

# 1959

## lov om Åndssvageforsorg

### **Privatforsorgens organisation – var decentralt styret**

Forsorgen var til 1959 organiseret i 7 anstaltområder;

3 i Jylland og på Fyn – 4 for øerne.

Hidtil var forsorgen drevet på privat basis af Østifternes Åndssvageanstalt og den Kellerske Åndssvageanstalt med en årlig statsstøtte på 40 millioner kr. Denne «private forsorg» ophørte med loven i 1959, da staten overtog ansvaret.

### **Statsforsorgens organisation – centralt styret**

Under socialministerens ledelse skulle den selvejende institution Statens Åndssvageforsorg ledes af en bestyrelse på 8 medlemmer beskikket af socialministeren, de øvrige medlemmer blev udpeget af forskellige instanser, bl.a. LEV forældreorganisationen: Evnesvages Vel.

Formanden, som var fungerende forsorgschef udnævntes af kongen. Allerede under lovens forberedelse var der en bitter kamp om pladserne i udvalgene.

Fra begyndelsen satte lægerne sig på 6 ud af 8 pladser, men voldsomme protester fik ændret på denne ulige og udemokratiske ordning.

En repræsentant for undervisning fik nådigst plads.

Niels Bank Mikkelsen blev som forsorgschef, manden, der med sine 9 teser tegnede billedet og angav de gennemgribende ændringer af holdninger, der blev udmøntet i kommunalreformen af 1970 og bistandsloven af 1976, der gennemførte forsorgens udlægning til kommuner og amter i 1980.

## Organisering

Danmark blev delt i 11 centre, hvis grænser i det store og hele fulgte kirkernes inddeling i stifter. København blev delt i to, et center for børn og et for voksne.

### Hvert center skulle ledes af en kollektiv ledelse

Centerledelsen skulle bestå af fire ligeværdige medlemmer. Det var alle enige om, lægerne dog undtaget. Nogen troede på ligeværdigheden, men ikke de gamle overlæger.

### Åndssvageforsorgens hovedformål

blev dels at give de åndssvage en afpasset undervisning, oplæring og arbejdsstræning, hvor der er mulighed, dels at give dem den fornødne pleje. Den kunne ydes til åndssvage i eget hjem, i fremmede privathjem eller i særlige institutioner. Undervisnings- og oplæringspligten fra det 7. til det 21. år var i første omgang et af de mange synlige resultater af 4 års utrættelig udvalgskamp, som næppe var gennemført uden den indsats Evnesvages Vel præsterede.

### Bistandsloven

Lov om social bistand af 19. juni 1974 blev ved ændringslove af 1978 til bistandsloven. Statens Åndssvageforsorg og hovedparten af den øvrige særforsorg blev lagt ud til amtskommunerne. Det påhviler herefter amtsrådet at sørge for, at der eksisterer det nødvendige antal pladser på institutioner for fysisk eller psykisk handicappede.

Lovbekendtgørelse af 6. december 1990 udgjorde en samlet revision af og afløste loven om offentlig forsorg, lov om børne- og ungdomsforsorg, lov om mødrehjælpsinstitutioner, lov om revalidering, lov om omsorg for invalidepensionisterne og folkepensionisterne samt loven om husmoderafløsning og hjemmehjælp.

Loven betød en administrativ forenkling bl.a. derved, at henvendelse om enhver form for bistand kun rettes til ét sted, nemlig til det sociale udvalg i opholdskommunen; de særlige børne- og ungdomsværn, revalideringscentre og mødrehjælpsinstitutionerne ophævedes som selvstændige institutioner.

### Bistandsloven betød decentralisering

af ansvaret for oprettelse og drift af en væsentlig del af de sociale institutioner til kommunerne og amtskommunerne.

Endelig medførte loven en udbygning af de former for bistand, der kan ydes den enkelte. Afgørende for, hvilken bistand der kan ydes, er den enkeltes behov, ikke om pågældende er pensionist, erhvervshæmmet, værnepligtig osv., f.eks. ydes varig hjemmehjælp og institutionsophold, uanset om pågældende er pensionist, og økonomisk hjælp udmåles efter de samme retningslinjer, hvad enten trangsårsagen er sygdom, aftjening af værnepligt eller en ægtefælles død.

Den sociale bistandslov fastslår det offentliges forpligtelse til efter lovens regler at yde bistand til enhver, der opholder sig i Danmark og som af hensyn til sine egne eller sin families forhold har brug for rådgivning, økonomisk eller praktisk hjælp, støtte til udvikling eller genoprettelse af erhvervsevnen eller for pleje, særlig behandling eller opdragelsesmæssig støtte.

## **Den handicappede blev nu «ligestillet»**

Bank-Mikkelsens teser om handicappedes ligestilling med «normale» var således stadfæstet ved lov. Da man i sin tid udarbejdede kommissoriet for bistandsloven fik Centerskolen med gode venners hjælp snedigt indføjet en af flere forudsætninger for loven i dens kommissorium:

Ingen voksen åndssvag måtte efter lovens ikrafttræden stilles ringere end før. Denne forudsætning har man dog fløjtet i på flere punkter. Men det var da et forsøg værd.

## **Omsorgskonsulent – begrebet udbygges omkring 1980**

er en person, der i henhold til social- og sundhedsforvaltningens almindelige pligt til efter bistandsloven gennem besøg hos og samtaler med pensionister skal søge at danne sig et indtryk af disses situation, interesser og behov. Konsulenten formidler på basis heraf kontakt til de forskellige former for kollektive eller individuelle omsorgsforanstaltninger, f.eks. på dagcentre, daghjem eller i hjemmet.

### **Oversat:**

Kunderne (de handicappede) kan ikke længere finde rundt i virvaret. Derfor skal konsulenten opsøge og sørge for, at alle, der har behov for omsorg mv. får denne.

Systemets effektivitet belyses bedst ved selvsyn.

Gå en tur fra Hovedbanegården til Halmtorvet eller stå af toget på Nørreport Station i København.

## Omsorgsassistent

Personalet blev tidligere benævnt plejere.

Med forsorgens ringe status i folkemunde, de mere end elendige arbejdsforhold var køen af ansøgere til de ledige stillinger mere end overskuelig i perioder med rimelig beskæftigelse. Lønnen animerede ikke veluddannede til at søge de lidet lukrative stillinger. Flertallet af plejere var derfor rekrutteret fra folkeskolens syvende klasser. Med de disciplinære forhold under overlægevældet, og de håbløse arbejdsforhold blev skabt en medarbejderskare, hvor størsteparten fik kæmpebuler i panden af at løbe mod den berømte mur og i det store hele havde opgivet at ændre på de håbløse forhold.

De holdt lav profil og kom ikke til orde, bl.a. fordi de havde svært ved at formulere sig. Tænk lige på, at dette er en generel vurdering. I skaren af plejere mødte jeg mange som med næb og klør søgte af alle kræfter at afbøde vort samfunds forsømmelser.

Mange havde min dybeste respekt og beundring.

På et senere tidspunkt blev omsorgsassistenten uddannet på Statens Åndssvageforsorgs Personalehøjskole. Eleverne havde oftest en realeksamens og flere endog en studentereksamen bag sig. Med 60. ernes og 70. ernes «oprørske» ungdomsbevægelser in mente opstod en generation af unge, der var villige til at ændre på det bestående forsorgssystem, ikke kun i ord, men som jeg efterfølgende vil vise også i gerning.

Børnehave-, fritidspædagogernes uddannelser blev ved lovændring koordineret med omsorgsuddannelsen og en helt ny uddannelse, faggruppen social-pædagoger opstod.

## Omsorgsarbejde

Ifølge den sociale bistandslov af 19. juni 1974, især dennes § 60, skal kommunen lette og betrygge den sociale pensionists tilværelse i eget hjem, for at pensionisten længst muligt kan forblive her. Denne del af omsorgen omfatter bl.a. hjemmehjælp, hjemmesygepleje, madudbringning og pensionistens og dennes boligs forsyning med eventuelle hjælpemidler, nødkaldeanlæg m.v. Ifølge nævnte lovbestemmelse skal kommunen desuden søge at aktivere pensionisten f.eks. gennem dagcentre, klubarbejde, foredragsvirksomhed og andre arrangementer, støtte til ferierejser m.v. Der er i loven få generelle krav til kommunerne og derfor ingen landsdækkende standard; mens f.eks. hjemmehjælp findes overalt, er der mellem kommunerne store forskelle med hensyn

til omsorgsarbejdets niveau og tilbud. Et af mange væsentlige argumenter for udarbejdelsen af loven for åndssvage i 1959 var netop de store forskelle mellem Østifternes og de Kellerske anstalters tilbud til klienterne.

## **Hvorfor lod reformerne vente på sig**

Disse kunne ikke umiddelbart opfyldes, dertil krævedes, at man præcist kunne definere, hvad man ville, men ikke mindst pris, og hvordan man ville udføre dem i praksis.

Efter besættelsen var Danmark et forarmet land. Udplyndret med 240.000 tyske flygtninge på spisekortet indtil 1954, men dog i stand til at eftergive en krigsgæld på 12 milliarder.

Vi var blevet allieret, men hvordan og på hvilke betingelser?

Nogle danskere fik lov til at spadserere med på sejrsparaden i London, men hende om hjørnet fik en dansk handelsdelegation de allieredes sande opfattelse af lille Danmark.

Denne delegation ankom i 1947, og blev modtaget af en rengøringskone, som alligevel skulle holde pause fra rengøringen på lokummerne. De blev anbragt på et mere end beskedent hotel i en sidegade.

Kunne det opfattes som andet end ringeagt for vort fædrelands repræsentanter? Under forhandlingerne dikterede englænderne priserne på vore eksportvarer, og hvilke varer (sekundavarer) de kunne undvære for tiden og deres pris.

En af briterne udtrykte, at da vi havde været flittige eksportører af fødevarer til tyskerne, var det nu deres tur til at nyde godt af dansk landbrug, og i øvrigt havde danskerne siddet og lunet sig i kakkelovnskrogen krigen igennem.

Englands ungdom har betalt med sit blod for jeres frihed.

Ulighed i priser var medvirkende til, at først mod slutningen af 1950. erne er Danmark ved at komme så meget til kræfter, at tankerne om at råde bod på årtiers mangler indenfor forsorgsgrenene kunne iværksættes.

## Forsorgens flagskib – mønsterinstitution

I slutningen af 1959. erne planlagde man bygningen af det nye Lillemosegård, som stod færdig omkring 1960. En heftig debat rasede i planlægningsfasen. Her peges kun på enkelte yderpunkter. De mest reaktionære var som sædvanen tro tilbageholdende med offentligt at fremføre deres synspunkter, men arbejdede dog mere eller mindre for dækt. Stolt knejser nu den høje hovedbygning fra den Kellerske tid.



Fortalerne for åndssvages rettigheder var eminent dygtige til at få medierne til at fokusere på de elendige forhold, som beboerne var tvunget til at leve under. Aviserne bragte artikel efter artikel hvor billeder dokumenterede elendigheden. Billedet viser Lillemosegårds hovedbygning.

Var mænd for interesserede i damerne på den nærliggende institution, Gammel Mosehus blev de straffet. Den mildeste straf var kronragning. Hjalp kronragning ikke på, havde man fangekældereren med total isolation. Kældereren skal have været brugt frem til 1957.

Om de tyske nazister er blevet inspireret af dette, vides ikke, men påfaldende er det, at i de tyske dødslejre, tilintetgørelseslejrene, havde de dødsdømte fanger, der blot ventede på henrettelse en TOTEN-KAM. Denne var en kam, der gik ned midt over issen på bedste indianervis.

Det blev et farvel, sandsynligvis for evigt til de store fællesrum, (lager- rum). Sovesalene havde rummet fra 30 til 50 personer. Ved hver seng var et lille skab 2 gange en skotøjsæske til deres personlige ejendele.

Om natten blev en lokumstønde stillet op i hver ende af sovesalene. Toiletterne eller rettere lokummerne var nede – udenfor bygningen, et badeværelse i kælderen var til deling.

De to køn var adskilt. Kvindelige beboere havde tidligere været henvist til Gammel Mosehus i Vangede. Denne kønsadskillelse blev dog mildnet noget, idet kvinder nu kunne bo på samme institution, men ikke i samme bolig som mænd. De to køn kunne nu færdes „frit“ mellem hinanden.

Ideen var at bygge i jordplan, bygningerne skulle være små. To gange fire kædehuse, som skulle rumme 16 beboere i hvert hus. Fire kæde- huse var indrettet til 35 beboere. Husene var indrettet med enkelt – og dobbeltværelser, hvoraf nogle dog pga. overbelægningen blev beboet af tre personer. Fra tidligere at have rummet de mandlige beboere var hovedbygningen nu hovedsageligt indrettet til papirusseri og beboelse for omsorgselever og andet personale.

I midten lå de gamle landbrugsbygninger fra 1888.

Gammel Mosehus, her «levede» ånds- svage damer. Senere blev bygning og om- råde overtaget af Bør- necentret.



Hvis ikke de havde været totalt fredede havde de nok ikke eksisteret i dag. Næppe er andre bygninger bygget om så mange gange som disse staldbygninger. De skulle rumme værksteder og fysioterapeutisk afdeling i almindelig daglig tale kaldet spastikerafdelingen.

Institutionen var beregnet til 436 beboere, men belægningen blev over 500, altså en overbelægning på mellem 20 og 25%. Hertil skal lægges 300 hjemmeboende, som indfandt sig hver dag for at blive „beskæftiget.“

Da man projekterede Oasen mødte arkitekterne mange argumenter, som man i vore dage vel kun kan smile overbærende af. Kritikerne af den nye model hævdede hårdnakket :

*«Andssvage har det som papegøjer, de trives bedst i store flokke.»*

Derfor store sovesale i stedet for værelser, det var billigere, mere rationelt, og man kunne opbevare flere på et mindre areal.

*«Homoseksualitet ville florere.»*

Hvor, man havde hentet denne påstand, blev aldrig oplyst.

*Her brød man med normerne – med traditionerne, sagde man, men gjorde man nu også det?*

Forstanderboligen, i almindelig daglig tale kaldet dukkehuset. Her boede 23 modne damer, nogle med dukker. Måske var dette en konsekvens af begrebet intelligensalder. Det falder måske nogen naturligt at drage den slutning, at hvis en dame på 38 år har en IA på tre år, da må en dukke være sagen.



Romantikken blomstrede, men afblomstrede efterhånden som beboerne fik valgmuligheder og selv lærte at vælge mellem flere tilbud.





Bygningen til venstre nederst var institutionens snedkerværksted med tre fuldtidsansatte snedkere. Øverst var tagetagen indrettet til ryaværksted med ca. 30 beskæftigede. I baggrunden en bygning, der rummede værksted for husflid, og senere gav husly for et observationsværksted for til slut at være produktionsværksted for 40 særdeles livlige unge, der havde været på kant med loven.



Bagerst spastikerafdelingen; til højre ved den åbne dør – Københavns to skolelokaler. Gården var centrum for al kørsel f. eks. til og fra svømmehaller, her var altid et leben, hvor man hyggede sig, når vejret tillod det. I gården sluttede årets havefest med asfaltbal.



Vi er nået frem til Keramikværkstedet efter at have passeret personalets kantine. Man var stolt af, at personalet og beboere fik den samme mad fra centralkøkkenet, der producerede mad hver dag til 1000 personer. Efter års kamp kunne klienter også tillades at spise her.



Foregående side, nederst: De fire store afdelinger var planlagt til 35 beboere. Her boede mellem 40 og 45 i årevis. Alle opholdsrum var beslaglagt til beskæftigelse, flertallet var hjemmeboende klienter. Maj 2003 boede kun 14 på denne store afdeling.



De otte mindre pavilloner var indrettet til 16 beboere i dobbeltværelser og nogle få enkeltværelser. Belægningen var mellem 20 og 25. I dagtimerne var alle rum beslaglagt til beskæftigelse.

### **Optagelse i Statens Åndssvageforsorg**

Mange for mange var selvskevne, hvis der var plads, men det var der forbløffende lidt af, hvis man havde en IK på 70 eller derunder, udregnet med to decimalers nøjagtighed. Omkring 1200 københavnske åndssvage var anbragt på institutioner i provinsen. Vi har mødt udtrykket, pseudodebilitet, eller falsk dumhed, sådanne personer kunne i og for sig også smutte igennem nåleøjet.

### **Overbegroede forsorgstilbud**

I Københavns Amt var i 1957 anbragt 139 mænd på Lillemosgård, der var bygget i 1886 til 57 personer. Kvinderne havde det ikke bedre. Københavnerne på venteliste til paradiset var 1600 mennesker. 1200 københavnerne var allerede anbragt på institutioner i provinsen.

Tre eksterne beskyttede værksteder dækkede københavnernes behov for beskæftigelse. Undervisningsbehovet for millionbyen København blev forsøgt dækket af Centerskolens to lærere. Daghjem, pensionater, bofællesskaber var endnu ukendte begreber.

### **Personalesituation:**

På grund af mangelfulde bevillinger, fuld beskæftigelse på det private arbejdsmarked, statens lave lønninger og arbejdets i folkemunde lidet værdsatte karakter var køen i ansøgerskaren til at overse. Kort og brutalt udtrykt, var der ikke mange at vælge i mellem, når der skulle ansættes. Kvalifikationer skortede det ofte på. Arbejdet krævede sit, al den stund, der altid manglede hænder. Engagement kunne være en mangelvare.

Derfor må det ikke undre, at Forsorgens kommunikationssystem næsten aldrig fungerede. Gang på gang skete noget uforudset. Eksempelvis ankom busser helt uanmeldt med gæster, som skulle se nationens stolthed. Katastrofealarmen lød, og folk måtte afbryde deres job og springe til for at redde et i forvejen tvivlsomt image. Det belastede en i forvejen overbelastet medarbejderskare.

### **Traditioner og såret forfængelighed**

Der er skrevet tykke bøger om institutionspædagogik og psykologi. De er lærerige, men sagt meget kort og kontant, uden nogen form for bitterhed, så er det lige så vanskeligt at ændre på en institutions traditioner og vaner som at få Dybbøl Mølle til at dreje rundt ved at stå og puste. Forretningsgangene er snørklede og altid ulogiske. Skulle man opnå noget, skulle man vide præcist, hvem, der havde hersket eller stadig herskede over funktionen, ellers gik der kage i det. Det var et spørgsmål om territorier og magt i form af prestige og forfængelighed.

**Personomtale:** Formålet med at beskrive arbejdsforholdene ved inddragelse af personer er først og fremmest at belyse arbejdsbetingelser og dermed ved eksempler at give nogle tips, således, at andre ikke falder i de samme grøfter. Man må huske, næppe nogen andre former for handicap er så afhængige af deres omgivelser som de psykiske «afvigere».

Alle personer optræder derfor under en anden identitet end den oprindelige, ingen af de fremførte cases er som virkeligheden, der er digtet, om man vil, lagt til og trukket fra for at nå målet, at vi – du kan blive bedre i dit samspil med anormale, hvad dette så end kan være. For i dag tillader vi da mennesker at være åndssvage? Eller?

## **En skjult dagsorden**

Hvert center skulle ledes af en kollektiv ledelse. Centerledelsen skulle bestå af fire ligeværdige medlemmer. Sagde man – troede man.

### **Derfor skulle overlægevældet nedbrydes.**

Læger må formodes at være bedst uddannet til at varetage lægelige opgaver. Flertallet, læger dog undtaget, kan vel være enige herom, men i hele den Kellerske periode havde overlægerne som små guder hersket enevældigt på institutionerne, eller rettere anstalterne. Mange gjorde et godt arbejde, men arbejdsbyrden var stor, opgaverne vidtfavnende og nu fremadrettede. Næsten pr. automatik var læger og pædagoger på kollisionskurs.

Igennem lægeuddannelsen lå det og ligger det også i dag klart, at når der er tale om hjerneskader er det slut. En optræning af hjerneskadede har man udelukket igennem tiderne. At udviklingen har vist, at en optræning kan have resultater, møder nu en anden form for modstand, da kravene til ressourcer i form af penge og ekspertise er uhyggeligt store, og patienternes indtræden i eller tilbagevenden til arbejdsmarkedet er mere end tvivlsom.

Lægeverdenen opfattede således åndssvage som syge, uhelbredelige personer, for hvem alt håb var ude. Derfor rakte deres fantasi kun til omsorg, pleje og opbevaring. Lægerne var derfor på mange måder blevet en bremse for en udvikling svarende til vor tid. Skulle udvikling og fremskridt ske måtte overlægevældet brydes, og det blev det, dog med største besvær.

Desværre ved udlægningen i 1980 med flere lidet gennemtænkte tiltag, som har haft uheldige konsekvenser blandt andet med tabet af det erfaringsgrundlag forsorgens psykiatere havde skabt. Dette blev en medvirkende årsag til katastrofale følger for sindslidende. En indirekte årsag til det støt stigende antal af svære «voldsforbrydelser» og ikke mindst de mange hjemløse. Pædagogen derimod har almindeligvis en tyrkertro på miljøets henholdsvis positive og negative indvirken. Når han tænker på resultaterne af egen indsats, ligger de positive resultater ofte i et blændende lys.

### **Min opfattelse af pædagogik – primitivt og firkantet**

Overlades et individ til passivitet, forfalder det. Vi ved, at ved fiksering eksempelvis i et sengeleje eller ved stillesiden med en tilværelse uden motion, forfalder vævene, for sengelejets vedkommende på to – tre uger, med det resultat, at «patienten» er ude af stand til at stå endsige gå.

Genopbygningen af vævene tager minimum et år. Holder man liv i et individ ved kun at stoppe fødevarer ind og fjerne forbrændingsstofferne, er der tale om opbevaring.

Holder man liv, pådrager man sig et ansvar, for at individet fysisk og psykisk stimuleres – om ikke andet, at status quo bevares.

Opfyldes dette rimelige krav ikke, er aflivning mere humant.

Ethvert samspil mellem menesker er pædagogik i og med, at der er tale om gensidig påvirkning. Jo mere varieret klientens møde er med andre menesker, med varierende opfattelser af dette og hint, jo bedre er mulighederne for, at klienten tilpasser sig sine omgivelser og dermed til det omgivende samfund.

Dette må jeg nok oversætte.

Enhver anstaltsanbringelse skader klienten, hvad enten det drejer sig om opdragelsesanstalter for unge, fængsler, plejehjem eller anstalter for åndssvage. Derfor var mit ønske – væk med institutioner og anstalter i størst mulige omfang.

Mit hovedmål blev derfor bekæmpelse af institutioner og deres følger.

## **Visdommens syv søjler**

En kriminel bliver mere kriminel af omgang med kriminelle.

En åndssvag bliver mere åndssvag af omgang med åndssvage.

En ældre medborger ældes hurtigere af omgang med ældre, und so weiter.

Nu har vore politikere aldrig haft den store forståelse for, at forebyggende foranstaltninger på lang sigt er langt den bedste investering, ikke kun i kroner og ører, men også med henblik på folkesundhed og livskvalitet. Politikere befandt sig i reparationsalderen.

For at vride penge ud af vort system, skulle man møde op med præcise angivelser af, hvad der kunne spares i kroner og ører. Dermed bed vi os selv i halen, da man jo skal have nogle midler til at komme i gang med for at kunne gøre de første spæde forsøg, for senere at blive i stand til at kunne påvise gevinsterne. Livskvalitet ikke kun for klienten, men også for personale og pårørende var overladt til fraser og tomme løfter.

## Personlige konsekvenser?

I og med, at jeg søgte ind i forsorgen og endda fik løn derfor, følte jeg, at med de evner Vorherre nu havde tildelt mig, måtte jeg søge at leve op til pædagogikkens idealer. Hvad var de så?

For mig var og er det forholdsvist enkelt. De elever, jeg skal påvirke, skal være glade. Det foregår bedst som en leg.

Når voksne ikke kan lege, er det udtryk for afvigelse fra det normale. Voksne bør, kan og skal lege.

Eleven skal klare mest muligt ved egen kraft. Pyller – ikke her.

Påvirkningernes (pædagogikkens) metode – art – var jeg ligeglad med, hvis den opfyldte mine krav til resultater, ved at elevens selvværd, livsduelighed og valg i dagligdagen kunne forbedres. Valgmuligheden afhænger bl.a. af om der er tilbud at vælge imellem.

Eneste hensyn til formuleringen af min pædagogik var:

Hvad kan vrides ud af systemet.

Hvilken formulering er relevant for at forbedre min (vor) indsats. Dette med relevans til det tværfaglige samarbejde.

## Hvorfor samarbejdsproblemer

**1.** Forskellene i grundholdninger var en anstødssten, som man forsøgte at skjule i stedet for åbent at debattere forskellene.

**2.** Samarbejdsformen skulle være kollektiv, hvilket i praksis betød, at alle fire i centerledelsen skulle være enige. Kunne man ikke blive enige, kunne man ikke beslutte, hvilket resulterede i kompromisser, hovsa løsninger, og i at den enkelte leder ofte søgte løsninger uden om sine samarbejdspartnerne.

Dette skabte et indbyrdes mistillidsforhold.

**3.** Arbejdsområderne var ikke på forhånd afstukket oppefra af flere grunde. Man havde fra øverste sted overladt til de enkelte centre at finde de for centret bedste løsningsmodeller. Derfor var der forskelle centrene imellem, indtil man havde oparbejdet en vis erfaring. Der var således tale om at give og tage.

Centerledelsen blev af medarbejderne benævnt det firehovede uhyre. Ledelsen var frygtet og anset for lidet resultatsøgende, med mange vilkårlige, ofte intetsigende afgørelser – som gang på gang blev omstødt.

I det store og hele en kontant afspejling af vort parlamentariske system. Megen snak og papir, liden skrueeffekt – (tom resultattavle).

Opslaget til min ansættelse dokumenterede, uden mit vidende disse interne magtkampe. I stillingsopslaget var kompetencestridighederne på forhånd indbygget. Vi danskere er jo pæne mennesker, man har en vis vilje til at benævne spaden med andre benævnelser end netop spade, derfor orienterede ingen mig det mindste om disse problemer og om de forskellige ledes synspunkter. Talen var pæn, nobel og sober, men jeg fornemmede ved min tiltræden i flere personaleområder en næsten direkte fjendtlig holdning og i nogen grad frygt hos indianerne. Tillid var en mangelvare. Derfor startede slagsmålene kort efter min tiltræden.

### **Fra folkeskole til åndssvageforsorg**

Personlige baggrund: Efterhånden er jeg blevet en gammel dreng; jeg blev født i 1925 og voksede op i særdeles beskedne kår i et arbejderhjem. Kom under besættelsen i lære som maskinarbejder hos en værnemager. Er medlem af sabotageorganisation og lever under jorden i 1½ år. Tilbydes ved befrielsen i 1945 job som officer i hær eller flåde til en hyre af 800 kr. pr. måned, men vælger som pacifist smededrengens kår, Ugeløn – 7,20 kr. for 48 timers hoveri.

Vagabonderer i det meste af Europa i de næste år, arbejder kun, når sulten og nøden melder sig. Møder en dejlig dame, stifter familie i 1949, og måtte tage lønnet arbejde til 1980. Har fejret diamantbryllup. Tog en handelsuddannelse, arbejder som sælger, er babysitter, medens min viv muntret sig på Københavns Aftenseminarium. I de mange aftentimers ørkesløse venten på den underskønnes tilbagevenden til familiehyggen, fordrives tiden bl.a. med at kigge i hendes lærebøger.

Da hun vender hjem fra et lærervikariat med den formidable sum af kr. 9,50 pr. time, er al min tvivl borte. Også jeg starter på lærerstudiet, men mine forudsætninger var små, al den stund, jeg just ikke havde været en mønsterelev i min skoletid. I seminarietiden vikarierer jeg på flere skoler, kører hyrevogn, løber med aviser og ender efter min lærereksamen på landet, hvor vi bygger hus. Da begge vore børn er ordblinde i meget svær grad, specialiserer vi os begge bl.a. i undervisning af ordblinde. Imidlertid savner jeg udfordringer, søger og får tilbudt flere spændende stillinger, men vælger skolelederjobbet i Statens Åndssvageforsorg.