

## **Workshop 3**

**Toplevelse, personale og medier**  
– en case om hvad der sker,  
**når en personalesag bruges som kampagne i medierne**

**Februar 2004**

Casen er inspireret af virkelige hændelser. Dele af handlingsforløbet er ændret, og nogle af personerne er konstrueret.

## **Louisehøj – amtspsykiatrisk ledelse under pres**

*En grå søndag eftermiddag i november 2001 sidder Allan Lund Nielsen, socialdirektør i Storjyllands Amt, hjemme på sit kontor og skal til at ringe til forstanderen på én af amtets handicapinstitutioner, Louisehøj. Allan Lund Nielsen tænker tilbage på to uger, hvor der i avisen har været en kraftig kritik af forstander Ane Wulf. Beskyldningerne går på, at hun har medvirket til mobning af en del medarbejdere på institutionen, med store negative konsekvenser for det psykiske arbejdsmiljø. Allan Lund Nielsen vil i dag meddele Ane Wulf, hvordan han synes, sagen skal håndteres.*

### **BAGGRUND**

Louisehøj er en institution for fysisk handicappede og folk med lettere hjerneskade. Institutionen har 55 beboere og en dagafdeling, hvor brugerne bliver fragtet til og fra. Louisehøj er en selvejende institution med egen bestyrelse og er funderet på et kristent grundlag. Ansvar for driften ligger hos Storjyllands Amt. Louisehøj har fem afdelingsledere, der respektivt er ansvarlige for tre plejeafdelinger, en terapiafdeling og en køkken-/rengøringsafdeling.

Personalet består af 180 medarbejdere, hvoraf der er social- og sundhedsassistenter, sygeplejersker, fysioterapeuter, pædagoger, køkkenpersonale og pedeller. Den største faggruppe er dog absolut social- og sundhedsassistenterne og sygehjælperne, som er organiseret under FOA.

Storjyllands Amt overtog Louisehøj fra Storjyllands Kommune den 1. januar 2000. Ved overtagelsen i 2000 havde Arbejdstilsynet i Storjyllands Amt iværksat en stor arbejdsmiljøundersøgelse på Louisehøj. Resultatet var blandt andet, at der blev nedsat grupper, der skulle arbejde med at forbedre samarbejde og kommunikation. Endvidere fik forstanderen på Louisehøj, Ane Wulf, tilbudt supervision, hvilket hun dog ikke har taget imod.

Louisehøj er fra april 2001 til sommeren 2002 midlertidigt udflyttet fra sine vante fysiske rammer på grund af renovation af den gamle villa. De 55 beboere er således midlertidigt henvist til et lukket plejehjem andetsteds i byen. Flytningen har givet anledning til klager fra flere af beboerne, idet faciliteterne i det midlertidige hjem ikke matcher de vante omgivelser.

Ane Wulf tiltrådte som forstander på Louisehøj i slutningen af 1995. Forud var gået en periode hvor institutionen havde kørt dårligt. Ane Wulf har imidlertid haft succes med at afvikle den del af Louisehøjs personale som var meget gammel. Som én af medarbejderne havde udtrykt var Louisehøj gået 'fra at være oldnordisk til blot at være gammeldags'.

Men det skal vise sig senere, at denne udlægning måske er for positiv.

#### MEDIEFORLØBET – ET TILBAGEBLIK

*Lørdag den 20. oktober 2001*

Socialdirektør Allan Lund Nielsen har set frem til en stille weekend efter en travl uge på amtsgården i Storjyllands Amt. Formiddagskaffen lørdag giver ham dog et varsel om, at hverken weekend eller den kommende uge bliver stille. På forsiden af Storjyllands Dagblad står '**Grov mobning på handicap-hjem – Louisehøj storleverandør af dårlig trivsel**'.

Avisens overskrift kommer ikke nødvendigvis bag på Allan Lund Nielsen. Han ved, at der er problemer på Louisehøj. Flere medarbejdere har udtalt sig kritisk om forstanderen Ane Wulf. Længere omme i avisen er der en uddybende artikel om Louisehøj: '**Plejehjemsleder stod bag anonymt brev – Ansat græd da hun fik avisudklip tilsendt fra Louisehøj**'. Artiklen handler om, hvordan en afdelingsleder, Christian Berg, som relativ ny i jobbet er blevet 'anmodet' (af Ane Wulf) om at sende et kritisk avisudklip

til en af Louisehøjs medarbejdere. Der er tale om en sygehjælper, som har fået en tjenstlig påtale for håndtering af en beboer. Problemet har i sig selv et beskedent omfang, men sygehjælperen er tillidsrepræsentant for FOA og føler, at der er tale om en faglig/ politisk årsag, hvor hensigten er at lægge sygehjælperen på is. Christian Berg er kommet i klemme i den forstand, at forstander Ane Wulf har bedt ham skrive på konvolutter til sygehjælperen, med den begrundelse, at han er ny og hans håndskrift er ukendt for sygehjælperen. Artiklen slutter med at fortælle, at der også har været anonyme breve den anden vej: altså at amtet og Arbejdstilsynet har modtaget breve fra ansatte på Louisehøj, hvori der er tydelige klager over forstanderen Ane Wulf.

Om eftermiddagen ringer amtsborgmester Jens Johansen til Allan Lund Nielsen for at høre hans vurdering af problematikken vedrørende Louisehøj. De to snakker lidt frem og tilbage, men samtalen afsluttes med, at Jens Johansen siger: *'med under en måned til amtsrådsvalget er det før set at pressen prøver at køre en drilsk historie frem. Og netop fordi Storjyllands Dagblad er begyndt på en ny stil med skarp kritik og hårdere tone, skal man nok lige slå koldt vand i blodet og se det i den sammenhæng!'*

*Søndag den 21. oktober 2001*

Søndag morgen er Louisehøj atter på forsiden af Storjyllands Dagblad med følgende overskrift: **'Psykolog: Mobning er livsfarlig for ofre – Psykolog vurderer, at mobning på Louisehøj hører til den mest grove form'**.

I artiklen udtaler en privat praktiserende arbejdspsykolog sin vrede over Louisehøj og siger, at havde det været i en privat virksomhed ville ejerne lynhurtigt have skaffet sig af med en sådan leder.

For at gøre ondt værre er der yderligere én artikel i avisen om, at ingen længere tør være FOA tillidsmand på Louisehøj, idet den tidligere sygehjælper, der havde fået det anonyme chikanebrev har valgt at trække sig. En medarbejder hos FOA udtaler til Storjyllands Dagblad, at der er betragtelige ledelsesproblemer på Louisehøj, og at forstander Ane Wulf bærer en 'betydelig del' af ansvaret for, at ting er gået så skævt, og at hendes væsen 'ødelægger trivslen og velværen' hos personalet, herunder ikke mindst FOAs. Artiklen slutter med en beretning om, at to sygehjælpere, uafhængigt af hinanden, har sagt op fra Louisehøj. Den ene vil være anonym af frygt for konsekvenser i sit nye arbejde, den anden står frem med navn og siger, at efter ni års ansættelse orker hun det nu ikke mere. Hun giver klare indikationer på at forstander Ane Wulf er problemets rod.

Søndag eftermiddag ringer telefonen hjemme hos Allan Lund Nielsen. Det er socialudvalgsformand Robert Larsen, som også er amtets repræsentant i bestyrelsen for den selvejende institution Louisehøj. Robert Larsen beder Allan Lund Nielsen redegøre for problemerne på Louisehøj. Socialudvalget skal bruge redegørelsen til deres møde i morgen mandag. Allan Lund Nielsen laver hurtigt en redegørelse og sender denne til Amtsrådets medlemmer. I redegørelsen skriver han, at der *'på trods af den rejste kritik samlet set ikke er fundamentalt nye oplysninger vedrørende Louisehøj, der giver anledning til at konkludere, at der skulle være alvorlige problemer med det psykiske arbejdsmiljø, herunder eksempelvis mobning. Uroen skyldes især den midlertidige flytning, og det vurderes, at roen vil kunne genopstå, når institutionen flytter tilbage i vante omgivelser'*.

*Mandag den 22. oktober 2001*

På forsiden af Storjyllands Dagblad er der mandag morgen følgende hovedhistorie: **'Amtet kræver klar besked om mobning – I weekenden er der blevet arbejdet på en redegørelse til politikerne om mobning på Louisehøj'**. Robert Larsen udtaler, at han godt vidste, at der var problemer

med Louisehøj da Storjyllands Amt overtog driften den 1. januar 2000. Men *'jeg gik ud fra, at der blev gjort noget ved de ting. Det er først nu, da jeg bliver kontaktet af avisen, at jeg bliver klar over, at der kører en ny sag'*.

Amtsborgmester Jens Johansen oplyser i samme forsideartikel, at amtet har modtaget et brev fra fire afdelingsledere på Louisehøj, der tager afstand fra den kritik mod forstander Ane Wulf, som er blevet rejst i avisen og i et tidligere brev til Storjyllands Amt fra den femte leder (Christian Berg). Amtsborgmester Jens Johansen tilføjer: *'jeg ved ikke, hvad det ender med, men jeg ved, at en sag har to sider, og indtil videre har vi kun hørt den ene'*. Han slutter dog af med at sige, at mobning naturligvis ikke er acceptabelt på amtets institutioner. Men som han vurderer det, skyldes uroen primært midlertidig udflytning.

Kritikken fortsætter. I dag er der en stor artikel på side fem i Storjyllands Dagblad, hvor flere medarbejdere på Louisehøj klager specifikt over forstanderen Ane Wulf. Konkret har der været en bestemt patient, som var meget voldelig og har slået mange af de kvindelige ansatte, men Ane Wulf har forholdt sig afvisende over for problemet. Ifølge avisen skal Ane Wulf have udtalt, at manden er helt ok, men personalet er for fagligt svagt.

En sygeplejer udtaler sig om Ane Wulf: *'hun har to sider, og hun kan komme langt, da hun har mange facetter at spille på. Hun kan være utroligt charmerende, og hun formår at få folk til at give sig informationer. Men når folk bliver for kritiske, så risikerer de at blive det næste offer for kritik. Ofte finder hun småfejl, klandrer dem for småforseelser, som kommer til at se vældig store ud. Man bliver kørt helt ned psykisk, og det er efterhånden sket for nogle stykker. Hun helmer ikke, før de er ude.'*

Socialpædagogernes Landsforbund mener, at det halter med arbejdsmiljøet på amtets arbejdspladser i en grad, så forbundet har valgt at gøre det til et tema i valgkampen, blandt andet på et kommende valgmøde.

*Tirsdag den 23. oktober 2001*

Den følgende dag er der i Storjyllands Dagblad en helsidesartikel, hvori Ane Wulf og ni øvrige ledere tager til genmæle mod den kritik som lørdagens avis bragte. De fremsætter en fælles redegørelse med følgende ordlyd: *'Det er med stor undren, at vi som ledelse har læst artiklerne i Storjyllands Dagblad i weekenden. Især den fremsatte påstand om, at der sker grov mobning på Louisehøj. Det er ikke en hverdag, vi oplever. Det kan dog noteres, at der har været nogle uoverensstemmelser mellem de øvrige mellemledere og Christian Berg'*.

Det er første gang i fire dage, at forstander Ane Wulf udtaler sig til Storjyllands Dagblad. Hun siger, at hun ikke kan genkende den kritik der har været rejst. Selvfølgelig har hun begået fejl, men derved adskiller hun sig ikke fra andre.

Storjyllands Dagblad har også en tekstboks, der refererer indholdet af den redegørelse som Allan Lund Nielsen har udarbejdet, under overskriften: **'Ingen kritik af udskældt forstander'**. Redegørelsen beretter, at der allerede i foråret 2000 blev nedsat en gruppe med repræsentanter for ledelsen på Louisehøj, medarbejdere, Storjyllands Amt og de faglige organisationer. Arbejdstilsynet har været på besøg på hjemmet og har gennemført en undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø. Fem ud af 97 ansatte mente, at de blev mobbet to-tre gange om måneden.

Således lettet læser både socialdirektør Allan Lund Nielsen, udvalgsformand Robert Larsen og amtsborgmester Jens Johansen Storjyllands Dagblads artikel i tirsdagsavisen.

*Onsdag den 24. oktober 2001*

Derfor er det også med en vis undren, at Allan Lund Nielsen dagen efter ser, at der er indtil flere artikler i Storjyllands Dagblad om Louisehøj.

**'Arbejdstilsynet har kik på psykisk arbejdsmiljø – Louisehøj:**

**Arbejdstilsynet påtalte forholdene for kun tre uger siden'.**

Udvalgsformand Robert Larsen siger i artiklen at redegørelsen er taget til efterretning. Journalisten fremfører følgende to spørgsmål: 'Hvordan indgår de beretninger, der har været i avisen, i udvalgets behandling af sagen?' og 'Hvordan oplever du det som politiker, at der er så mange, der har en historie at fortælle?' Robert Larsen slutter af med at sige, at netop fordi der er så mange forskellige opfattelser af, hvordan forholdene er i institutionen, forholder han sig til, *'hvad dem, der er tættest på – nemlig forvaltningen – siger'*.

I Storjyllands Dagblad er der også en artikel, hvori der refereres til, at Arbejdstilsynet har haft kik på Louisehøj i flere år: 'Arbejdstilsynet må konstatere, at der over en tre-fire årig periode beskrives et alvorligt belastet psykisk arbejdsmiljø kendetegnet af mobning. Problemerne er tidligere beskrevet, og Arbejdstilsynet anser det for en skærpende omstændighed, at der fortsat er psykiske arbejdsmiljøproblemer af alvorlig art på Louisehøj.'

Socialdirektør Allan Lund Nielsen kommenterer i Storjyllands Dagblad Arbejdstilsynets rapport: *'på baggrund af sagens karakter finder han det ikke hensigtsmæssigt at gå nærmere ind i sagen på nuværende tidspunkt. Der er jo tale om et samspilsproblem mellem ledelse og ansatte, som vi er ved at løse'*. Avisen spørger til, hvad der kunne få ham til at ændre sit syn herpå. Allan Lund Nielsen svarer, at idet amtet har været bekendt med det hele stort set uden undtagelse, er der ikke noget der taler for at lægge en anden plan. Avisen slutter af med følgende replik: 'Allan Lund Nielsen kunne dog ikke svare på, hvordan amtet præcist kender til de sager, der har været refereret i avisen. Vi ville for eksempel gerne have at vide, om nogle af amtets medarbejdere rent faktisk har talt med de pågældende personer, på samme måde som avisens journalister har'.



*Torsdag den 25. oktober 2001*

I Storjyllands Dagblad bringes to artikler om Louisehøj: **'Amtsrådsmedlem kræver ledelse på plejehjem suspenderet - Louisehøj: Utilfredshed med amtets redegørelse'**, og længere omme i avisen: **'Ansatte på Louisehøj kræver handling – Støtteerklæring til ofre for mobning'**.

Fra Lokallisten og Højrelisten er store kritiske røster. Lokallisten erklærer sig utilfreds og mener ikke redegørelsen om Louisehøj er fyldestgørende. Højre beder om, at sagen genoptages. Artiklen påpeger, at nogle af detaljerne i redegørelsen fra Louisehøj er 'mangelfuldt underbygget'. Artiklen slutter med at referere til, at Højrelisten gerne så, at Bedriftssundhedstjenesten eller en anden uvildig part går ind og overtager sagen.

Avisen beretter stolt: *'Sagen kom op på udvalgmødet på baggrund af de artikler, som avisen hen over sidste weekend bragte om sagen. På mødet i mandags var den derfor kun med som et orienteringspunkt og ikke som et egentligt punkt på udvalgets dagsorden'*.

*Fredag den 26. oktober 2001*

Op til weekenden begynder sagen med Louisehøj at tilspidse: pårørende og brugere af Louisehøj begynder nu at klage til pressen. På forsiden af fredagsudgaven af Midtjyllands Dagblad står: **'Forstander på Louisehøj bliver skarpt kritiseret af brugere – Klager: Pårørende og brugere har gennem længere tid klaget til amtet over forholdene'**.

En tidligere patient udtaler *'Bare jeg kører forbi Louisehøj i dag, får jeg uro i kroppen og en knugende fornemmelse. Det er horribelt, hvad jeg oplevede på Louisehøj. Det er svært at forstå, at det får lov at fortsætte'*.

Fredag middag får Allan Lund Nielsen følgende e-mail fra en borger, stilet til amtsborgmester Jens Johansen men med 'cc' til socialdirektøren og udvalgsformand Robert Larsen: *'Jeg har kendt Louisehøj gennem mange år. Det er utvivlsomt en udfordrende opgave at arbejde med psykisk handicappede mennesker. Men amtet har skudt sig selv i foden ved at betjene sig af en så dårlig og diktatorisk leder som Ane Wulf. Hvorfor finder I ikke en leder, der kan løfte opgaven!?'*

*Lørdag den 27. oktober 2001*

Det er nu en uge siden Storjyllands Dagblad bragte den første artikel om Louisehøj. Allerede lørdag morgen, på vej ind fra postkassen, ser Allan Lund Nielsen følgende artikel: **'Pårørende nervøse for at udtale sig - Louisehøj: Værgе følte, at hans brødre blev behandlet som papkasser'**. Længere inde i avisen står uddybende herom: **'Påførende kræver forstander fjernet: Ane Wulf må væk fra Louisehøj, siger værgе'**.

En lille kort artikel siger dog: **'Amtet har en plan'**. 'Tre medarbejdere fra amtet med direktør Allan Lund Nielsen i spidsen fortalte medlemmerne af Louisehøj samarbejdsudvalg, hvad der skal ske i den kommende tid. Embedsmændene var mødt frem på baggrund af en henvendelse fra 16 medarbejdere. Amtet vil sørge for, at uafhængige konsulenter kommer ind som støtte i den proces, som man nu skal igennem på Louisehøj. Støtten skal rettes mod medarbejderne, mellemlederne og forstanderen. Også Bedriftssundhedstjenesten, BST, bliver inddraget i forløbet.

*Søndag den 28. oktober 2001*

Søndag formiddag har følgende artikel fundet sin vej til avisen: **'Tidligere blæst om Ane Wulf – Louisehøj: Leder har før efterladt sig samarbejdsproblemer'**. I en ny artikel har Storjyllands Dagblad gravet

frem, at Ane Wulf i et tidligere job, var blevet afskediget med samarbejdsproblemer som årsagen! Et byrådsmedlem fra Ane Wulfs gamle kommune siger: *'Jeg studsede især over, at det altid var Ane Wulf, der stod tilbage som vinderen, når der havde været personkonflikter, mens taberne enten flygtede eller blev psykisk kørt ned'*. Byrådsmedlemmet tilføjer dog: *'Jeg synes sådan set, at Ane Wulf viste dygtighed i arbejdet med de ældre og hun har bestemt udrettet mange gode ting. Men hun skabte simpelthen for megen splid'*.

Hvad mere er, har Storjyllands Dagblad i sin søndagsudgave valgt at repetere hele historien fra dag 1! I en stort opsat dobbeltsidet annonce under overskriften: **'I orkanens Øje – Ane Wulf: Historien gentager sig på Louisehøj.**

*Mandag den 29. oktober 2001*

Endnu en dag hvor Storjyllands Dagblad bringer artikler om Louisehøj. I denne udgave er det beboerformanden, som er ude at sige at problemerne nu går ud over beboerne.

En lille notits i Storjyllands Dagblad bringer en reference til et radikalt amtsrådsmedlem, der udtaler, at Storjyllands Amt bære overtage driften af Louisehøj.

Om eftermiddagen ringer forstander Ane Wulf til Allan Lund Nielsen, der er på vejen ud af døren til amtsrådsmøde, hvorfor de to kun veksler få ord. Ane Wulf får dog sagt: *'Jeg kan se, at der har været en kritik af min person. Jeg er ked af, at hvad der, efter min bedste overbevisning, er småting her på Louisehøj, kommer til at fremstå som om, vi er helt galt afsporet. Men man kan nu én gang ikke udrette mirakler på kort tid. Der har været store problemer før min tid. Jeg gør mit bedste for at rydde op, men det kræver*

*mere tid, og vi får først ro, når vi flytter tilbage'. Allan Lund Nielsen siger, at han vil ringe tilbage senere på ugen og iler til amtsrådsmødet.*

De næste par dage kører sagen stadig i Storjyllands Dagblad om Louisehøj. Blandt andet reflekteres der over hvorledes det kan være, at Robert Larsen og Allan Lund Nielsen har to forskellige udlægninger af sagen på Louisehøj. Avisen mener, at det er påfaldende, at der ikke er enighed og kommunikation mellem politikere og forvaltning om så vigtig en sag.

*Torsdag den 1. november 2001*

Der bringes en stor artikel med følgende overskrift: **'Louisehøjs ansatte banket på plads. Pres: Amtets direktør afviste to krav fra 50 ansatte'**. De to krav var, at Ane Wulf og den øvrige ledelse skulle suspenderes, mens undersøgelsen af arbejdsmiljøet stod på, eller alternativt at ledelsen ville blive placeret uden for Louisehøj mens undersøgelsen stod på.

*Søndag den 4. november 2001*

Det er en grå søndag eftermiddag i november 2001 og Allan Lund Nielsen ringer til Ane Wulf...

Casen er inspireret af virkelige hændelser. Dele af handlingsforløbet er ændret, og nogle af personerne er konstrueret.

## Spørgsmål

1. Hvad handler denne sag om? Hvad er udfordringerne?
2. Hvornår og hvordan kan en topleder blande sig i en institutionsintern sag? Hvilke ledelsesdilemmaer er der tale om?
3. Hvordan ville du håndtere mediernes behandling af denne sag (både ift. institutionen, medier og interessenter)? Kan man anlægge en strategi?
4. Hvilke hovedpunkter kan du uddrage af denne case, som afgørende for udøvelsen af god offentlig topledelse?

## **Bilag 1**

Der er følgende personer i casen:

*Allan Lund Nielsen – socialdirektør.*

*Ane Wulf – forstander på Louisehøj.*

*Robert Larsen – socialudvalgsformand.*

*Jens Johansen – amtsborgmester.*

*Christian Berg – en afdelingsleder på Louisehøj.*

## Bilag 2

### Organisationsdiagram

