



⌚ 3 min. 👁 📅 01-06-2011

Undgå at komme i mediernes klør

Kriser i det offentlige er guf for medierne. De kan vende en folkestemning, føre til lovgivning og ændre praksis i det offentlige. Nogle kan ikke undgås, men mange kan forbygges. Den bedste modgift er en stærk og gennemsigtig organisation med åbenhed og tillid. Læs, hvordan du som leder undgår at blive forsidestof for medierne ved at lære af en anden kendt krise.

Skribentinfo

[Yvonne Schantz](#)Cand. mag og journalist
Kriseklar

De fleste offentlige ledere vil nok betegne det som deres værste mareridt (i arbejdssammenhænge) at ende på alle dagbladenes forsider. Men har medierne først fået nys om en potentiel krisesag i det offentlige, er de sværere at slippe af med, som eksempelvis Plejecenteret Håndværkerhaven i Københavns Nordvest kvarter, hvor den ene forside efter den anden var fyldt med historier om sagen.

En sag som den er hverken den eneste eller sidste krisesag i det offentlige, vi vil se. Men hvis du som leder vil undgå, at din organisation ender i en sådan krise og ergo på forsiden, så kommer her et par hjælpende råd.

En krise du som leder kan lære af

En af de store nyere kriser er den efterhånden helt surrealistiske historie om hjerneforskeren Milena Penkowa fra Københavns Universitet. Skeletterne er væltet ud af universitetets skab, og landets ældste og største uddannelses- og forskningsinstitution er tvunget i knæ.

På overfladen kan Penkawasagen se ud som en krise, der handler om en enkelt forskers svindel. Men så enkelt er det næppe. De færreste større kriser er sjældent pludselige kriser, hvor kun en enkelt person kan

stilles til ansvar. Fire ud af fem kriser er ulmende kriser, der er startet som små problemer, der ikke er taget hånd om fra ledelsens side. Og som en kræftsvulst er de små problemer i al ubemærkethed vokset sig så store, at de er blevet en reel krise, der synlig for enhver.

De udtalte normer og værdier

Ulmende kriser er menneskeskabte og har ofte sit udspring i organisationens kultur, ikke i den synlige kultur på overfladen, men i kulturlagene under overfladen i de udtalte normer og værdier. Kriser kommer af en ophobning af fejl, svagheder, forkerte beslutninger, ubalancer og fornægtelse af realiteter. Som meget tyder på netop er tilfældet med Penkawasagen. En krise, der har ulmet længe i Københavns Universitets dybere kulturlag.

En stærk og gennemsigtig organisation

Københavns Universitet står altså ikke blot i en krise på grund af enkel sag, men fordi man fra ledelsens side ikke har fået skabt en stærk og gennemsigtig organisation med den rette kultur. Det bør andre lære af, ikke mindst andre offentlige institutioner.

Universitetets ledelse har nemlig en kæmpe og næsten umulig opgave foran sig. Den skal have fat i de dybere lag i den store og vidtforgrene organisation med mange forskellige kulturer. Den skal skrælle lag på lag af og tage fat på at løse de problemer, som ligger gemt under overfladen i de udtalte værdier, holdninger og måder at gøre tingene på.

For at undgå at komme i samme krise og efterfølgende oprydningsarbejde, kan meget gøres præventativt og med et langt mindre stykke arbejde. Det kræver dog stadig, at der arbejdes seriøst og målrettet.

Men for at undgå at du står med den næste Penkawasag, gør du som leder klogt i at gøre detyte arbejde. Få råd om, hvordan de gøder jorden og kulturen, så der ikke vokser udkrudt op, og som i værste fald bliver til en vildmark.

Sådan skabes en stærk og gennemsigtig organisation, der mindsker risikoen for en krise

- **Foretag en systematisk scanning af organisationen med inputs fra organisationens interessenter såsom ledelse, medarbejdere, bestyrelse osv.** Følgende overordnede spørgsmål skal besvares: Hvilke interne styrker og svagheder har organisationen? Hvor sårbar er den over for en krise? Disse overordnede spørgsmål kan godt variere fra organisation til organisation, idet der kan være særlige omstændigheder, der skal indregnes. Derudover skal de overordnede spørgsmål differentieres og målrettes, så de passer til de enkelte interessentgrupper. Husk anonymitet i besvarelsen. Hvis en subkultur eller lign. skal frem i lyset, er det ofte nemmere at få folk til at snakke med anonymitet.
- **Tag derefter fat i organisationens svage punkter.** Er der ulmende kriser, i skal tage fat i? Ledelsen skal gå foran, men det er vigtigt, at alle medarbejdere involveres og har et ansvar for at skabe forandringer både i kulturen og i arbejdets tilrettelæggelse.
- **Læg en langsigtet strategi for styrkelse af organisationen.** Det tager lang tid at skabe ændringer i organisationen. Vaner er sejlivede, og det kan være nødvendigt med store forandringer for at undgå at dårlige vaner og negative holdninger dukker op igen, så snart fokus er væk. I det kontinuerlig arbejde med at ændre kulturen fra svag og negativ til stærk, positiv og gennemsigtig, spiller den interne kommunikation en afgørende rolle. Intranettet og anden intern kommunikation er dynamoen i kulturændringer, og skal derfor afspejle den kultur og de værdier, som er det strategiske mål.
- **Stil de kritiske spørgsmål.** Det er i dialogen, ved at fortælle de gode historier og stille de kritiske spørgsmål både til ledelsen og medarbejdere, at kommunikation aktivt bidrager til en positiv kultur. Og det er ikke nok at rette fejl. Fejl, og hvordan de rettes, skal kommunikeres og blive en del af organisationens "fælles hukommelse".

Artiklen er lavet på baggrund af Yvonne Schantz's nye bog *Og husk lige at sige undskyld - Krisekommunikation i praksis*. Bogen udkom den 5. april 2011 www.gyldendalbusiness.dk (<http://www.gyldendalbusiness.dk>).

Læs mere

[Krise: Hold hovedet koldt og hjertet varmt](#)

[Kvæl kritikken og undgå kriser på sociale medier](#)

