

Hvordan håndtere kriser når krisen blir langvarig?

Jan Frich

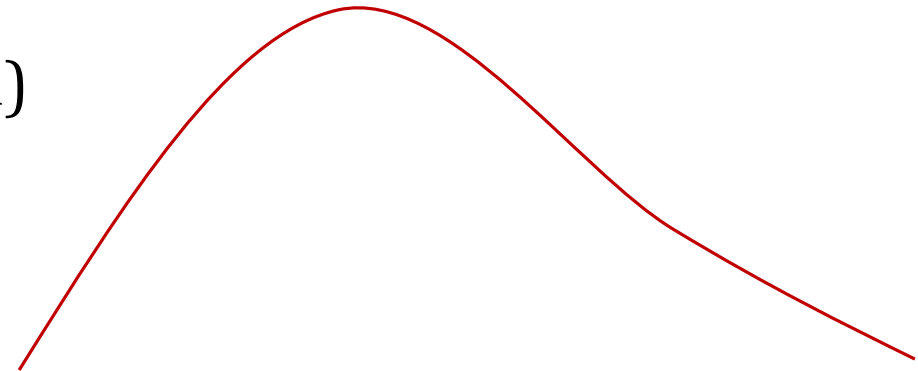
jan.frich@medisin.uio.no

Helseberedskapskonferansen 27.10.2022

Kriser

Kriser utvikler seg i ulike faser:

1. en fase med opptrapping (escalation)
2. en kritisk fase (emergency)
3. en bedringsfase (recovery)
4. en normaliseringsfase (resolution)



Helsetjenesten er en beredskapsorganisasjon – vi er gode til å mobilisere!

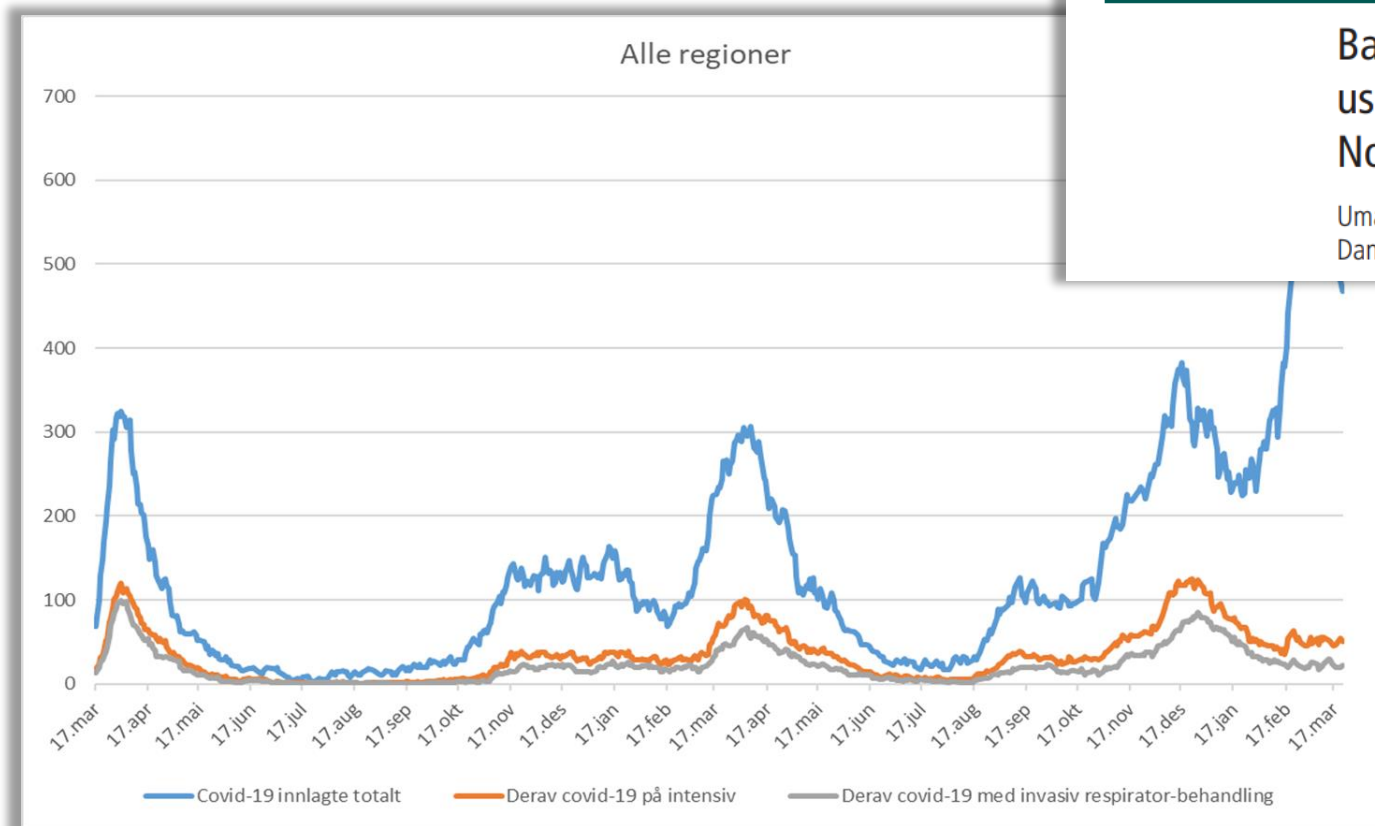
Et påskebrev ...

«Noen har fått mer arbeid enn andre, og slik er det gjerne i en beredskapssituasjon. Vi i ledelsen blir heller ikke så tilgjengelige som før. Arenaene vi trenger for å drive god saksbehandling er ikke lengre aktive (brukerutvalg, KTV, ansatte i HF-ene mv) og prosesser stopper opp. Jeg er takknemlig for det spontane lederskap mange viser og viljen til å bidra. Jeg er glad for alt arbeidet med å ta vare på våre mange samarbeidspartnere i en krevende situasjon ...

... Det skal komme en tid hvor hverdagen vender tilbake, og hvor de viktige sakene blir viktige igjen. På andre siden av påsken tror jeg hverdagen gradvis vil komme litt tilbake. Samtidig skal vi alle måtte leve med en hverdag preget av SARS-CoV-2 i lengre tid fremover. Vi har sett begynnelsen. Vi aner konturene av dyret som nærmer seg og kaster skygger mot oss. Viruset er et slemt dyr, men i Norge har vi enn så lenge klart å sette halsbånd på det.»



8. april 2020

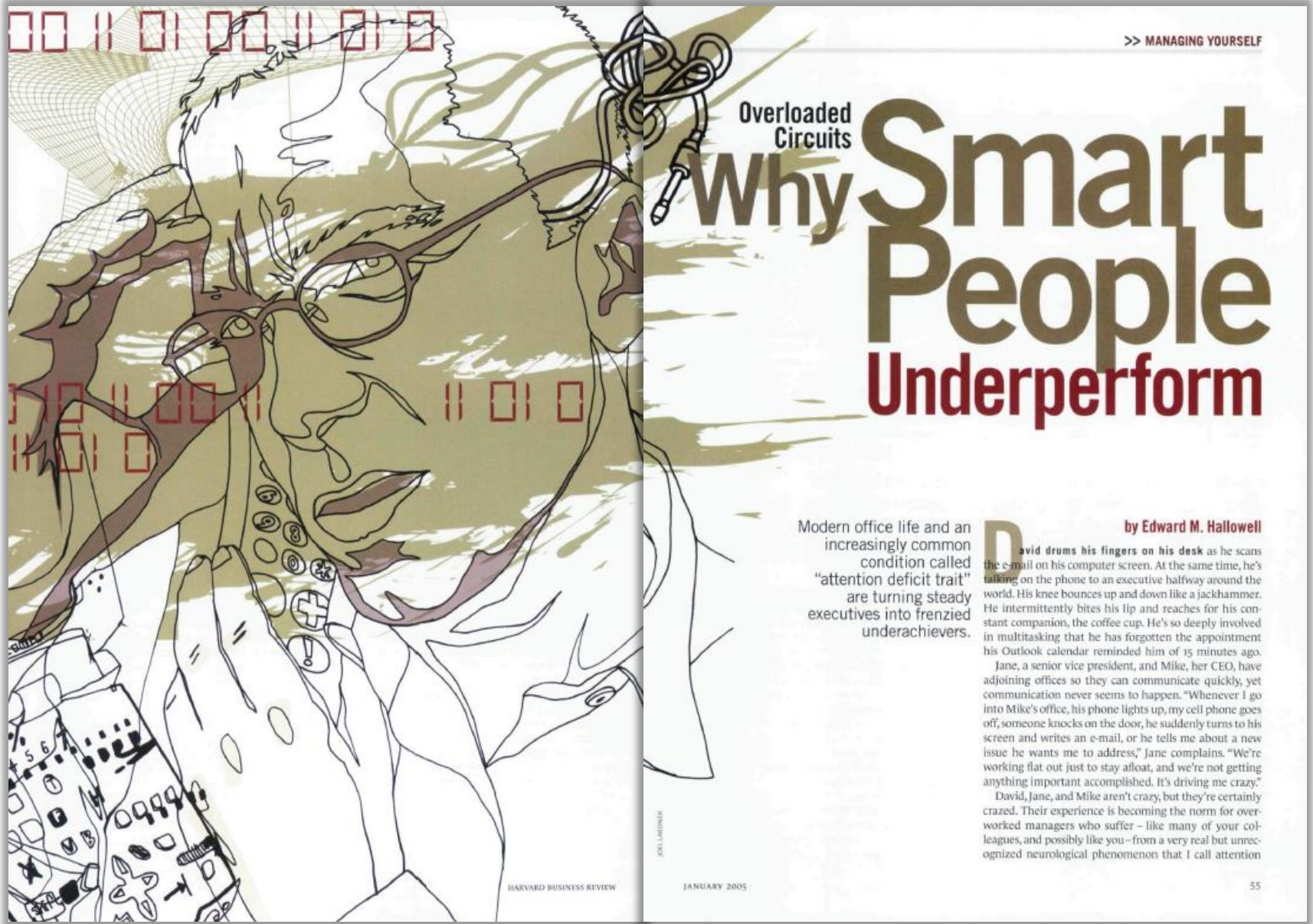
En langvarig krise – og balansekunst



Brief report

Balancing COVID-19 preparedness and 'business as usual' in hospitals: lessons from executives in China, Norway and the UK

Umar Ikram ¹, Hui Ren,² Laura Shields-Zeeman,³ Jan Frich ^{4,5}, Daniel Northam Jones,⁶ Jiong Wu,⁷ Ming Kuang,⁸ Yuanli Liu,⁹ Jing Ma^{2,10}



Overloaded
Circuits

Why Smart People Underperform

Modern office life and an increasingly common condition called "attention deficit trait" are turning steady executives into frenzied underachievers.

by Edward M. Hallowell

David drums his fingers on his desk as he scans the e-mail on his computer screen. At the same time, he's talking on the phone to an executive halfway around the world. His knee bounces up and down like a jackhammer. He intermittently bites his lip and reaches for his constant companion, the coffee cup. He's so deeply involved in multitasking that he has forgotten the appointment his Outlook calendar reminded him of 15 minutes ago. Jane, a senior vice president, and Mike, her CEO, have adjoining offices so they can communicate quickly, yet communication never seems to happen. "Whenever I go into Mike's office, his phone lights up, my cell phone goes off, someone knocks on the door, he suddenly turns to his screen and writes an e-mail, or he tells me about a new issue he wants me to address," Jane complains. "We're working flat out just to stay afloat, and we're not getting anything important accomplished. It's driving me crazy." David, Jane, and Mike aren't crazy, but they're certainly crazed. Their experience is becoming the norm for overworked managers who suffer – like many of your colleagues, and possibly like you – from a very real but unrecognized neurological phenomenon that I call attention

Hallowell EM. Overloaded circuits: why smart people underperform. *Harv Bus Rev* (January) 2005: 54-62.

Overloaded circuits?

Langvarig stress, overarbeid og avbrytelser kan gi «attention deficit trait»:

- stress og skyldfølelse
- har dårlig tid og er oppkavet
- mister fokus og er utålmodig
- leder ikke like godt som man ellers ville gjort
- redusert yteevne

Utmattelse i organisasjonen

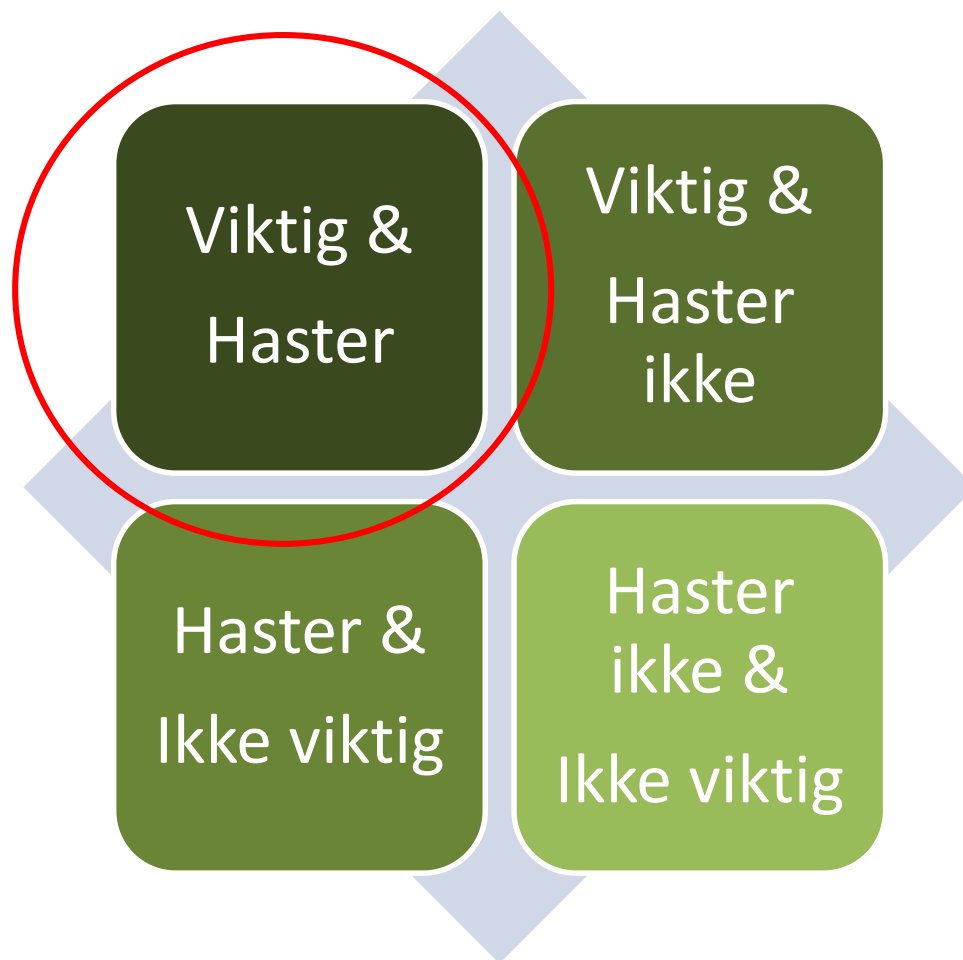
“Consistent levels of increased stress have been associated with cognitive dysfunction, such as impairment to the learning and memory regions of the brain, which can have impacts on work performance and ability.

Neglecting occupational-based stressors may also result in higher levels of clinical depression and anxiety.

These psychological symptoms often go unnoticed within complex and busy systems whereby fatigue management of health care workers is not prioritised.”

Whelehan DF et al. Leadership through crisis: fighting the fatigue pandemic in healthcare during COVID-19. *BMJ Leader* 2021;5:108–112.

Krisehåndtering over tid kan gi opparbeidelse av gjeld



Adaptiv ledelse i adaptive systemer

- *Tekniske utfordringer*
 - Det finnes en teknisk løsning – konsultere en ekspert som kan fikse problemet
- *Adaptive utfordringer*
 - Krever nye løsninger
 - Identifisere den adaptive utfordringen og formulere nøkkelspørsmål
 - Kom deg opp på balkongen – se det store bildet
 - Regulere stressnivået i organisasjonen
 - Skape et rom for problemløsning, endring av roller og arbeidsformer

Adaptiv ledelse i adaptive systemer

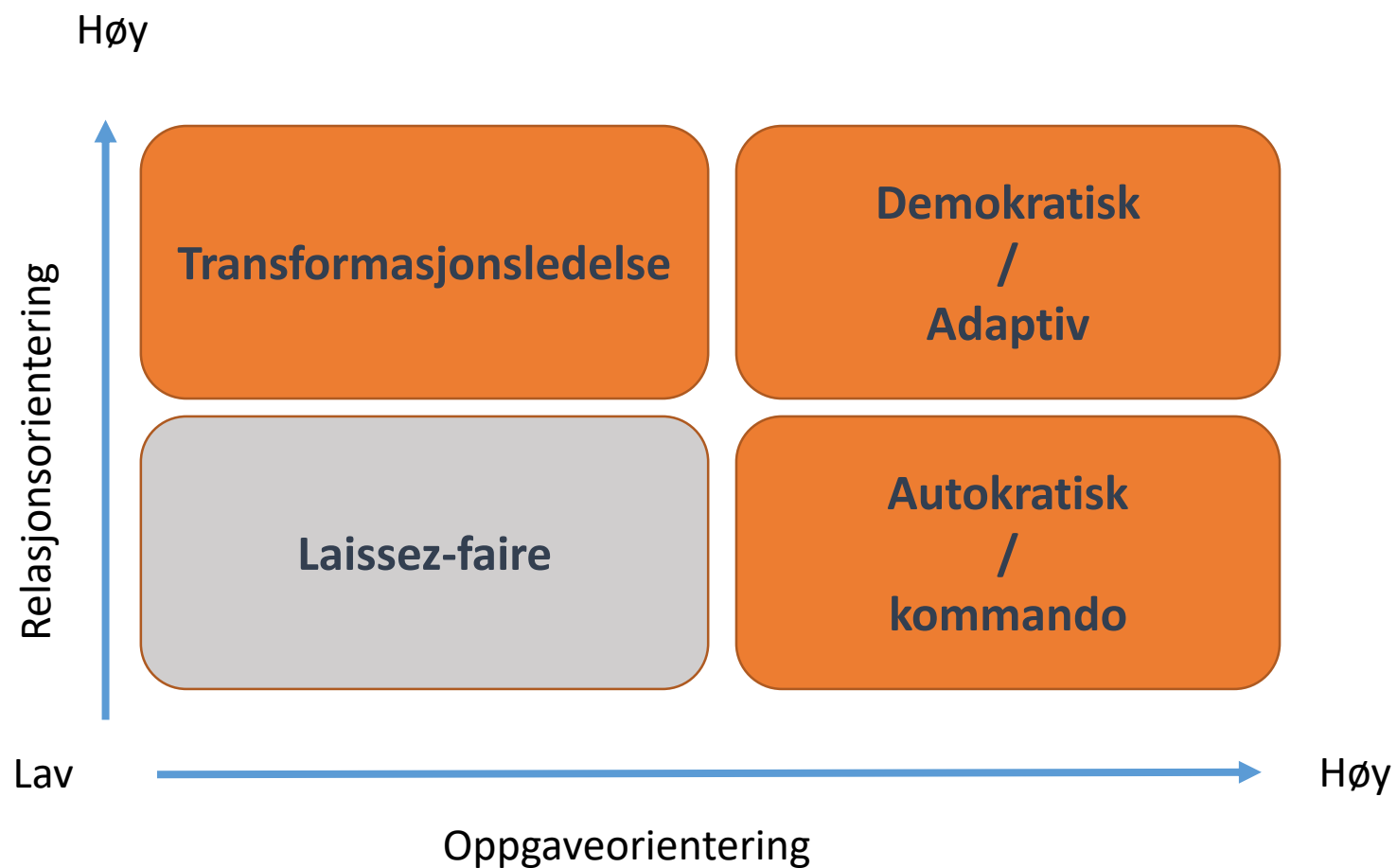
Kriser inneholder både tekniske og adaptive sider. I en krise overstiger ofte kravene til å håndtere situasjonen de ressurser man har til rådighet – det som kunne vært løst rent teknisk under andre omstendigheter blir en adaptiv utfordring.

Hva gir kriser i krisen, og hvordan løser vi disse?





Foto: Jan Frich, 22.3.2020

Ledelse under krise - lederstiler



Public Health and Health Sector Crisis Leadership During Pandemics: A Review of the Medical and Business Literature

Abi Sriharan¹ , Attila J. Hertelendy², Jane Banaszak-Holl³ , Michelle M. Fleig-Palmer⁴, Cheryl Mitchell⁵, Amit Nigam⁶, Jennifer Gutberg¹, Devin J. Rapp⁷, and Sara J. Singer⁸ 

Medical Care Research and Review
2022, Vol. 79(4) 475–486
© The Author(s) 2021


Article reuse guidelines:
sagepub.com/journals-permissions
DOI: 10.1177/10775587211039201
journals.sagepub.com/home/mcr



“Task-oriented competencies, including preparing and planning, establishing collaborations, and conducting crisis communication, received the most attention. However, people-oriented and adaptive-oriented competencies were as fundamental in overcoming the structural, political, and cultural contexts unique to pandemics.”

- Shriharan A. Public Health and Health Sector Crisis Leadership During Pandemics: A Review of the Medical and Business Literature. *Medical Care Research and Review*
- 2022; 79(4) 475-486.

Langvarig kriseledelse

- Revurder situasjonsforståelsen og scenarier
- Tenk enkelt og kreativt i møte med overveldende detaljer
- Beslutninger må fattes – også under stor usikkerhet og tidspress
- Formuler klare budskap og en visjon – med optimisme
- Kommuniserer ærlig både internt og eksternt
- Søk hjelp utenfra om nødvendig – unngå ledelsesvakuum internt
- Oppsøk tilbakemeldinger og korreksjoner
- Prioriter hvilke oppgaver som haster og er viktige
- Hvil – ta pauser – pass på hverandre – humor er viktig

• AlKwany B. Leadership in times of crisis. *BMJ Leader* 2018;3:1–5.

• Reyes DL et al. Translating 6 key insights from research on leadership and management in times of crisis. *BMJ Leader* 2021;5:291–294.

• Shriharan A. Public Health and Health Sector Crisis Leadership During Pandemics. *Medical Care Research and Review* 2022; 79(4) 475-486

Ledelse på vei ut av krisen



Consensus Statement | Global Health

Guidance for Health Care Leaders During the Recovery Stage of the COVID-19 Pandemic A Consensus Statement

Jaason M. Geerts, PhD; Donna Kinnair, LLB/MA; Paul Taheri, MD; Ajit Abraham, MBBS; Joonmo Ahn, PhD; Rifat Atun, PhD; Lorena Barberia, PhD; Nigel J. Best, MA; Rakhi Dandona, PhD; Adeel Abbas Dhahri, MBBS; Louise Emilsson, MD, PhD; Julian R. Free, MA; Michael Gardam, MD; William H. Geerts, MD; Chikwe Ihekweazu, MBBS; Shanthi Johnson, PhD; Allison Kooijman, BA; Alikea T. Lafontaine, MD; Eyal Leshem, MD; Caroline Lidstone-Jones, MIR; Erwin Loh, MBBS, PhD; Oscar Lyons, MBChB, DPhil; Khalid Ali Fouda Neel, MBBS; Peter S. Nyasulu, PhD; Oliver Razum, MD; H el ene Sabourin, MHA; Jackie Schleifer Taylor, PhD; Hamid Sharifi, PhD; Vicky Stergiopoulos, MD; Brett Sutton, MBBS; Zunyou Wu, PhD; Marc Bilodeau, MD

- Geerts et al. Guidance for Health Care Leaders During the Recovery Stage of the COVID-19 Pandemic: A Consensus Statement. *JAMA Netw Open*. 2021;4(7):e2120295.
- Frich J. Ledelse i forlengelsen av pandemien. *Dagens Medisin*, 19.8.2022: <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2021/08/19/ledelse-i-forlengelsen-av-pandemien/>

Råd for håndtering

1. Anerkjenn medarbeidernes innsats og synliggjør hva medarbeiderne har oppnådd
2. Gi støtte til medarbeiderne
3. Sørg for å ha en god og tydelig forståelse av den aktuelle situasjonen, sammen med gode scenarioer for den fremtidige utviklingen
4. Vær forberedt på at situasjonen kan forverres igjen
5. Vurdere fortløpende hva som må gis prioritet

Råd for håndtering

6. Få organisasjonen og systemet til å fungere så bra som mulig
7. Håndter ventelister og oppgaver som er blitt satt på vent, samtidig som du søker å unngå at medarbeidere blir utslitt og utbrent
8. Vektlegg hva som kan læres av krisen, som innovasjon i arbeidsmåter og samarbeid, og vurder hva man kan ta med seg videre inn i fremtiden
9. Vektlegg regelmessig kommunikasjon på en måte som gir tillit
10. Gi råd til myndigheter, del informasjon med andre og arbeid for å styrke tjenestene og beredskapen

Oppsummering

- Langvarige kriser kan tære på fysiske og mentale krefter
- Adaptive utfordringer krever adaptiv ledelse
- Risiko for overbelastning for individer (nøkkelpersoner) og organisasjoner – ha rutiner for å håndtere dette
- Organisatorisk «gjeld» opparbeides over tid – balansekunst mellom krise og vanlig drift
- Viktig å lede an i å «trappe ned beredskap» når situasjonen tillater det