte afsnitsledelser samt hele ledelsesgruppen i afdelingen.</p>

### Initiativ 8

Afdelingsledelsen beskrives som fortravlede, og der efterlyses tydelige forventninger og konkret handling. Der gives af alle ledelseslag samstemmende udtryk for et ønske om en fælles udvikling af afdelingen. Stab og afsnitsledelser efterlyser, at afdelingsledelsen koncentrerer sig mere om den overordnede, strategiske ledelse. Undersøgelsen peger på, at ledelseskapaciteten såvel på afdelingsledelsesniveau som på afsnitsniveau er udfordret af vakante overlægestillinger. Den ledende overlæge varetager som følge af de vakante lægestillinger mange lægeopgaver, hvilket efterlader mindre tid til den overordnede ledelsesopgave, herunder den strategiske ledelse.

Initiativ 8	Status på realisering
<p>Afdelingsledelsen skal styrkes. Det kan ske ved, at den aflastes for kliniske opgaver eller ved, at der tilføres ressourcer. Den konkrete udmøntning afklares af psykiatri- og socialledelsen efter drøftelse med afdelingsledelsen.</p>	<p>Psykiatri- og socialledelsen har efter drøftelser med afdelingsledelsen i Afdeling for retspsykiatri vurderet, at den mest effektive måde at aflaste afdelingsledelsen er ved at styrke stabsfunktionerne i afdelingen både i forhold til sekretariatet og evnen til at implementere kvalitetstiltag i klinikken.</p> <p>Udvidelsen af stabsfunktionen skal konkret styrke afdelingsledelsen gennem dels</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en sekretariatsleder, der får ansvaret for at sikre den nødvendige koordination, opfølgning og implementering i afdelingens sekretariat i samarbejde med den samlede ledelsesgruppe i afdelingen. Sekretariatslederen skal styrke de</li> </ul>

	<p>administrative arbejdsgange i afdelingen og blandt andet sikre at relevant viden bliver gjort tilgængelig i hele afdelingen. Endvidere skal sekretariatslederen sikre valide registreringer og indberetninger samt statistisk overblik.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en klinisk procesleder, der får ansvaret for at varetage planlægning og ledelse af projekter og processer, der skal understøtte den faglige udvikling af afdelingen samt gennemføre kvalitetstiltag. En vigtig opgave bliver derfor at sikre og understøtte arbejdsgange og implementeringsprocesser i afdelingen</li> </ul> <p>Sekretariatslederen og klinisk proceslederen refererer begge til afdelingsledelsen og indgår i den samlede ledelsesgruppe i Afdeling for retspsykiatri.</p> <p>Der afholdes interviews til begge stillinger i uge 41 med forventet tiltrædelse den 1. december 2013.</p>
--	--

### **Opfølgning på undersøgelsen af kulturen i Afdeling for retspsykiatri, Aarhus Universitetshospital, Risskov**

Psykiatri- og socialledelsen har herudover besluttet, at det skal undersøges, om det er muligt systematisk at følge op på samspillet mellem ledelse, klinikere og patienter i Afdeling for retspsykiatri. Psykiatri, og socialledelsen har derfor anmodet Koncern HR Organisation, Ledelse og Procesoptimering om at udarbejde forslag til, hvordan en tilbagevendende undersøgelse af kulturen kan gennemføres med henblik på at følge op på resultatet af undersøgelsen fra i år. Den tilbagevendende undersøgelse skal designes, så den er enkel og let at gennemføre. Undersøgelsen vil endvidere blive udvidet, således den også omfatter retspsykiatrisk sengeafsnit i Regionspsykiatrien Viborg-Skive.