

## Liderazgo pospandemia. ¿Qué aprendimos? ¿Qué debemos modificar?

### Post-pandemic leadership. What have we learned? What must we change?

Juan Pekolj\*

“Todo lo que el hombre pudo ganar en el conflicto entre una plaga y la vida fueron conocimientos y recuerdos.”  
Albert Camus, *La peste* (1947)

### Introducción

La pandemia por coronavirus 19 condicionó en el mundo aproximadamente 7 millones de muertos y 200 millones de enfermos. Como en toda crisis han quedado saldos positivos y negativos de esta situación excepcional.

Entre lo malo de esta pandemia quiero mencionar a los que ya no están, el daño físico y psicológico generado, las pérdidas económicas, los oportunistas que aparecieron, el desmanejo político, la “cuarentena” más larga, el hecho de que nos aislaron y nos aislamos.

Sin embargo, también hubo cosas buenas como consecuencia de la pandemia. Tuvimos que empujar los límites, debimos adaptarnos, fuimos creativos, aprendimos, innovamos, salimos de la zona de confort, nos unimos, demostramos de lo que somos capaces, valoramos más lo que tenemos, buscamos lograr un balance en la vida.

Hay dos aspectos importantes para considerar y remarcar en esta presentación: el concepto de liderazgo y el impacto de la pandemia.

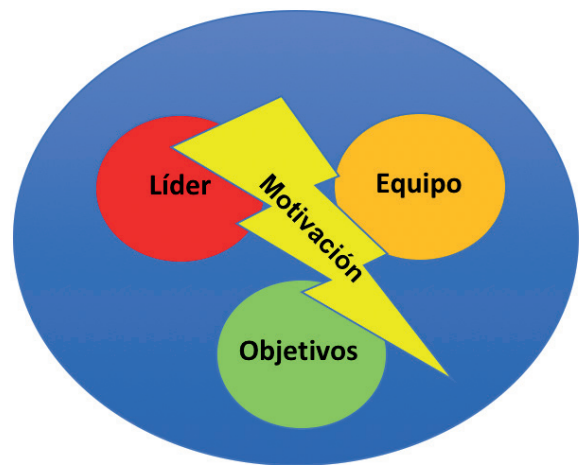
El liderazgo va mucho más allá del líder y es la resultante de la interacción del líder con su equipo, para lograr objetivos comunes propuestos y basados en la motivación (Fig. 1).

En cuanto al impacto de la pandemia hay que subrayar que tuvo que ver con las personas, independientemente del rol que ocupaban en la organización. ¡Nadie fue inmune a esta crisis!

En publicaciones previas me referí a la pandemia como si fuera una serie de Netflix con dos temporadas y tres episodios por ahora. Serie Pandemia COVID-19. Temporada 1 (2020/2021) Episodio 1: Antes de la tormenta, Episodio 2: Durante la tormenta. La temporada 2 (2022/ ¿?) tiene por ahora un episodio: Después de la tormenta.

¿Cuánto duró cada episodio? Esto fue muy variable según el lugar del mundo que consideremos. Así, el Antes de la tormenta fue muy breve en China, España e Italia, por ejemplo, y muy largo en nuestro país (“cuarentena interminable”). El episodio Durante la tormenta también tuvo mucha variabilidad y se caracterizó por

■ FIGURA 1



Las 4 variables que determinan el liderazgo

la espectacularidad de las situaciones graves, el colapso por momentos del sistema de salud. Los rebrotes y la aparición de nuevas cepas fueron lo característico.

En la temporada I, la expectativa era que el episodio Después de la tormenta fuera un regreso a lo previo, y que durara relativamente poco. ¡Totalmente alejado de la realidad! Se debe lidiar aquí con todos los aspectos relacionados con el síndrome de estrés post-traumático, el burnout, las enfermedades mentales, el impacto de la crisis económica y las desigualdades sobre la salud. No sabemos cuánto durará este episodio ni si se acompañará de episodios posteriores de situaciones inesperadas.

Todas estas oscilaciones de la salud y sus consecuencias están muy bien representadas en las cuatro olas de la pandemia descritas por V. Tseng en 2020 (Fig. 2).

En la temporada I, los médicos debimos aprender o refrescar los principios del manejo de una crisis enunciados por el American College of Surgeons (ACS): no perder las esperanzas, preservar los objetivos, comunicar claro y conciso, mantener el sentido de comunidad y ser flexibles. Debimos recurrir a las habilidades

\* Esta publicación representa los contenidos de una conferencia con el mismo título. Ella formó parte del simposio “Liderazgo en Cirugía” organizado por la Academia Argentina de Cirugía, que se desarrolló durante el 92º Congreso Argentino de Cirugía, en noviembre del año 2022, en la ciudad de Mar del Plata.

no técnicas de los cirujanos, tales como la toma de decisiones, el liderazgo, el trabajo en equipos y la conciencia de situación. El Dr. Carlos Pellegrini, ex Presidente del ACS, en una excelente publicación en LinkedIn describe 10 acciones que debe llevar adelante un líder en el manejo de una crisis. La décima recomendación es “Ser resiliente y tener paciencia”. Más detalles de lo que fue el liderazgo durante esta temporada y sus episodios están descriptos en *Liderazgo en cirugía en la era COVID-19* (2020 y 2022) del autor.

### Temporada 2, episodio 1: después de la tormenta

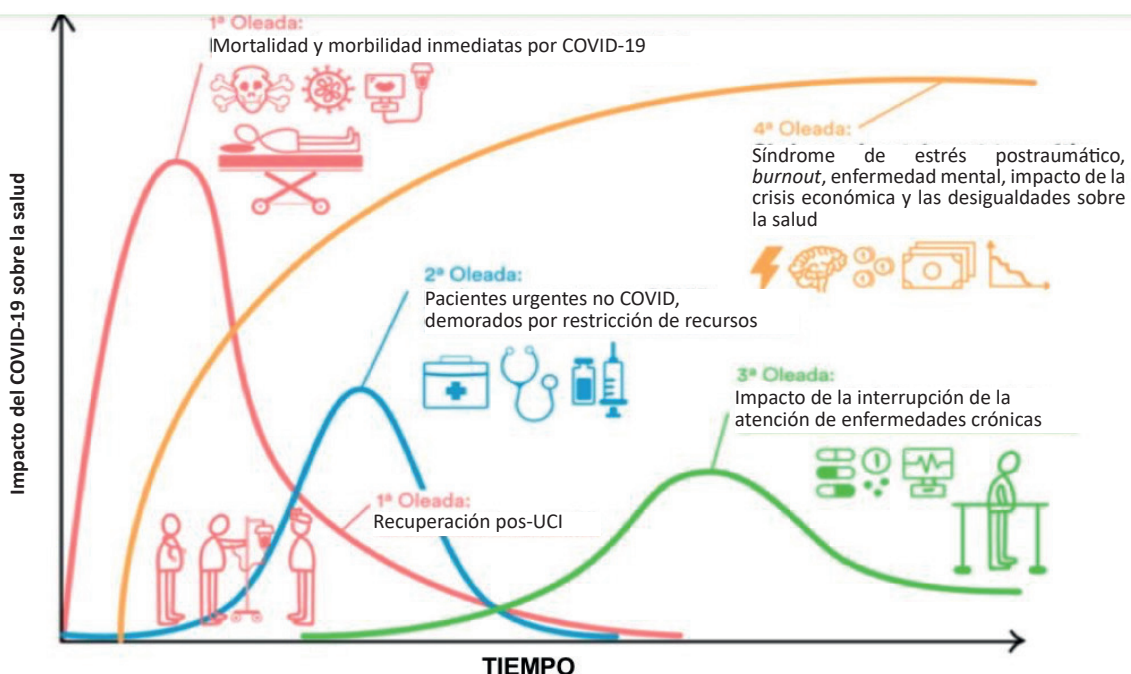
En la búsqueda de lo que fueron las lecciones aprendidas durante la pandemia me sorprendió que en PubMed desde enero de 2020 figuran más de 6000 publicaciones que hacen referencia a dicho tema. Entre ellas hay una proveniente de México que llamó mi atención. Su título es “Enseñanzas de la pandemia COVID-19. El reencuentro con la vulnerabilidad humana”. Es de sumo interés y está muy en sintonía con mi percepción de lo que pasó durante la pandemia. Todos fuimos y nos sentimos vulnerables en mayor o menor medida. Cabe recordar que la vulnerabilidad indica una mayor probabilidad de ser herido o dañado. Este concepto está en total alineación con uno de los conceptos que enuncié en párrafos anteriores como importantes para esta publicación: “En cuanto al impacto de la pandemia hay que subrayar que tuvo que ver con las personas, independientemente del rol que ocupaban en la organización. ¡Nadie fue inmune a esta crisis!”.

En mi búsqueda bibliográfica en cuanto a liderazgo pospandemia, es decir lo publicado en 2022, encontré pocos datos en PubMed, y en cambio más referencias en blogs y publicaciones en el área de negocios, donde claramente nacen los conceptos de liderazgo que después se aplican en otras áreas.

Si nos referimos al liderazgo pospandemia, debemos asumir que las cuatro variables que lo determinan (líder, equipo, objetivos y motivación) han cambiado abruptamente. Hoy, el mundo se vive y mueve de manera diferente. Así, se habla de un mundo **VUCA** o **VICA** si lo traducimos al español definido por las siguientes características: **V**olatilidad, **I**mpredecibilidad, **C**omplejidad y **A**mbigüedad. Este concepto proviene de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos y ya se usaba para definir los escenarios de las crisis hace ya años. Este mundo se caracteriza por sus cambios rápidos, porque hay que lidiar con lo desconocido, por los múltiples factores causales y por la pérdida de claridad del significado de los hechos. Actualmente se habla del mundo **RUPT (RIPE** en español) que se traduce como **R**ápido, **I**mpredecible, **P**aradójico y **E**ntrelazado. Se caracteriza por los cambios rápidos, por la necesidad de saber manejar lo desconocido, donde no necesariamente ocurre lo lógico y donde todo tiene que ver con todo.

Los nuevos escenarios se caracterizan por la incertidumbre, por la necesidad de adaptación y de compromiso social. Las situaciones de crisis están muy frescas. Hay problemas de integración en los equipos, y de comunicación como consecuencia de la virtualidad y el acostumbramiento al uso de plataformas como

■ FIGURA 2



Las cuatro olas de la pandemia. (modificada de V. Tseng).

Meet® o Zoom®. Se comienza a percibir la necesidad de racionalizar la cantidad de personal en diversas áreas laborales, donde la pandemia demostró que existía un sobredimensionamiento, lo cual disminuye la rentabilidad institucional. Simplemente recordemos el reciente recorte de personal en más de un 50% de los empleados de Twitter dispuesto por su nuevo dueño, Elon Musk.

En este momento de la pospandemia y estancamiento la mayoría vacunados, no nos preocupa la amenaza del virus. Buscamos reponernos de lo que fue esta crisis, queremos recuperar las pérdidas que tuvimos. Planteamos nuevos objetivos y rumbos. Es algo muy simple: ¡¡Queremos estar bien!! Sí, eso: ¡Estar bien!

Simplemente, la parte básica de la pirámide de Maslow que describe las expectativas que pueden tener las personas es la que inicialmente buscamos cubrir.

Con todo esto dicho, uno se pregunta: ¿La pospandemia plantea un nuevo liderazgo? La respuesta es simple y corta: ¡¡SÍ!! El distanciamiento físico fue el común denominador en todos los escenarios y hay gran incertidumbre con respecto al futuro. Esto debemos manejarlo de otra manera. Cambió el escenario, debe cambiar el tipo de liderazgo. Debemos repensar el trabajo, repensar los roles, repensar los requerimientos internos y externos de nuestro servicio o institución.

Voy a describir cómo considero que están hoy las 4 variables del liderazgo.

#### a. Equipo

Después de la tormenta, todos hemos cambiado en algunos aspectos del comportamiento y de las relaciones:

1. Resulta difícil volver a la presencialidad completa. Un fino balance entre la practicidad y la comodidad.
2. Personalización de la resolución de los problemas. Que el superior inmediato (“papá”) nos los resuelva. Los psicólogos hablan de infantilización del comportamiento humano.
3. Resulta más fácil cumplir órdenes, que involucrarse en el desarrollo de procesos u objetivos.
4. Efecto niebla.
5. Darse los gustos, deseos de emocionarnos.
6. Menor esfuerzo en las tareas (Ley de Pareto).
7. Menos interacción social.

Las publicaciones de entes oficiales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) advierten sobre cómo la pandemia disparó la depresión, la ansiedad, y afectó la salud mental.

La población está más sensible (es capaz de emocionarse), susceptible (se ofende o toma a mal las cosas con facilidad), y esto lleva en oportunidades a acciones desmedidas a los dichos o hechos.

El efecto niebla se refiere al comportamiento de retracción, precaución y cuidado del espacio personal, que lo hace similar a nuestras reacciones en caso de encontrarnos dentro de un banco de niebla. Esto lleva a un incremento del personalismo, del individualis-

mo y a que un equipo se fragmente en compartimentos estancos y delimitados que lo asemejan a un tablero de ajedrez o juego de damas.

Queremos compensar los momentos de angustia y zozobra que hemos vivido durante la tormenta. Queremos darnos los gustos y emocionarnos. Un ejemplo reciente fue la gira de Coldplay. ¡¡Llenó 10 estadios de River!! Récord total. Todos nos “millennializamos” un poco. La situación económica actual del país puede ser otro agravante. No podemos ahorrar dinero por el valor efímero de la moneda actual. Entonces, ahorramos recuerdos de lindos y grandes momentos.

A estos factores “nuevos” del comportamiento, expectativas y vivencias humanas, debemos recordar que hay en todo grupo humano diversos representantes de personalidades determinadas sobre la base de sus actitudes activas o pasivas y su pensamiento crítico, según lo describió David Kelley. Así, se habla genéricamente de 5 tipos de miembros: ovejitas, sí señor, desquiciados, pragmáticos y estrellitas. Será clave que el líder de un equipo identifique a qué población corresponde cada uno de sus miembros y a su vez qué factores personales y ambientales están impactando en cada uno de ellos.

#### b. Objetivos

El factor común a cualquier objetivo personal o colectivo que se plantee es el manejo de la energía con la que contamos. La administración de esta energía de la transformación resulta clave. La energía es un recurso finito, limitado. Si ponemos demasiada energía en un objetivo, tal vez no tengamos la suficiente para dedicar a objetivos más importantes. Esta administración deberá operarse tanto a nivel personal como grupal.

Aquí es donde conviene recordar los conceptos de la Ley de Pareto, de mucha aplicación en el área de los negocios. Esta ley se conoce también como la ley del 20/80 u 80/20. Básicamente expresa que con un 20% de esfuerzo se logra concretar un 80% de los resultados u objetivos buscados. Luego, para concretar el 20% restante del objetivo, deberemos emplear un 80% del esfuerzo o energía. ¿Estamos dispuestos a tanto, o nos conformaremos con el cumplimiento del 80% del objetivo y usaremos la energía restante en otro objetivo? Tal vez esto sea un cambio de paradigma. Recordemos, en el mundo de nuestra profesión, un fenómeno similar, la curva de disociación de la hemoglobina: la necesidad de grandes presiones de O<sub>2</sub> (140 mm Hg) en sangre para lograr la completa saturación de la hemoglobina, cuando –con presiones menores (90 mm Hg)– se logra un 97% de saturación.

#### c. Líder

Hay diversas situaciones que el líder debe conocer y deberá manejar en la pospandemia. La toxicidad en el ambiente laboral y el individualismo son dos

situaciones que se han incrementado. El temor nos convierte en personas más irritables y por momentos hasta agresivas. La incertidumbre con respecto a la situación laboral y el futuro nos lleva a ser más demandantes y, por momentos, conflictivos. Finalmente, la infantilización ya referida en párrafos anteriores, nos lleva a solicitar que nuestro superior inmediato nos resuelva los problemas en lugar de involucrarnos y trabajar de manera conjunta (“que papá me resuelva el problema”).

Diversas publicaciones expresan las características que debería tener un líder en la pospandemia. Se expresa que debe tener coraje para manejar la incertidumbre y estar dispuesto a tomar decisiones abiertas. Ser curioso para buscar las nuevas oportunidades del mercado, y tener claridad en la toma de decisiones.

Christian Harrison describe las cuatro claves principales para el líder: ser empático, ser decidido, reconocer y aprovechar las oportunidades, y construir equipos eficaces. A su vez, Fernando Avilés Molina, describe los 5 ejes del liderazgo pospandemia: gestor del talento, desarrollo de capital humano, estrategia, ejecutor y desarrollador de competencias personales. En la tabla 1 se resumen los principales enunciados de

ambas publicaciones.

También se le permite al líder pospandemia ser vulnerable y no ser el gran machote. Se le pide que diga la verdad, que pida ayuda, que salga de la zona de confort, que reconozca los errores y se disculpe, y que involucre a otros en el objetivo de superación personal.

Seguramente dos palabras resumen lo que debe tener el líder en la pospandemia: empatía y decisión.

En una revisión sistemática de 54 publicaciones realizada por Porkodi sobre liderazgo pos-COVID-19, en el área de negocios, se describen los desafíos para los futuros líderes que están resumidos en la figura 3.

**d. Motivación**

Respecto de cómo motivar en estos momentos, tal vez debamos mirar un poco algunos hechos de la naturaleza que ciertas publicaciones sobre liderazgo tomaron en cuenta. Y así se usan de ejemplo los incendios en bosques de Yellowstone, o el comportamiento de las abejas construyendo un panal luego de su destrucción.

Cuando se habla de liderazgo serotinoso se alude a la capacidad de mejorar una situación que parecía de daño extremo y definitivo, a una oportunidad de recrear el área y superar las condiciones previas a la catástrofe. La serotina es un proceso ecológico, según el cual ciertas plantas como las coníferas se reproducen en respuesta a un disparador específico del medio-ambiente como, por ejemplo, un incendio. En resumen, en un incendio en el bosque, el calor genera la apertura de las piñas que liberan las semillas para la nueva forestación del área dañada. El líder debe hacer exactamente eso: tener las estrategias para hacer brotar rápidamente nuevos proyectos, objetivos y estrategias para superar los efectos deletéreos de la pandemia.

■ TABLA 1

Nuevo liderazgo	
4 claves para liderazgo exitoso pospandemia (C. Harrison)	5 ejes de liderazgo pospandemia (Avilés Molina)
Ser empático	Gestión de talento
Ser decidido	Desarrollo de capital humano
Reconocer y aprovechar oportunidades	Estrategia
Construir equipos efectivos	Ejecutor
	Competencias personales

Claves y ejes del nuevo liderazgo

■ FIGURA 3



Desafíos de los futuros líderes según S. Porkodi

En otra publicación se refieren a la inteligencia de enjambre, que es la habilidad espontánea de trabajar juntos en una crisis, con un objetivo común, tal como lo hacen las abejas en la construcción de un panal.

### Experiencia del Servicio de Cirugía General del Hospital Italiano de Buenos Aires

En la fase de recuperación pospandemia, el Servicio de Cirugía General, trabaja integrado a las políticas institucionales. La prioridad fue la salud de todos los integrantes de nuestro servicio y equipo de salud. Luego interesó la recuperación de la capacidad productiva seriamente comprometida durante la pandemia. Nos encaminamos a batallar con la competencia, mediante la generación de nuevos productos y buscando la mayor rentabilidad y eficiencia.

Nos preocupó mucho el bienestar de nuestros médicos residentes, y por ello planteamos diversas estrategias para contenerlos y ayudarlos. A fin de evaluar la eficacia de nuestra estrategia realizamos encuestas entre ellos en tres momentos distintos de la pandemia y así logramos que la sensación de seguridad y motivación, que al inicio de la pandemia no superaba el 40% de los encuestados, migrara a un 90% y las sensaciones de frustración, parálisis y malestar, que al inicio eran del 60%, bajaran al 10%.

Acompañamos la reactivación institucional pospandemia propuesta por la conducción de nuestro hospital, la cual se basa en ocho pilares. Uno de ellos es ejercer un liderazgo transformacional, empleando diversa estrategias para tal fin. Romper paradigmas y plantear nuevos objetivos, productos y estrategias es la consigna. Ser eficientes, redituables y competitivos en nuestro accionar.

A fin de superar las dificultades en este período

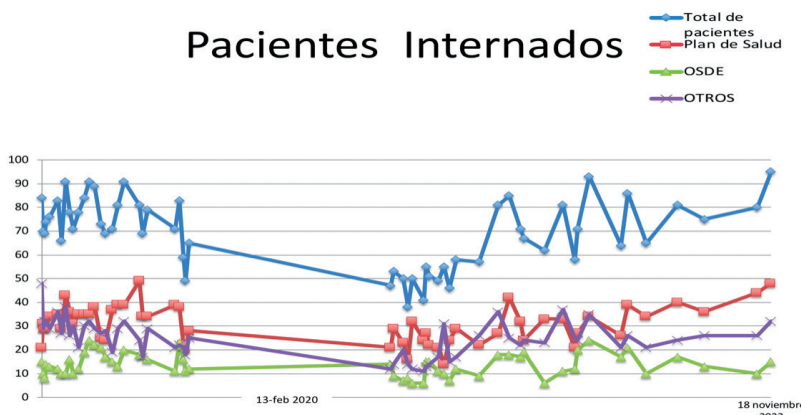
do pospandemia, planteamos diversas modificaciones para el personal administrativo. Determinamos que adscribamos a trabajar un día de la semana desde su domicilio ("working at home") como una forma de descomprimir su actividad laboral. Tuvimos un cuidado e información más cercanos de los aspectos de su salud. Mantuvimos más activo el chat específico que tenemos con ellos. Estuvimos más atentos a fechas importantes personales (cumpleaños) y grupales (Día de la secretaria) para saludarlos y hacer pequeños festejos. Trabajamos en estrecha comunicación con el área de recursos humanos y legales, para manejar situaciones imprevistas.

Con respecto a las actividades de los médicos de planta, reforzamos un trabajo por objetivos y no por horarios que ya era una práctica rutinaria en nuestro Servicio. Para los pases de guardia (mornings), actividades docentes y ateneos de actualización, morbimortalidad y de Unidades Interdisciplinarias, adoptamos un sistema híbrido de accionar combinando miembros con actividad presencial y otros con actividad virtual remota con la plataforma Zoom. Para una mejor calidad de comunicación procedimos a sonorizar el aula del Servicio con múltiples micrófonos y paneles acústicos para evitar la reverberación y efecto de ecos. Hubo libertad para que cada uno eligiera lo que prefería. Se buscó incentivar las relaciones interpersonales tan afectadas en la pandemia. Para mejorar la comunicación entre los grupos y sus integrantes se buscó en el chat específico anunciar y festejar los logros de los integrantes del Servicio y estimular el contacto interpersonal.

En cuanto a la producción asistencial, logramos revertir la situación en cuanto a pacientes internados/día, cantidad de cirugías realizadas por mes, y número de publicaciones científicas indizadas en PubMed por año. Hemos superado las cifras respectivas de los indicadores previos a la pandemia (Figs. 4, 5, 6).

■ FIGURA 4

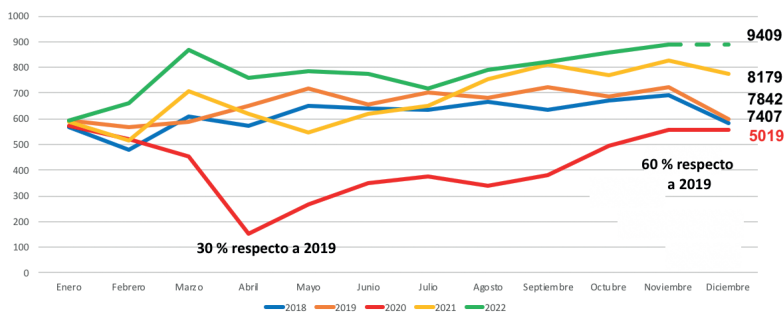
## Pacientes Internados



Oscilaciones en el número de pacientes internados por día y tipo de cobertura médica

■ FIGURA 5

### Cirugías Mensuales Servicio de Cirugía General (a)

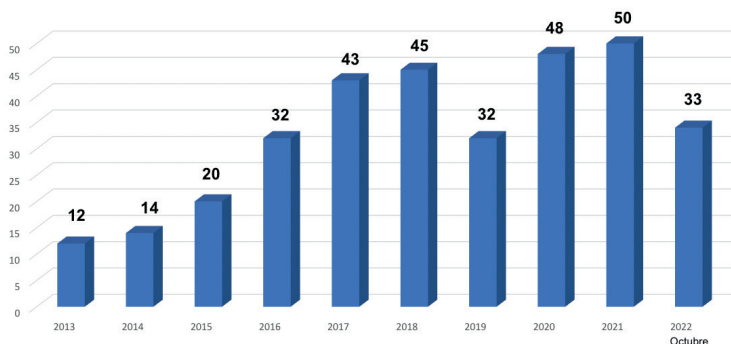


Variaciones en la cantidad de cirugías mensuales, antes, durante y después de la pandemia

(a) Partes quirúrgicas cerradas

■ FIGURA 6

### Publicaciones indizadas en Pubmed



Número de publicaciones indizadas en PubMed por año

#### ¿Qué aprendimos? ¿Qué debemos cambiar?

Para finalizar responderé las dos preguntas que me hicieron oportunamente, al invitarme a dictar la conferencia que da título a esta publicación.

#### ¿Qué aprendimos?

1. La pandemia fue una crisis de la humanidad (del "Ser humano").
2. La vulnerabilidad del ser humano se puso de manifiesto.
3. Ya no somos los mismos. Cambios en escalas y objetivos.
4. Sensibilidad/susceptibilidad/reacciones desmedidas.
5. Necesidad de un liderazgo empático y con decisiones rápidas por momentos.

6. Liderazgo resiliente.
7. Liderazgo emprendedor.
8. Liderazgo serotoninico.
9. Liderazgo transformacional.
10. Nuevos objetivos/nuevas estrategias/nuevos referentes (¿?).

#### ¿Qué debemos cambiar?

1. Escuchar más que nunca.
2. Ponernos en lugar del otro permanentemente.
3. Tener mucha paciencia con los planteamientos.
4. Contar hasta 100 y no hasta 10 antes de contestar.
5. Dejar fluir un poco las cosas.
6. Ser participativo (equipos), con supervisión no estricta.

## ■ ENGLISH VERSION

“So all a man could win in the conflict between plague and life was knowledge and memories.”  
Albert Camus, *The Plague* (1947)

### Introduction

The coronavirus disease 2019 pandemic caused approximately 7 million deaths and infected 200 million people worldwide. As in any crisis, this exceptional situation has left positive and negative balances.

Among the negative aspects of this pandemic, I would like to mention those who have passed away, the physical and psychological damage caused, the economic losses, the appearance of opportunists, the poor political management, the longest “quarantine”, and the fact that the government issued isolation orders and we isolated ourselves.

Nevertheless, some good things also came out of the pandemic. We had to push the limits, adapt, be creative, learn, be innovative, leave our comfort zone, come together, show what we are capable of, appreciate more what we have, and seek to achieve a balance in life.

There are two important aspects to consider and underscore in this presentation: the concept of leadership and the impact of the pandemic.

Leadership goes far beyond the leader and is the result of the interaction of the leader with his/her team to achieve common targets proposed and based on motivation (Fig. 1).

Regarding the impact of the pandemic, it should be emphasized that it had to do with people, regardless of their role in the organization. No one was immune to this crisis!

In previous posts I referred to the pandemic as if, so far, it was a Netflix series with two seasons and three episodes. COVID-19 pandemic series. Season 1 (2020/2021): Episode 1: Before the Storm; Episode 2: During the Storm. Season 2 (2022/?) has one episode so far: After the Storm.

How long did each episode last? This varied depending on the place in the world we consider. Thus, the episode Before the Storm was very brief in China, Spain and Italy, for example, and very long in our country (“endless quarantine”). The episode During the Storm was also variable and was characterized by the spectacular nature of the serious situations, sometimes with collapse of the health system. New outbreaks and the emergence of new strains were the distinctive features.

■ FIGURE 1



The 4 determining variables of leadership

In season I, it was expected that the episode After the Storm would be a return to the previous situation, and that it would last for a relatively short time. Something completely far from reality! In this episode, we must deal with all the aspects related to post-traumatic stress syndrome, burnout, mental diseases, impact of the economic crisis and inequalities on health. We do not know how long this episode will last or if it will be accompanied by further episodes involving unexpected situations.

All these oscillations in health and their consequences are very well represented in the four waves of pandemic described by V. Tseng in 2020 (Fig. 2).

In season I, physicians had to learn or refresh the principles of how to manage a crisis established by the American College of Surgeons (ACS): do not lose hope, preserve your goals, communicate clearly and concisely, maintain a sense of community, and be flexible. We had to resort to surgeons' non-technical skills, such as decision-making, leadership, teamwork and situational awareness. In an excellent publication in LinkedIn, Dr. Carlos Pellegrini, former president of the ACS, describes 10 actions a leader should take to manage a crisis. The 10th recommendation is “Be resilient and patient”. More details of leadership during

this season and its episodes are described in *Liderazgo en cirugía en la era COVID-19* (2020 and 2022) of the author.

**Season 2, episode 1: after the storm**

While searching for the lessons learned during the pandemic, I was surprised to find in PubMed, as of January 2020, more than 6000 publications on the subject. Among them, one publication from Mexico “Lessons from COVID-19 pandemic. The reunion with human vulnerability”, drew my attention. It is of utmost interest and is very much in tune with my perception of what happened during the pandemic. All of us were and felt vulnerable to a greater or lesser extent. Vulnerability indicates greater likelihood of being injured or harmed. This concept is fully in line with one of the concepts that I stated in previous paragraphs that is important for this publication: “Regarding the impact of the pandemic, it should be emphasized that it had to do with people, regardless of their role in the organization. No one was immune to this crisis!”

In the literature search I conducted on post-pandemic leadership published in 2022, I found little data in PubMed, and instead more references in blogs and publications in the business area, where the concepts of leadership were clearly born and later implemented in other areas.

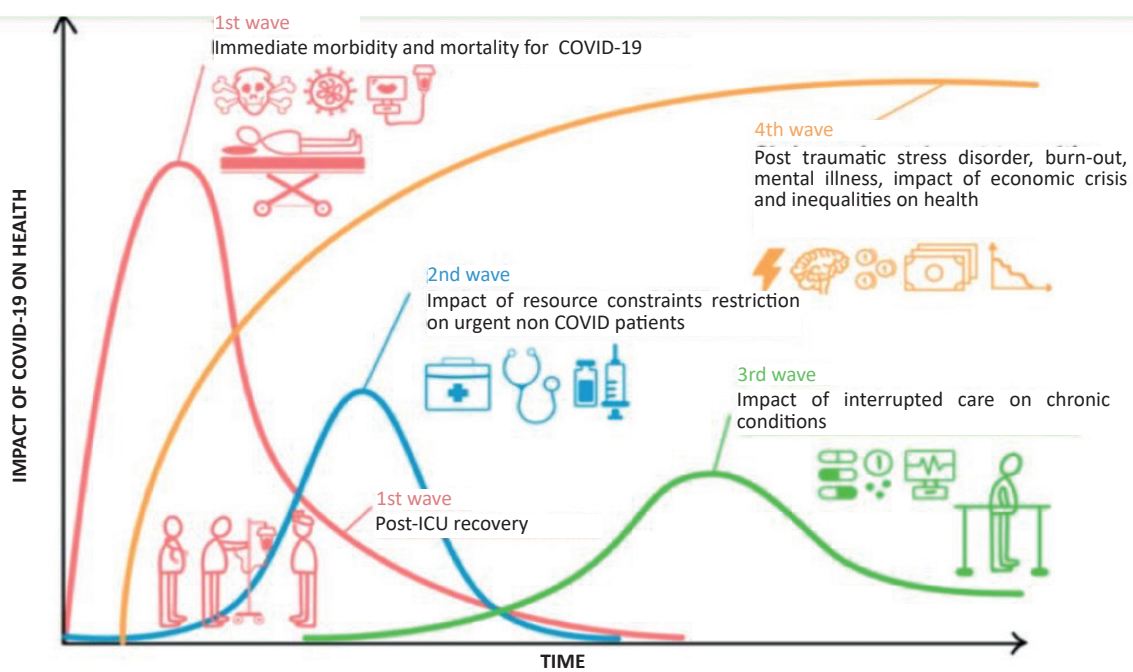
If we are referring to post-pandemic leadership, we must assume that its four determining variables (leader, team, goals and motivation) have abruptly

changed. Nowadays, the world lives and moves differently. Thus, we speak of a **VUCA** world defined by the following characteristics: **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity and **A**mbiguity. This concept comes from the U.S. Armed Forces and has been already used to define crisis scenarios since many years ago. This world is characterized by rapid changes to deal with what is unknown, by multiple causal factors and by the loss of clarity of what facts mean. We currently speak of the **RUPT** world which means **R**apid, **U**npredictable, **P**aradoxical and **T**angled and is characterized by rapid changes, by the need to know how to manage what is unknown, where logical situations do not necessarily occur and where everything has to do with everything.

The new scenarios are characterized by uncertainty, need for adaptation and social commitment. Crisis situations are still fresh. Some issues of team consolidation and communication are a consequence of virtuality and of the habit of using platforms such as Meet® or Zoom®. There is a perception of the need to reduce the number of personnel in different work areas where the pandemic has shown over-staffing, which reduces profits for the institution. Just recall the recent decision to cut more than 50% of Twitter’s employees by its new owner, Elon Musk.

At this point in the post-pandemic period and with most of us vaccinated, we are not concerned about the threat of the virus. We are seeking to recover from this crisis, we want to recover the losses we have suffered. We set new goals and directions. It is very simple: We want to be ok!! That’s it; to be ok!!

■ FIGURE 2



The four waves of the pandemic. (Modified from V. Tseng)



We simply seek to initially cover the basic part of Maslow's pyramid that describes the expectations that people may have.

Considering all that has been said, one wonders: Does the post-pandemic pose a new leadership? The answer is simple and short: yes! Physical distancing was the common denominator in all scenarios and there is much uncertainty about the future. This is something we should manage differently. Since the scenario has changed, the type of leadership must change. We must rethink our work, our roles, and the internal and external requirements of our service or institution.

I will describe how I consider the 4 leadership variables are today.

#### **a. Team**

After the storm, we have all changed in some aspects of behavior and relationships:

1. It is difficult to return to full face-to-face activities. A fine balance between practicality and comfort.
2. Personalization of problem-solving. The immediate boss ("daddy") does not have to solve them for us. Psychologists speak of infantilization of human behavior.
3. It is easier to follow orders than to get involved in the development of processes or goals.
4. Fog bank effect.
5. Indulge ourselves, longing for excitement.
6. Achieve more with less effort (the Pareto principle)
7. Less social interaction.

The publications of official bodies, as the World Health Organization (WHO), warn about how the pandemic triggered depression, anxiety, and affected mental health.

The population is more sensitive (capable of becoming thrilled), susceptible (easily becomes offended or takes things badly), and this sometimes leads to over-reactions to statements or facts.

The fog bank effect refers to the behavior of retraction, caution and care of one's personal space, which is similar to our reactions in the event of finding ourselves in a fog bank. This results in increased personalism, individualism and the fragmentation of a team into watertight and delimited compartments that resemble a chessboard or checkerboard.

We want to compensate for the moments of anguish and anxiety we have experienced during the storm. We want to indulge ourselves and get excited. A recent example was Coldplay's tour. The band filled 10 River Plate stadiums!!!! An absolute record. All of us became somewhat "millennials." The country's current economic situation may be another aggravating factor. We cannot save money because the value of our current currency is ephemeral. Then, we save memories of beautiful and great moments.

In addition to these "new" factors of human behavior, expectations and experiences, we must recall

that every human group is made up of different people representing different personalities determined on the basis of their active or passive attitudes and critical thinking, as described by David Kelley. Thus, we speak generically of 5 kinds of members: the sheep, the yes-people, the alienated, the pragmatics, and the stars. The team leader will need to identify the population to which each member of the team belongs and what personal and environmental factors are impacting on each of them.

#### **b. Goals**

The common factor to any personal or collective goal is to manage the energy available. The management of this transformation energy is essential. Energy is a finite and limited resource. If we put too much energy into one goal, maybe we will not have enough energy to focus on more important goals. We should manage our own energy and that of the group we belong to.

Here is where it is convenient to recall the concepts of the Pareto principle widely used in the business area and also known as the 80/20 rule, that states that 80% of consequences come from 20% of the causes. Then, to achieve the remaining 20% of the goal, we will have to use 80% of the effort or energy. Are we willing to go that far, or will we settle for meeting 80% of our goal and use the remaining energy on another target? Perhaps this is a paradigm shift. Let us recall a similar phenomenon in our professional world: the hemoglobin-dissociation curve, where high O<sub>2</sub> pressures (140 mm Hg) in blood are required to achieve complete hemoglobin saturation, when 97% saturation is achieved with lower pressures (90 mm Hg).

#### **c. Leader**

Leaders should be aware of and manage several situations in the post-pandemic period. Toxicity in the workplace and individualism are two situations that have increased. Fear makes us more irritable and even aggressive at times. Uncertainty about our job situation and future makes us more demanding and, at times, conflictive. Finally, infantilization already mentioned in previous paragraphs makes us ask our immediate superior to solve our problems instead of getting involved and working together ("let daddy solve the problem for me").

Several publications express the characteristics that post-pandemic leaders should have. They should have the courage to manage uncertainty and be willing to make open-ended decisions. They must be curious to look for new market opportunities and be clear in the decision-making process.

Christian Harrison describes the four key rules for leadership: be empathetic, be decisive, recognize and exploit opportunities, and build effective teams. In

turn, Fernando Avilés Molina describes the 5 domains of post-pandemic leadership: talent manager, human capital developer, strategist, executor and personal proficiency. Table 1 summarizes the main statement of both publications.

The post-pandemic leader is also allowed to be vulnerable and not the big macho guy. Leaders are asked to tell the truth, ask for help, step out of the comfort zone, acknowledge mistakes and apologize, and involve others in the goal of self-improvement.

Two words probably summarize what a leader must have in the post-pandemic era: empathy and decisiveness.

In a systematic review of 54 publications performed by Porkodi on post-COVID-19 leadership in the business area, the author describes the challenges for future leaders, which are summarized in Figure 3.

**d. Motivation**

Regarding how to motivate in these moments, perhaps we should take a look at some facts of nature considered by certain publications on leadership. The

fires in the forests of Yellowstone, or the behavior of bees building a honeycomb after its destruction are used as examples.

Serotinous leadership refers to the ability to improve a situation that appeared to be of extreme and definitive damage to an opportunity to recreate the area and overcome the conditions that existed before the catastrophe. Serotiny is an ecological process by which certain plants such as conifers reproduce in response to a specific environmental trigger such as a fire. Briefly, in a forest fire heat opens cones which then release the seeds for the forest restoration of the damaged area. Leaders must do exactly the same thing: they must have strategies to quickly sprout new projects, goals and strategies to overcome the deleterious effects of the pandemic.

In another publication they refer to swarm intelligence, which is the spontaneous ability to work together in a crisis, with a common goal, just as bees do in building a honeycomb.

**Experience of the Department of General Surgery of Hospital Italiano de Buenos Aires**

In the post-pandemic recovery phase, the Department of General Surgery works in line with institutional policies. The priority was the health of all members of our service and healthcare team. The next step was the recovery of the production capacity that had been seriously compromised during the pandemic. We focused on fighting with our skills by generating new products while seeking the highest profits and efficiency.

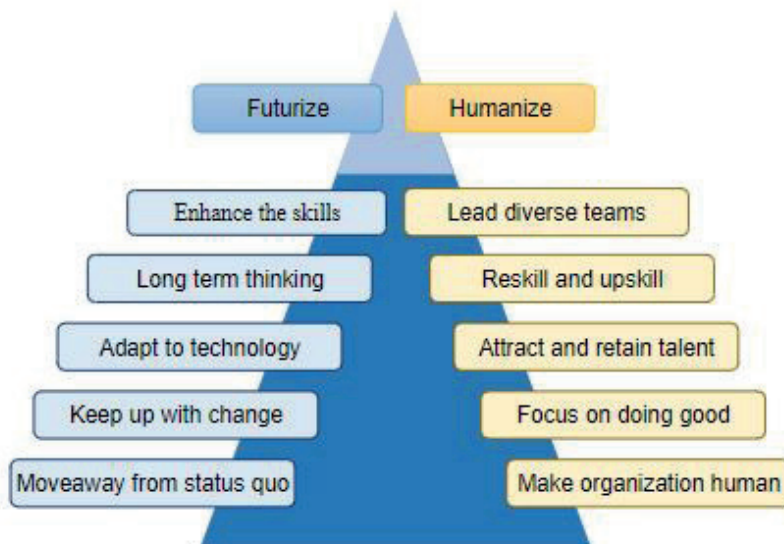
We were very concerned about the welfare of our resident physicians, so we proposed several

■ TABLE 1

New leadership	
4 key rules for successful post-pandemic leadership (Harrison C.)	5 domains of post-pandemic leadership (Avilés Molina)
Be empathetic	Talent manager
Be decisive	Human capital developer
Recognize and exploit opportunities	Strategist
Build effective teams	Executor
	Personal proficiency

Keys and domains of new leadership

■ FIGURE 3



Challenges of the future leaders according to S. Porkodi

strategies to contain and help them. To evaluate the effectiveness of our strategy, we conducted surveys among them at three different times during the pandemic and thus achieved that feelings of safety and motivation, which at the beginning of the pandemic did not exceed 40% of the respondents, improved to 90%, and feelings of frustration, paralysis and discomfort, which at the beginning were 60%, decreased to 10%.

We supported the institutional post-pandemic reactivation proposed by the managers of our hospital, which is based on eight mainstays. One of them is to exert transformational leadership, using different strategies for this purpose. The watchword is to break paradigms and propose new goals, products and strategies. Our actions must be efficient and cost-effective.

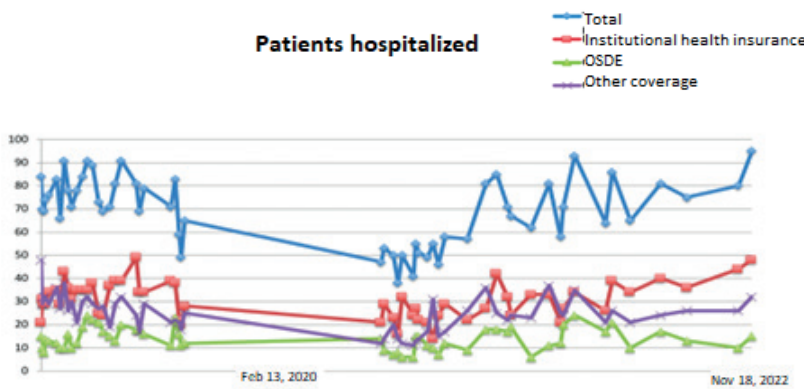
To overcome the difficulties in this post-pandemic period, we proposed several modifications for the administrative staff. We determined that they could assign one day a week to work from home as a way of reducing their workload. We took closer care and were better informed about their health issues. We kept our specific chat with them more active. We were more alert to important personal dates (birthdays) and group dates (Secretary's Day) to greet them and have small celebrations. We worked in close communication

with the human resources and legal areas to manage unforeseen situations.

We reinforced goal-oriented work of staff physicians, which is already a routine practice in our department, rather than work based on hours. For the morning rounds, teaching activities, case conferences, and morbidity and mortality meetings, we adopted a hybrid system combining onsite with online attendance using the Zoom platform. To improve the quality of communication, we proceeded to install a sound system in the classroom of our department with several microphones and acoustic panels to avoid reverberation and echo. Every member was free to choose how to attend these activities. We sought to encourage interpersonal relationships that had been so affected by the pandemic. To improve communication between the groups and their members, we used the specific chat to announce and celebrate the achievements of the members of the department and to stimulate interpersonal contact.

In terms of healthcare services, we were able to correct the situation of patients admitted per day, number of surgeries performed per month, and number of scientific publications indexed in PubMed per year. We have exceeded the figures for the respective indicators prior to the pandemic (Fig. 4,5,6).

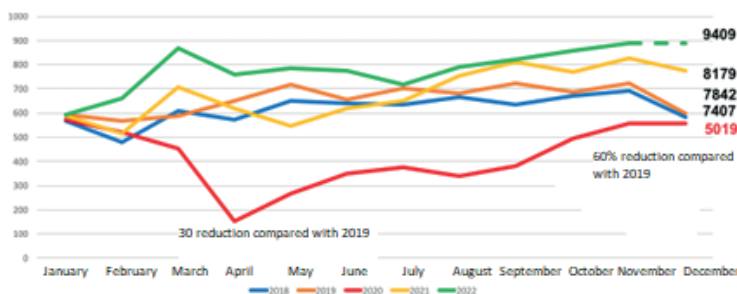
FIGURE 4



Changes in the number of patients hospitalized per day and type of medical coverage

FIGURE 5

Surgeries per month in the Department of General Surgery <sup>a</sup>



Variations in the number of surgeries per month, before, during and after the pandemic

<sup>a</sup> Operative reports completed

■ FIGURE 6

### Publications indexed in PubMed

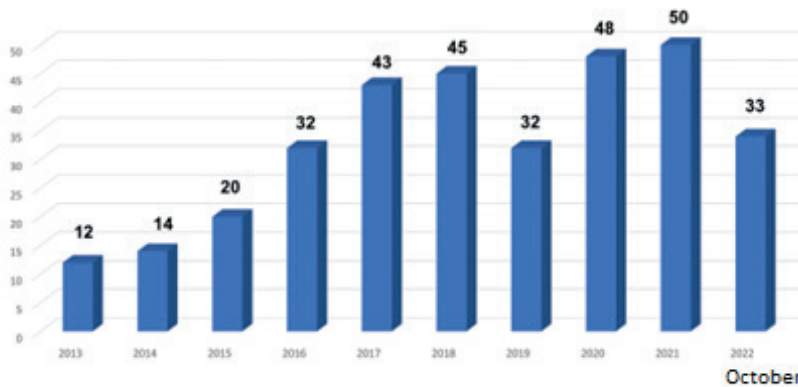


Figure 6. Number of publications indexed in PubMed per year

#### What have we learned? What must we change?

Finally, I will answer the two questions I was asked when I was invited to give the lecture that gives the title to this publication.

##### What have we learned?

1. The pandemic was a crisis of humanity (of the "Human being").
2. Human vulnerability was revealed.
3. We are no longer the same persons. Changes in scales and goals.
4. Sensitivity/susceptibility/overreactions.
5. Need for empathetic leadership and with quick

decisions at times.

6. Resilient leadership.
7. Entrepreneurial leadership.
8. Serotinous leadership.
9. Transformational leadership.
10. New goals/new strategies/new benchmarks (?).

##### What must we change?

1. Listen more than ever before.
2. Always put ourselves in someone else's place
3. Be more patient with the arguments.
4. Count to 100 and not 10 before answering.
5. Let things flow a bit.
6. Participate in teams, without strict supervision.

#### Bibliografía /Bibliography

- Avilés Molina F. Los 5 ejes del liderazgo postpandemia. LinkedIn 17 de mayo de 2022.
- Cendán J, Simms-Cendán J. Wanted. Effective Followers in Surgery. Ann Surg. 2018; 267:619-20.
- Edondson AC, Chamorro Premuzic T. Today's leaders Need Vulnerability, Not Bravado. Harvard Business Review. 19 de octubre de 2020.
- Gould K. Leadership During and After the Pandemic: Starting Over a New Place. Dimensions of Critical Care Nursing 2021;40(2).
- Harrison C. Four key rules for successful leadership. The Conversation, 5 de noviembre de 2021.
- Kelley D. The art of reasoning. An introduction to logic and critical thinking. W W Norton & Company, 2013, ISBN 10:0393740080.
- Moran T. The Secret of Serotinous Leadership The Pandemic Crisis Changed Care Models, But Only Leaders Changed Their Minds About Them. www.nurseleader.com October 2021.
- Pathak K, Wong A. Followership. The Missing Link in Surgical Leadership. Ann Surg. 2022;275(6):740-2.
- Pekolj J. Liderazgo en Cirugía en la era COVID-19. En: Cirugía es mucho más que operar. Buenos Aires: delhospital ediciones; 2022.
- Pekolj J. Liderazgo en Cirugía en la era COVID-19. Rev Argent Cirug. 2020;112(2):127-40.
- Pellegrini C. Leading Through a Crisis: What should a leader do... that will really count? LinkedIn 2020, March 23.
- Peters W, Picchioni A, Fleshman J. Surgical Leadership. Clin Colon Rectal Surg. 2020;33(4):233-7.
- Porkodi S. Leadership Approaches for Post-Covid Recovery: A Systematic Literature Review. European Journal of Business and Management Research. 2022; 7:1-11.
- Santos F, González E, Dietrich A, et al. Teaching strategies and outcome in 3 different times of the COVID-19 pandemic through a dynamic assessment of medical skills and wellness of surgical trainees. Surgery. 2021;;1-71(4): 908-14.
- Tseng V. The Four Waves of a Pandemic. 2020. <https://twitter.com/VectorSting/status/1244671755781898241>.