



🕒 4 min. 👁️ 📌 20-05-2021

Vi kan ikke lede fra et skrivebord

Organisationsudvikling har mange steder været sat på hold under corona, men ikke hos servicechef Birgitte Hensch på Holbæk Sygehus. Midt i 2. bølge implementerede hun en ny teamorganisation og ændrede vagt- og arbejdsplaner for alle medarbejdere – og bl.a. ved at involvere dem lykkedes det med succes. Corona har for hende bekræftet, at ledelse skal foregå helt tæt på personalet.

Skribentinfo



[Tina Juul Rasmussen](#)

Selvstændig i journalistik og kommunikation

Hvor friskt er det lige at indføre en større organisationsændring midt i 2. nedlukning? Ret friskt, erkender Birgitte Hensch, servicechef på Holbæk Sygehus i Region Sjælland. Men nu var hun jo blevet ansat til netop at skabe udvikling. Og er der noget, coronakrisen har speedet op, er det udviklingen af den medarbejdergruppe og det fagområde, hun står i spidsen for. Så at smide en ny teamstruktur, vagt- og arbejdsplaner med i puljen fik hende ikke til at ryste på hænderne.

"Min tanke var, når corona er overstået, så er alle trætte, og så kan jeg ikke komme med en stor organisationsforandring. Desuden skulle den have været implementeret i november 2020, så jeg følte ikke, jeg var troværdig, hvis det ikke skete. Så jeg indførte en ny teamstruktur i februar i år – kort efter mange af medarbejderne og en tredjedel af ledergruppen inklusive mig selv havde ligget med corona. Min direktør spurgte godt nok, om jeg var sikker på, at det var en god ide, og om medarbejderne kunne finde på at nedlægge arbejdet ...," fortæller Birgitte Hensch med et smil i stemmen.

Men det viste det sig at være en god ide. Birgitte Hensch inddrog medarbejderne i, hvordan de nye teams, vagt og arbejdsplaner skulle udformes.

Og det gik forbløffende godt. I dag har alle én leder at gå til, de kender deres præcise arbejdsområder og

dem, de er i team med – og sygehuset er simpelthen blevet renere. For mine serviceledere og mig er det også meget nemmere at kalde 12 mennesker i et team sammen end at holde stormøde for alle 200 på én gang, konstaterer hun.

Ikke blæst omkuld af corona

Så coronakrisen har lært Birgitte Hensch og hendes 200 serviceassistenter, portør og rengøringsassistenter, at de har kunnet stå i en storm med vindstød af orkanstyrke uden at blive blæst omkuld. Og det til trods for, at de har håndteret coronainstrukser om hygiejne og rengøring og sørget for værnemidler nok til hele sygehuset.

"Da corona ramte, havde jeg kun været ansat her i et halvt år, så jeg kendte ikke rigtigt medarbejderne endnu. Og i starten vidste ingen jo, hvor farligt eller alvorligt, corona var og ville blive. Så alle var bekymrede og bange, og jeg måtte finde helt nye ledersider frem hos mig selv, bl.a. lytte til manges personlige sygehistorier og familieforhold, fordi de var bange for at tage smitte med hjem. Jeg ved fra mine mange år som leder i sygehusverdenen, at det er en faggruppe, der har brug for at have lederen tæt på. Og det har jeg været", fortæller Birgitte Hensch.

Brugte visuel faglig ledelse

Undervejs har Birgitte Hensch gjort brug af små, visuelle instruktionskort, som personalet kunne have med i lommen, når de bevægede sig rundt på sygehuset. Billeder af, hvilke værnemidler og forholdsregler, de skulle overholde, afhængigt af hvor de gjorde rent, kørt en patient mm.

"Det fungerer godt med visuelle instrukser, fordi medarbejderne ikke hører til de mest læsestærke, og vi har mange forskellige nationaliteter ansat. Dem kunne de også trække frem, hvis andre på sygehuset stillede spørgsmål ved deres måde at løse opgaverne på, så dem har de været glade for".

Tog alles bekymringer alvorligt

Da bekymringen for selv at blive smittet med corona var størst i første bølge, inviterede Birgitte Hensch til stormøde med en læge, som kunne fortælle dem om corona og om sin egen frygt for sygdommen.

"Det virkede godt at tage deres bekymring alvorligt. For de var jo lige så tæt på patienterne som det kliniske personale. Vi fulgte Sundhedsstyrelsen anbefalinger om værnemidler, men da der gik rygter om, at der ikke var værnemidler nok til alle, følte personalet i Serviceafdelingen, at de kom i anden række. Det var de selvfølgelig både vrede og bekymrede over," husker Birgitte Hensch.

Undervejs har kreativiteten i at opfinde utraditionelle løsninger på problemerne skabt et godt fællesskab, fortæller Birgitte Hensch.

"Da vi fx manglede spritklude, foreslog en samarbejdspartner, at vi selv fyldte spande med sprit og lagde klude i – det var både nemmere og billigere, så det gør vi stadig. Den form for kreativitet har skabt et godt sammenhold".

Fire erfaringer rokkede båden

Men fire ting har virkelig rokket båden for Birgitte Hensch undervejs. At vove at indføre

organisationsændringen midt i corona-kaos. At se medarbejderne vokse og få nye kompetencer, som de måske ikke engang selv har opdaget endnu. Og opleve, at rengøringspersonalet blev anerkendt som en af de vigtigste faggrupper på sygehuset. Og erfare, hvad en tæt kontakt og synlig ledelse betyder, opsummerer Birgitte Hensch.

Undervejs har hun selv fundet støtte i de forskellige tværgående ledelseskolleger.

"Det har især fungeret godt i kriserne, fx når vi havde et coronaudbrud, så jeg hurtigt kunne give instrukser om ekstra rengøring lige netop der. Det var også en måde hurtigt at lære mine nye lederkolleger godt at kende, og jeg har kunnet trække på dem i konkrete, faglige spørgsmål. Fordi vi er et lille sygehus, er det også rart lige at kunne gå over terrænet og spørge sygehusledelsen, hvis jeg er i tvivl om noget".

Ledere skal ud på gulvet

Så ringer man til Birgitte Hensch om et år eller to, er hun sikker på, at corona har efterladt især et aftryk på det ledelsesmæssige landskab:

"Vores medarbejdere har brug for, at vi ledere er nærværende, taler med dem og lærer af det, de siger. Vi skal bruge os selv og ikke gemme os. Så jeg har sagt til mine serviceledere, at de fremover skal ud i huset nogle timer hver dag, for at vide, hvordan der ser ud i dag, og hvordan medarbejderne har det. Vi kan ikke lede fra vores skrivebord".

Det tager jeg med mig fra corona

- Faglig ledelse af frontpersonalet skal være synlig, nærværende og konkret – foregå ude på gulvet, og deres bekymringer skal tages alvorligt. De kan ikke ledes fra et skrivebord.
- Tværgående ledergrupper er en støtte for lederen i en krisesituation, hvor samarbejdet om ydelser og indsatser, der går på tværs af hele organisationen, fx værnemidler under corona, er afgørende for at lykkes.
- Medarbejderne vokser, de udvikler nye kompetencer og de er kreative, når de inddrages i at udtænke og gennemføre løsninger, også selvom det foregår under pres.



Birgitte Hensch er opr. uddannet økonoma og har mere end 30 års erfaring som leder i sygehusverdenen. Siden efteråret 2019 har hun været servicechef på Holbæk Sygehus i Region Sjælland med ansvaret for 200 rengørings- og serviceassistenter.

Ny artikelserie om ledelse under covid19: Det har corona betydet for min ledelse

10 ledere fra kommuner og regioner reflekterer og samler op på de erfaringer og ledelsesmæssig læring, de har gjort sig under coronakrisen, hvor kerneopgaven for de fleste forandrede sig med ét slag: Fra lynhurtig og effektiv omstillingskraft til kreative løsninger i nyorganiseringen af kerneopgaverne, digitale kvantespring, distanceledelse, oversættelse af retningslinjer for fysisk borgerbetjening samt trivsel- og motivationsarbejde på højt niveau.

I ni temaartikler giver lederne deres bud på, hvordan coronakrisen har forandret deres ledelsesmæssige og organisatoriske landskab – og hvilke erfaringer, de tager med som ny ledelsespraksis i fremtiden.

[Gå til artikelserien her.](#)

Artikelserien er et resultat af projektet Ledelseserfaringer under corona, der er gennemført i regi af Væksthus for Ledelse.

