

## KLUMME

# New York City og covid-19. Hvad nu?

Vi mennesker vokser med opgaven, når det er nødvendigt. Vi samarbejder og sætter endda vores liv på spil. Men hvad sker der, når den akutte fase er ovre? Kan vi også stå sammen for at redde økonomien?

At følges med Cerf fra hans kontor i Tisch-bygningen over til thoraxkirurgien i den nye Kimmel-pavillon er som at forsøge at holde trit med en hvirvelvind. Vi er begge klædt i blå operationstøj, og den hvide kittel udenpå flagrer, mens Cerf med en opmuntrende bemærkning hilser godmorgen til hver medarbejder. Det er tidlig morgen på hospitalet, og to måneder inden covid-19 rammer New York.

Robert Cerfolio, eller Cerf, er en verdenskapacitet inden for robotkirurgisk thoraxkirurgi. Han er også deltager på det executive leader-forløb, jeg står for, og derfor er jeg inviteret med ind og se Cerf i aktion som læge og leder.

Cerf hilser på patienten, ledsager hende selv ind på operationsstuen, og kl. 7:58 er alt klart. Cerf peger på uret og noterer tiden, for alle operationsstuer på NYU Langone Health starter kl. 8:00. Og da Cerf også er både konkurrencemenneske og hospitalets COO, er han altid klar inden. Han er i konstant bevægelse. Fortæller og forklarer. Refererer til forskningsartikler om kliniske innovationer, og redegør entusiastisk for deres strømlinede processer. Narkoselægen og han har f.eks. arbejdet sammen om at optimere proceduren, når patienten skal bedøves og lægges rigtigt til rette på lejet. Små forbedringer, der både sparer penge, tid på stuen og patienten for smerter.

## Skræmte og tapre

Midt i marts hyler sirenerne på Manhattan i døgndrift. Byen er hårdt ramt, og selvom Cerf står for driften på tre af New Yorks hospitaler, står han også på stuen og opererer patienter med covid-19. Og oplever, midt mellem traumer og kaos, også øjeblikke af umådelig stor skønhed.

“De seneste to måneder har bekræftet min tro på mennesker. De fleste formår langt mere, end de nogensinde havde forventet af sig selv. Læger, sygeplejersker, rengøringspersonale, sikkerhedsfolk, vi stod pludselig alle sammen i frontlinjen – og vi var hunderædde. Især de første dage var slemme. Jeg var skrækslagen før operationen, min maske var alt for varm, og visiret var ukomfortabelt. Jeg kunne ikke lade være med at tænke, at mine sønner kun har en forælder, og skulle de nu også miste mig? Samtidig vidste jeg, at opererede vi ikke, ville tusindvis af patienter dø. Så du gør jeg det, der skal til. Og i løbet af fire dage havde vi næsten



Af Mette Nørgaard,  
international ledelsesrådgiver,  
New York



Robert Cerfolio, thoraxkirurg og COO, NYU Langone Health, og Mette Nørgaard på “walk & talk” før covid-19. PR-foto

vænned os til det. Så længe du bare følger sikkerhedsprocedurerne til punkt og prikke, er det ok. Men jeg tror, jeg sagde ordene “sikkerhed og tryghed” til mine medarbejdere mindst otte millioner gange hver eneste dag i de første uger,” siger Cerf.

## Har I set noget?

Selvom New York City stadig er ramt af covid-19, er alarmopkaldene stilnet af. Byen ånder lidt ud her i maj, tiden inviterer til refleksion. Så da jeg snakker med Cerf til et aftalt check-in, spørger jeg, hvad han som leder tager med sig fra denne tid?

“Der burde skrives en bog om, hvordan mennesker kan samarbejde, når det virkelig gælder. Vi stod i en fuldkommen ukendt situation, og de siloer, vi normalt arbejdede i, smuldrede,” siger Cerf.

Under krisen gik han hver dag ud på alle afdelinger og talte med lederne: “Hvad med sikkerheden? Har I bemærket noget usædvanligt?” Og hver dag talte han med intensivafdelingerne på de andre hospitaler. Gang på gang hørte han om små tilfælde, som så alligevel viste sig at gå igen flere steder. Kunne de være tegn på et problem? Og gang på gang trådte folk til og knoklede i døgndrift. De kørte tests, de analyserede data og fandt frem til behandlinger. De reddede liv.

## Hvad nu?

Da jeg spørger til hans største bekymring, når han kigger nogle måneder

*Derfor er der behov for at dele forventninger om det, ledere fremover skal kunne. Og derfor vil jeg meget gerne høre jeres bud på ledelse i den her tid, hvor man knap kan se tre måneder frem*

”

frem, er svaret: økonomien! “Nu, hvor vi igen har kapacitet til behandlinger og planlagte operationer, skal patienterne vide, at de trygt kan komme ind på hospitalet igen. Og så er vi meget opmærksomme på medarbejdernes mentale tilstand. Mange risikerer at udvikle posttraumatisk stress, og derfor har vi nu på hver afdeling specialuddannede sygeplejersker og andet fagpersonale, som er klar til at tale med kollegaer, der har behov for det.”

I dag er Cerfs konklusion, at menneskers evne til at vokse med opgaven er beundringsværdig. Og nu skal lederne så igen træde frem og løfte en kæmpe opgave i forhold til økonomien. Hvad vil det kræve? Har vi lært noget af krisen, vi kan tage med?

Da jeg i 1991 flyttede til New York, toppede antallet af mord i byen. Siden gennemlevede vi 9/11, finanskrisen, orkanen Sandy, og nu lever vi med covid-19. Vi har rejst os hver gang, og det gør vi igen. Men denne gang kommer det til at tage længere tid og kræve mere. Især af ledere.

Derfor er der behov for at dele forventninger om det, ledere fremover skal kunne. Og derfor vil jeg meget gerne høre jeres bud på ledelse i den her tid, hvor man knap kan se tre måneder frem. Hvad tror du, vi skal kunne? Skriv endelig til mettenorgaard@mac.com. Så kan vi måske dele indsigter i en fremtidig klumme.