

Ledelse i en mediestorm: Kom stærkere ud på den anden side

Af Martin Godske, adm. direktør, Habitus



Om Martin Godske

Er cand.mag i filosofi og har efterfølgende taget en master i African studies. Har først været afdelingsleder og siden gennem en årrække direktør for Habitus – det tidligere Autismekonsulenterne, der under hans ledelse har udviklet sig til en af de største sociale virksomheder i Danmark. Har desuden tidligere fungeret som seniorkonsulent hos Copenhagen Coaching Center.



Martin Godske er leder af en række private bosteder for mennesker med gennemgribende udviklingsforstyrrelser. I foråret og sommeren 2018 var hans virksomhed centrum i en række artikler i fagforeningen FOA' medlemsblad. Læs her, hvad sagen har lært ham om ledelse i en mediestorm.

■ Det siges, at der findes tre slags organisationer: Dem, der har været i krise. Dem, der er i krise. Og dem, der kommer i krise. Før eller siden rammer det selv den bedste leder med den bedste medarbejderstab: Krisen. Den ramte mig og den virksomhed, som jeg er sat til at lede, Habitus, i løbet af foråret og sommeren 2018.

Som øverste leder af en række private bosteder for mennesker, der har det meget svært, er konflikter og kritiske situationer en del af hverdagen. Hvis vi begår fejl, kan det have store konsekvenser for beboere, deres pårørende og vores ansatte. Hvis vi håndterer de fejl forkert, kan det medføre endnu større udfordringer. Sådan har det altid været.

Hvis medierne banker på, kan for mange fejl på for kort tid hos en virksomhed som vores skabe en krise. Det var kort sagt det, der skete for mig som leder på Habitus.

Jeg vil i denne artikel prøve at sætte ord på mine oplevelser med håndteringen af krisen, herunder også omkring kommunikationen med medier, pårørende, ansatte, lederteamet og Socialtilsynet, som på det offentlige vegne holder øje med, om vi er gode nok til det, vi er sat i verden til; at passe på nogle af samfundets allersvageste medborgere.

Hvis du læser med her, er det mit håb, at du får en større forståelse for, hvad der sker med en organisation som vores, når den kommer under pres. Du vil få en indsigt i nogle af de dilemmaer, som man står over for som leder. Og du vil forhåbentlig stå med bedre kort på hånden, hvis du på et tidspunkt i dit liv eller karriere står i en kritisk situation, hvor presset stiger fra alle sider. For det gør det. Og du bliver i tvivl. Grundlæggende, erkendelsesmæssigt i tvivl om, hvorvidt du er god til det, du troede, du var god til.

Lad mig slå fast med det samme, at min beretning er personlig. Jeg har forsøgt at være så

nøgtern og reflekterende som muligt. Og det er ikke min hensigt at flytte skyld over på andre – det være sig medier, Socialtilsynet eller øvrige interessenter. Og lad det også være klart fra start, at en krise naturligvis ikke er en entydig, målbar størrelse. Nogle ledere vil føle sig i krise længe før andre. Nogle ledere og medarbejdere vil slet ikke erkende, at virksomheden overhovedet er i krise. Det er derfor, at man taler om, at en krise er en social konstruktion, som foregår oppe i hovedet på de mennesker, der oplever et forløb eller en given situation som så væsentlig anderledes og ubehagelig, at man føler sig 'i krise'.

Lad os derfor sige, at en mere nøgtern definition af 'en krise' i hvert fald var til stede i vores tilfælde; krisen som en 'væsentlig forstyrrelse af en organisations/virksomheds almindelige drift' og selvforståelse.

Mit fokus som leder – og den tid jeg skulle bruge på ledelse, udvikling, retningsætning og sparring med mit ledelsesteam – begyndte i foråret at blive udfordret af en journalists mange spørgsmål om enkelte episoder på flere af vores bosteder.

Episoderne var ikke nye for mig. Og der var nogle slemme sager imellem. Sagen om en pedel, der havde haft et seksuelt forhold til en handicappet beboer. Han blev fyret. Sagen om to beboere, der ved beklagelige fejl ved vagtskifte blev glemt. Der var også sagen om en fejlplaceret låsemekanisme på en dør, som i praksis betød, at en beboer ikke ville kunne komme ud ad sin dør. En episode, der blev filmet og dramatiseret af en pårørende, som i over et år efter episoden gik til forskellige medier for at få historien 'afsat' – hvilket til sidst lykkedes hos FOA-Bladet. Det var herfra, at spørgsmålene nu begyndte at trille ind.

Her tog jeg min første væsentlige strategiske beslutning; jeg søgte eksternt hjælp hos et kommunikationsbureau. Jeg havde brug for nogen, som kunne hjælpe mig med at agere i forholdet til medierne. Og som kunne udfordre mig kritisk på mine handlinger og min kommunikation

til både ansatte, pårørende og journalister. Vi besluttede sammen at svare på journalistens spørgsmål, men sagde nej til at stille op til interview. Jeg tror, det irriterede journalisten, at jeg ikke ville tale i telefon, men kun svare per mail. Den strategi holdt vi fast ved over for den pågældende journalist gennem hele forløbet.

Det begyndte at tage meget ledelsestid at grave mig ned i de mange enkeltepisoder og tilsynsrapporter, som journalisten tog afsæt i. Det gjorde det ikke nemmere for mig, at jeg var relativt ny i jobbet. Det betød i praksis, at de fleste af hændelserne var foregået før min tid. Da jeg tiltrådte, fik jeg til opgave at rydde op i både organisation og ledelse bl.a. på grund af fortidens synder – men det var flere måneder før, journalisten var begyndt at stille spørgsmål. Jeg var altså allerede i gang med en ekstraordinær stor organisationsændring, hvor jeg havde splittet en større ledelse op i mindre ledelser. Netop for at få mit leder-team helt tæt på praksis ude på hvert enkelt bosted. For at ledelserne kunne komme meget tæt på praksis.

Midt i den cocktail lå krisens og krisehåndteringens største strategiske udfordring: Journalisten begyndte at publicere sine artikler baseret på beskrivelser af hændelser, som mestendels var foregået før min tid for over et år siden, og som dels beskrev en anden virksomhed og dermed virkelighed, end den jeg aktuelt sad med. Ja, det var nogle møgsager – derfor fjernede vi en række centrale ledere og medarbejdere. Ja, det var nogle grimme anmærkninger fra Socialtilsynet – derfor strammede vi op på såvel procedurer som på dokumentation. Og mens de dugfriske nygodkendelser af vores mindre bosteder samt uanmeldte besøg fra socialtilsynet viste klar fremgang og forbedring, ja så begyndte historierne i FOA-bladet at udkomme på nettet, til stor harme for en række mennesker, der naturligvis troede, at hverdagen i Habitus

generelt var præget af svigt, forglemmelser, seksuelle overgreb og almindelig skalten og valten med svage menneskeskæbner.

Øvrige medier tog sagerne op og refererede fra FOA-bladet. Kun Danmarks Radio (DR) satte egne kræfter ind for at høre en pårørende til en af de glemte borgere. Her bekræftede de svigtet, men sagde også, at vi håndterede sagen godt, og at de igen var glade for at have deres voksne barn plejet af os. Jeg valgte selvfølgelig også at lade mig interviewe af Danmarks radio.

I løbet af nogle uger voksede presset, og mængden af spørgsmål udefra hobede sig op. Bekymrede spørgsmål fra pårørende. Nye spørgsmål fra journalister fra både radio og TV. Spørgsmål fra de kommuner, hvis borgere er anbragt og bor hos Habitus. Spørgsmål fra ansatte og lederkolleger om, hvorfor vi ikke kunne svare igen på upræcisede spørgsmål. Og om vi skulle finde os i de journalistiske stramninger og entydige udlægninger af sagen, når nu man også kunne læse i diverse rapporter fra Socialtilsynet, at vi i Habitus skabte væsentlige fremskridt i livskvaliteten hos beboerne. Og at vores egne trivselsundersøgelser viste tårnhøj tilfredshed med at være ansat hos Habitus – på trods af meget store organisatoriske ændringer midt under tilfredshedsmålingen.



Og så begyndte en række øvrige spørgsmål at melde sig på banen. Inde i mit hoved. De spørgsmål, jeg stillede mig selv morgen, middag, aften, weekend og af og til om natten. De mere eksistentielle spørgsmål. Eller med andre ord; selvransagelsen. De spørgsmål lød cirka sådan her – og lyder af og til endnu:

'Er vi helt sikre på, at kvaliteten er, som vi vil have, at den skal være?'

'Har vores etiske kompas vist os i en forkert retning?'

'Omverdenen råber, at det ikke er i orden. Har jeg ikke fået bragt det i orden?'

Jeg havde ellers taget godt fat i mine ledelsesmæssige beslutninger. Jeg havde skåret ned på størrelsen af de enkelte botilbud. Lagt an til, at ledelserne skulle tættere på praksis. Afskediget en del mennesker.

Men jeg kom i tvivl. Og tænkte meget. Jeg er uddannet filosof, så hvis ikke dette her skulle få mine tankebaner i omløb, hvad skulle så? Efterfølgende har jeg reflekteret over, at man i en sådan situation kommer i en form for erkendelsesteoretisk skizofreni. Det betyder, at man får svært ved at rumme det, som opfattelsesmæssigt står langt fra hinanden. På den ene side står en almindelig omverden, der pludselig skal forholde sig til voldsomme beskrivelser og udpluk fra tilsynsrapporter omhandlende menneskers stærkt problemskabende adfærd. Den verden og det miljø har været en stor del af mit arbejdsliv. Siden jeg var 20 år, har jeg arbejdet med et miljø med stærkt problemskabende adfærd dvs. med mennesker, der i afmagt og frustration kan finde på at bide, sparke og slå i et omfang, der for de fleste mennesker i det "normale" samfund er uforståeligt – og det har vi hele tiden sagt til os selv; at det kan vi forstå på Habitus. Det kan vi rumme. Dem kan vi rumme. Vi kan rumme alt.

Men det kunne vi ikke. Vi begik fejl. Og de fejl blev nu i detaljer beskrevet i offentligheden.

Egentligt tankevækkende, hvad der skal til, for at man som organisation blev voldsomt forstyrret i ens egen selvforståelse. Et kritisk blik udefra kan accelerere denne proces utroligt hurtigt.

Derfor er der også kommet noget godt ud af sagen. Og det vil der fortsat gøre for vores vedkommende. Vi har nemlig stillet flere og grundigere spørgsmål til os selv, end vi har gjort før. Vi har fået en stærkere kritisk bevidsthed omkring vores egen selvopfattelse. Nogen gange tvinger krisen organisationer og mennesker til netop dét.

Nu er det oplagt at reflektere over, om jeg føler, at vi er blevet udsat for en hetz. Om jeg føler, at mine medarbejdere og vores virksomhed er blevet uretfærdigt behandlet?

Det korte svar er nej. Jeg ærgrer mig ikke over, at de gamle sager er beskrevet i medierne.

I det længere perspektiv kan jeg godt frygte, at politikere og andre beslutningstagere kommer til at tage for hurtige beslutninger på baggrund af flygtige beskrivelser i fx medier. Eller pga. såkaldte shitstorme på sociale medier.

Men inderst inde ved jeg, at historien om vores virksomhed og masser af de bosteder, som er derude i Danmark, er, at vi har reddet mennesker fra ulykkelige tilværelser. Givet dem et værdigt liv trods deres voldsomme udfordringer.

Fem gode råd fra Martin Godske – sådan leder du din organisation igennem krisen

1. Sørg for at kommunikere meget. Og så oprigtigt med medarbejderne som muligt. Overvej evt. at søge ekstern bistand. Brug kommunikation til at binde virksomheden sammen. Giv et præcist billede af den spejling, som omverdenen nu giver din organisation. Også selv om det er hårdt.
2. Undgå at forskyde problemet og finde fejl hos andre. Reflektér over de kritikpunkter, der rent faktisk nu rammer os og er ude i omverdenen.
3. Gør det meget klart, hvem der kommunikerer indadtil og udadtil. Skab en kultur og en organisation, der ikke begynder at sprække med udsagn og udtalelser i alle afkroge.
4. Grin engang imellem – gør en dyd ud af det emotionelle overskud. Over for din ledergruppe, dine medarbejdere og dig selv i spejlet.
5. Sæt pris på, om omverdenens opmærksomhed skaber en platform for, at du kan gå din organisation, dens kultur og dens værdier nidkært efter i sømmene. Så kommer du stærkere ud på den anden side.