

# Udsendt til verdens brændpunkter

Læger uden Grænser (Médecins Sans Frontières) er en international humanitær organisation, der yder medicinsk nødhjælp til ofre for konflikter og katastrofer. Organisationen er neutral og upartisk, men fortæller om de lidelser og overgreb, som vores udsendte bliver vidner til. Siden etableringen i Paris i 1971 er Læger uden Grænser vokset til verdens største medicinske nødhjælpsorganisation, der drives af stærke værdier samt en kultur præget af debat. Globalt indsamlede organisationen 9,5 milliarder danske kroner i 2014. Uafhængighed sikres ved markant støtte fra private bidragsydere – hele 89 %. Læger uden Grænser havde i samme år 384 projekter i mere end 60 lande. Projekterne blev drevet af 33.821 lokalt (92 %) og internationalt (8 %) ansatte med support fra 2.661 medarbejdere ansat på kontorer i Danmark og 23 andre lande samt en betydelig andel af frivillige medarbejdere.

Af Torill Pallesen  
Konstitueret direktør og HR-direktør, Læger uden Grænser (MSF) – Danmark

## Centrale spørgsmål

Læger uden Grænsers danske afdeling har som hovedformål at bidrage med menneskelige og finansielle ressourcer til de internationale projekter samt at bære vidnesbyrd og påvirke beslutningstagere. I vores bidrag med ansatte til internationale projekter arbejder vi ikke kun ud fra kvantitative mål, men har også et stærk fokus på, at de udsendte udviser høj kvalitet i deres arbejde. Dette rejser en række vigtige spørgsmål: Hvad mener vi med høj kvalitet? Hvordan opstiller vi kriterier for succes, og hvad er de største udfordringer? Hvordan kan man forberede den enkelte udsendte på en ofte meget uforudsigelig arbejdsdag i

verdens brændpunkter? Hvordan kan man bedst lede sig selv og andre? Hvordan bliver man udfordret i relation til sine nationale og internationale kollegaer? Gælder der andre regler og forudsætninger end herhjemme, når vi taler om god ledelse og høj performance i internationale projekter?

HR-afdelingen i Læger uden Grænser arbejder med disse spørgsmål ud fra en overordnet målsætning om at tiltrække, udvikle og fastholde kvalificerede medarbejdere. Vi arbejder både på nationalt og internationalt niveau, hvilket giver mulighed for at påvirke og udvikle HR-strategier og initiativer, som har en global effekt. Der er kontorer tilsvarende det danske i 24 lande, og da de er sidestillede, giver det stort råderum for de enkelte kontorens engagement og kompetence. Der er enighed om harmonisering af visse politikker, administrative værktøjer og initiativer for udvikling, men der er også områder, hvor det enkelte land vælger egne løsninger eller tilgange.

»

» **Udsendt til verdens brændpunkter**

Vi udsender hvert år både læger, sygeplejersker, psykologer, jordmødre og andet medicinsk personale, men vi bemande også projekterne i funktioner inden for blandt andet ledelse, økonomi, HR og logistik. Hvis man ønsker at arbejde i de internationale projekter, skal man igennem et rekrutteringsforløb.

Lad os forestille os, at praktiserende læge Thomas Hansen ønsker at blive sendt ud med Læger uden Grænser. Det første skridt hen imod dette vil være at deltage i Læger uden Grænser's månedlige informationsmøde. Her får han en indføring i vores behov for personale og positioner, krav til kompetencer, og hvordan det specifikt er at arbejde for Læger uden Grænser. Thomas får også information om, hvilke arbejdsforhold han kan forvente; at mad og bopæl som oftest ikke er af samme høje standard som hjemme i Danmark, at det er lange arbejdsdage, også nogle gange i weekenden, til en forholdsvis lav løn. Der er et stort fokus på sikkerhed, noget, som gør, at Thomas sandsynligvis ikke kan bevæge sig frit. Han må også være tilgængelig ift. at kunne tage af sted med kort varsel samt forpligte sig moralsk til at arbejde i minimum 6 måneder i et projekt.

Efter informationsmødet opretholder Thomas sin interesse for humanitært arbejde og vil gerne arbejde hos Læger uden Grænser. Han mener, at han er kvalificeret, og sender en ansøgning via vores hjemmeside, som så bliver vurderet med tanke på hans faglige kompetencer. Hvis Thomas møder vores krav, bliver han inviteret til vores Assessment Center (AC), hvor personlige kompetencer og egnethed bliver vurderet ved hjælp af interview, individuelle øvelser, rollespil og gruppearbejde. Læger uden Grænser har defineret 16 kompetencer, som benyttes internationalt ved rekruttering og udvikling af medarbejdere,

uafhængig af stillingskategori. I AC bliver Thomas vurderet med hensyn til hans fleksibilitet, resultat- og kvalitetsorientering, teamwork og samarbejde samt personaleledelse og -udvikling. Disse fire kompetencer er udvalgt som de vigtigste for en god integrering og performance i projekterne. Thomas deltager også i en simulationsøvelse, hvor han skal præsentere en løsning på en tænkt hændelse i et projekt. Hvis han ikke bliver accepteret, får han tilbagemelding med forslag til udviklingsområder.

Alle, der består Assessment Center, bliver per definition klassificeret som et talent. Thomas vil herefter blive matchet til et projekt og til det internationale team, som han bliver en del af. Inden han rejser, vil han gennemgå en uges intensivt forberedelseskursus, som omhandler MSF som organisation, og hvad vi lægger vægt på i projekterne, samt interkulturel kommunikation, sikkerhed, personaleledelse og stresshåndtering.

En ting er dog manualer og andres erfaringer, noget helt andet er den subjektive oplevelse af realiteten i felten, hvor den medicinske nødsituation efterlader minimal tid til udvikling, hvis ens performance ikke er tilfredsstillende. Ved hjemkomsten til Danmark er der derfor også individuelle samtaler om oplevelserne i et forløb efter behov. Dette er endvidere en mulighed for, at vi i HR kan forbedre vores processer før, under og efter udsendelse.

Et af de strategiske styringsværktøjer på internationalt niveau er 'End of Mission Survey', hvor alle udsendte fra projekter i hele verden svarer på udvalgte spørgsmål efter hjemkomsten fra et projekt. Den årlige rapport bliver således brugt til samlet at afdekke forbedringspotentiale og har i de seneste år blandt andet påpeget behov for bedre ledelse samt øget fokus på værktøjer, som fremmer samarbejde i de internationale teams. Som i de fleste andre organisationer er det også hos Læger uden Grænser vigtigt med en grundig forventningsafstemning, forberedelse og opfølgning. Mange gængse HR-værktøjer gælder således også, når katastrofen rammer.



» **Vi udsender hvert år** både læger, sygeplejersker, psykologer, jordmødre og andet medicinsk personale, men vi bemande også projekterne i funktioner inden for blandt andet ledelse, økonomi, HR og logistik. Hvis man ønsker at arbejde i de internationale projekter, skal man igennem et rekrutteringsforløb.



*Lad os forestille os, at praktiserende læge Thomas Hansen ønsker at blive sendt ud med Læger uden Grænser. Det første skridt hen imod dette vil være at deltage i Læger uden Grænser's månedlige informationsmøde. Her får han en indføring i vores behov for personale og positioner, krav til kompetencer, og hvordan det specifikt er at arbejde for Læger uden Grænser. Thomas får også information om, hvilke arbejdsforhold han kan forvente; at mad og bopæl som oftest ikke er af samme høje standard som hjemme i Danmark, at det er lange arbejdsdage, også nogle gange i weekenden, til en forholdsvis lav løn. Der er et stort fokus på sikkerhed, noget, som gør, at Thomas sandsynligvis ikke kan bevæge sig frit. Han må også være tilgængelig ift. at kunne tage af sted med kort varsel samt forpligte sig moralsk til at arbejde i minimum 6 måneder i et projekt. »*

»

## Ebola i Magburaka, Sierra Leone

Da jeg arbejdede som HR-ansvarlig i Læger uden Grænsers ebolaprojekt i Sierra Leone, blev jeg meget overrasket over, hvor hurtigt lokalbefolkningen fandt midlertidige løsninger i et land, som var okkuperet af en usynlig fjende, som ebola er. En fjende, som lammer sundhedsvæsenet, skolegang, forretningsliv og socialt samvær. Alle ansatte i projektet efterlevede en 'no-touch'-policy, klorinvask og måling af eventuel feber flere gange dagligt. I kontrast til denne barske virkelighed var en af mine administrative opgaver at overføre 230 lokalt ansatte fra status som løsarbejdere, hvor de ikke havde nogle rettigheder, til at være ansat på kontrakt hos Læger uden Grænser. Det betød blandt andet, at de var sikret en stabil indtægt og bedre juridisk beskyttelse. Alle var tilfredse med ændringen, indtil de opdagede, at de nu også skulle betale skat af indtægten. Det gav mange og omfattende protester, og vi befandt os nu i en situation, hvor forandringsledelse blev et vigtigt værktøj på en meget dystre baggrund. Kontrasten mellem ebola og skat er naturligvis næsten absurd set udefra, men siger samtidig noget væsentligt om arbejdet i vores projekter. Det er nemlig nødvendigt at bevare et normalitetsbegreb og at arbejde både med lægegeringen og i støttefunktionerne, ud fra hvad der fungerer bedst i det lange løb. Når en situation sættes helt på spidsen, skal der kort sagt navigeres ekstra præcist.

## VIL DU HAVE MERE INSPIRATION TIL LEDELSE I VERDENS BRÆNDPUNKTER

Læger uden Grænser deler nu for første gang sine erfaringer med performance og ledelse i verdens brændpunkter. Hør en indlevende og personlig beretning fra felten af en de mange passionerede udsendt og bliv inspireret af HR-direktør Torill Pallesen, der stiller skarpt på tematikker inden for ledelse, motivation, samarbejde, medarbejderdiversitet og stresshåndtering. Få på denne måde et unikt indblik i en barsk virkelighed, hvor fokus på performance og ledelse er sat på spidsen. «

Læs mere på [www.msf.dk/hrforedrag/](http://www.msf.dk/hrforedrag/)