

KRONIK

Berlingske Tidende, Fredag d. 20. marts 2020, kl. 08.00

Kirsten Wisborg, læge, dr.med, vicedirektør og Søren Braskov, erhvervspsykolog, cand.psych, aut., partner i HumanAct

Sundhedsvæsenet i Danmark står over for at skulle løse en betragtelig opgave med at pleje og behandle et stort antal patienter smittet med coronavirus. En opgave, der kommer til at lægge pres på hospitalernes kapacitet og på alle medarbejdere. Ingen af os ønsker italienske tilstande. Det kræver god ledelse på alle niveauer.

Men hvad er god ledelse i en coronatid?

Coronaepidemien vil betyde store omlægninger af hospitalernes normale drift. Nogle aktiviteter vil blive lukket ned eller nedskaleret for at skabe kapacitet til at pleje og behandle et stort antal patienter smittet med coronavirus. Mange medarbejdere vil skulle udføre andre opgaver, end de plejer, og mange medarbejdere skal meget hurtigt kunne omstille sig til de nye opgaver.

Kurs, koordinering og commitment

Det står lysende klart, at der er tale om en yderst kompleks ledelsesmæssig opgave, hvor de ledelsesmæssige kompetencer vil blive udfordret. Der er ikke enkle svar på komplekse problemer.

Helt centralt bliver det, at lederne i sundhedsvæsenet holder kursen, som den er fastlagt af regeringen og Sundhedsstyrelsen – også, når den skifter retning med meget kort varsel.

Lederne skal koordinere alle de mange tiltag, der kommer oppefra og sikre, at medarbejderne forstår og evner deres nye roller og funktioner. Lederne skal sikre opbakning til den kurs, der bliver lagt, og skabe en stærk sammenhængskraft om den fælles opgave.

Kurs

Ingen ledere eller medarbejdere i sundhedsvæsenet burde være i tvivl om, hvem der sætter kursen i den nuværende krisetid. Pressemøderne i Statsministeriet taler sit tydelige sprog. Statsministeren, suppleret med relevante ministre, tegner det fælles situationsbillede og sætter den politiske kurs. Sundhedsstyrelsen med direktøren i spidsen sætter kursen for sundhedsvæsenet.

De fleste af os forbinder begrebet »kurs« med en retning, som skal lede organisationen over en længere tidsperiode. Virkeligheden i en coronatid er, at kursen kan ændre sig fra dag til dag alt efter, hvordan situationen udvikler sig. Det vigtige er, at alle holder kursen frem til, at den ændres – også selvom flere ledere i dagene op til strategiskiftet er klar over, at ændringen er nært forestående. Det er ekstremt sårbart i en krisetid, hvis ledere ikke bakker op om den kurs, der er lagt, indtil en ny er meldt ud.

Myndighederne skærper tonen til danskerne. Her er baggrunden for anbefalingerne. Kilde: Mads Joakim Rimer/Ritzau Scanpix

Det skaber usikkerhed og unødvendig uro, hvis kursen ikke følges. Det gavner ikke håndteringen af en krisesituation. Der er brug for, at ledere afventer udmeldinger oppefra, så alle går i takt til den kurs, der er lagt. Det kan være en udfordring for ledere i sundhedsvæsenet, hvor vi i højere grad er vant til at belønne eget initiativ og fremsynethed.

Ledere kommer til at stå i mange dilemmaer. Reglerne for, hvordan situationen skal håndteres, kommer oppefra og skal følges. Der skal være tillid til, at reglerne er truffet med holdbare og gode begrundelser. Derfor skal man som leder være mere autoritativ og tydelig om, at man ikke kan acceptere afvigelser fra de overordnede regler. Det betyder ikke, at der skal detaljestyres. Der må ikke opstå et regime, hvor den enkelte medarbejder ikke tænker sig godt om og i de enkelte situationer bruger deres sunde fornuft.

Koordinering

I en tid med behov for at lave store forandringer på kort tid og forberede og uddanne en række medarbejdere til nye funktioner er det selvsagt ikke holdbart, at enhver leder lader sig styre af sin egen rationalitet. Der er behov for at få kompleksiteten under kontrol, og derfor skal der skrues op for koordinering og organisering, så roller og funktioner understøtter den kurs, der er lagt. Også, når kursen ændrer sig.

Ledere og medarbejdere skal vide, når strategien skifter, forstå hvorfor strategien ændrer sig og hvilke ændringer, det medfører for sundhedsvæsenet og den enkelte leder og medarbejder. Det kræver vedvarende koordinering. Det kræver tydelig og vedvarende kommunikation. Der er ikke tid til at diskutere eller lytte til mange indvendinger fra ledere og medarbejdere. Der skal være tillid til de beslutninger, der kommer oppefra i systemet og forståelse af, at det er vigtigt, at sundhedsvæsenet går i samme retning – også når retningen skifter.

Der skal på alle niveauer træffes hurtige beslutninger. Der er begrænset tid til at indsamle information og analysere sig frem til en beslutning. Alle ledere skal turde træffe beslutninger på et mere usikkert grundlag end i normale tider. Nogen kommer til at træffe beslutninger, der efterfølgende viser sig at være forkerte. Det skal der kunnes findes tilgivelse for.

Selv vores statsminister beder på forhånd om tilgivelse for, at hun i den nuværende situation kan komme til at træffe forkerte beslutninger. Det samme kommer til at ske for ledere. Hovedet skal holdes koldt, beslutninger skal træffes og meldes klart og entydigt ud. Og så er der brug for opbakning – også når det efterfølgende viser sig, at ikke alle beslutninger viser sig at være holdbare.

Commitment

Når kursen er lagt, og koordineringen er på plads, handler det om at sikre *commitment* til kursen blandt alle medarbejdere (at de forpligter sig, *red.*). Det er samtidig en tid, hvor mange medarbejdere kan blive bekymrede og pressede både over deres arbejdssituation og over private udfordringer. Det kræver balanceret empati fra lederen. Der skal være rum til medarbejdernes

bekymring, men samtidigt er der et stort behov i sundhedsvæsenet for, at alle holder fokus på kerneopgaven og *committer* sig til den kurs, der er lagt.

Medarbejderne i sundhedsvæsenet kommer under pres i den kommende tid. Både fordi de skal udføre andre opgaver, end de plejer, og fordi de kan komme til at skulle arbejde mange timer. Det kræver, at lederen viser omsorg for sine medarbejdere og anerkender deres indsats.

Når medarbejderne bliver pressede, bliver de mere sårbare for kritik. Kritik kan være nødvendigt, men man skal som leder tænke meget over, om og hvordan man giver kritik – endnu mere end hvad man som leder normalt skal og gør.

Medarbejdere kan opleve, at de yder deres allerbedste og ud over deres sædvanlige kompetence og ydeevne. Mødes de så med kritiske bemærkninger – hvor små lederen end kan synes, at de er – kan det for medarbejderen opleves ekstra hårdt.

Lederen selv

Mange ledere skal i den nuværende situation tage andre ledelsesværktøjer i brug, end de vanligvis anvender. Lederne skal agere mere autoritativt, ja, måske endda bruge kommandoledelse, som for nogle ledere kan føles uvant og udansk. Autoritær i denne forståelse er ikke det samme som at være hård og ufølsom. Medarbejdere under stort pres har slet ikke brug for, at der udvikles en fejlfindingskultur, men derimod en tydelig retning og et defineret råderum.

Også lederne kommer under et stort arbejdspres også med hensyn til arbejdstid. Det vil kræve selvledelse at være en god leder i en coronatid. Lederen er nødt til at tage vare på sig selv, få lavet nogle rytmer og regler for sig selv, som gør, at han kan komme gennem en længere periode med et stort arbejdspres.

Helt basalt må lederen tage vare på sig selv, sikre sig selv søvn og regelmæssige måltider. Nogle vil have behov for stort set at begrænse andre aktiviteter, andre vil hente energi i at foretage sig noget. De fleste vil opleve glæde ved at gå en tur – og det er tilladt, også i en coronatid.

Og til sidst kan ledere også have brug for anerkendelse af deres indsats af deres nærmeste leder og medarbejdere. Det giver også lederne næring og energi.

Kirsten Wisborg er vicedirektør på Bispebjerg og Frederiksberg Hospital, læge, dr.med, Master of Public Management, og Søren Braskov er erhvervspsykolog, cand.psych, aut., partner i HumanAct