

Tankar om att leda kommunal omsorg i tid av Covid-19

Nedanstående är perspektiv och tips vad gäller ledarskap och arbete inom kommunal verksamhet. Dessa är nedtecknade av Anna Gyldén Stray som under två månader lett arbetet i Karlskrona kommun och är hennes personliga reflektioner och är inte ett offentligt uttalande från Kommunledningen.

Metodik:

- Att använda en beprövad stabsmetodik underlättar arbetet att skapa struktur och hjälpa beslutsfattande chefer att fatta så väl underbyggda beslut som möjligt i en tid av stress och begränsat underlag för beslut. MMR-metoden (mål, metod, resurs) används av de flesta myndigheter i Sverige. Att olika aktörer använder samma metodik ger en stor fördel, då det finns en igenkänningsfaktor när man samarbetar och rapporterar till varandra. Se till att stabschefen inte är involverad i det dagliga arbetet, dels för att chefer ska få arbeta med beslutsfattning och att leda sin verksamhet, men också för att personen ska kunna ha distans till saksdiskussionerna (som de andra professionerna ska ha).
- Hållbarhet – fundera över hur chefer och medarbetare ska hålla i en situation som ska vara Det är viktigt med tydliga planer, både på kort och på lång sikt. Eftersom verksamheten i stor utsträckning behöver fokusera på det som sker här och nu, behöver det finnas personer som fokuserar på att titta framåt, göra scenarier, prognoser och omfallsplanering. Denna kunskap behövs för att cheferna ska kunna fatta beslut som är så väl underbyggda som möjligt. Dela upp i två lag.
- Var noga med att frigöra chefernas tid. Minska ner antalet möten, skapa tydliga kommunikationslinjer som gör att cheferna inte behöver vara med på alla möten, utan kan skicka representanter.
- Se till att ha förutsättningar som fungerar även under primitiva förhållanden (t ex analoga lösningar som går att flytta)
- Spara all relevant information på ett ställe som är lätt att nå. Det ska gå snabbt och lätt att hitta information, och att allt finns på ett samlat ställe.
- Ha stabsorienteringar/informationsmöten vid samma tidpunkter i samma lokal, så att man inte behöver fundera över dessa saker. Rensa kalendrarna och se till att det blir tydliga direktiv.

Kommunikation:

- Behov av tydliga kommunikationslinjer och mandat – inte tid att diskutera sådant som diskuterats innan. I detta läge krävs ett ledarskap där snabba och skarpa beslut fattas – var tydlig med att i denna situation finns inte utrymme för processer som man till vardags har möjlighet till. Som chef bör man här vara tydlig med vilka ramar som gäller just nu, så att man inte skapar falska förhoppningar.
- Att informera tydligt även om det inte finns något nytt att informera om, i en tid av desinformation. Rykten får fäste, och chefen måste äga informationen. Medarbetare är stressade, så upprepning av information. Använd olika sätt kommunicera; veckofilm, veckobrev. Visa uppskattning som chef, och ge uppdatering om vad som gäller.

- Tillämpa kontinuitet och rutiner. Om man skriver veckobrev, har morgonmöten et c, var uthållig och ändra inte på det, då det skapar stress oro.
- Så fort det händer något nytt – påbörja hela kommunikationsapparaten igen. T ex när första dödsfallet på omvårdnadsboende kom; upprepa vad man tidigare sagt. Även om man förutsätter att alla vet exakt vad som gäller gör stressen att man börjar spekulera. Var övertydlig, särskilt när det kommer en ny lägesbild, så att man förstår att samma förutsättningar/rutiner gäller.
- Var tydlig med vem som är kontakt med media. Det är viktigt att skapa ett lugn, och att den som uttalar sig har en tillräckligt tydlig bild av vad som ska kommuniceras.
- Informationen uppdateras oerhört snabbt, och det är lätt att man missar senaste uppdateringen eller oroar sig för att inte ha rätt, uppdaterad information. Finns möjlighet att skicka mass-sms när något uppdateras är det bra.

Grupper:

- Det kan låta självklart, men var mån om att ge mycket uppmuntran till alla medarbetare och chefer, även de som inte finns direkt i frontlinjen. Alla påverkas i krisen, och energinivåerna tar snabbt slut. Det är viktigt att känna att både närmaste chef, högre chefer och politiker visar hur mycket varje medarbetares insats är värd.
- Det har hänt att medarbetare har blivit illa ansatta av allmänheten. I det här läget är det viktigt att uppmärksamma det offentligt. Kommundirektör och avdelningschef har vänt sig till media för att göra ett reportage om detta och i samma stund ge en eloge till alla medarbetare i omsorgen som arbetar i denna tid.
- Skapa tydliga forum för oroliga medarbetare att vända sig till. Det gäller både psykosocialt stöd och rent medicinska frågor, när oro uppstår för hur man kan påverkas som medarbetare.
- Planera ut ledighet när det är möjligt. Om det blir en lugnare period, fundera på om någon eller några kan ta semester. Vi vet inte hur länge situationen varar, och vi måste arbeta för hållbarhet, även om bemanningssituationen är ansträngd.
- Om det är möjligt, överbemanna och fundera på kreativa lösningar. Kan arbetsuppgifter delas upp annorlunda (kan t ex städ av allmänna ytor utföras av någon som inte har utbildning inom omsorgen eller som inte har tillräckliga språkkunskaper för att arbeta i kundnära arbete).

Ledarskap:

- Första linjens chefer behöver vara mycket närvarande och operativa (arbetsgivaren behöver ta bort så många möten och administrativa uppgifter som möjligt). Om de blir sjuka (även i vanlig förkylning) kan gruppen uppleva sig övergiven och orolig för att chefen vet något man själv inte vet, och flyr.
- Att leva i krisen gör människor trötta. Alla reagerar olika, och när den första tiden av mobilisering är över finns en tendens att tröttheten påverkar relationerna. Den som leder en verksamhet måste vara uppmärksam på att avstyra diskussioner i vilja man letar syndabockar, och istället hjälpa medarbetare och chefer att söka samarbeten.
- Det är väldigt viktigt att trygga medarbetarna. I en kris behövs synliga ledare som finns i grupperna, som ställer sig på scenen. Det är alltid viktigt att som chef se till att vara mer

synlig än eventuella informella ledare, och i en extraordinär situation är det ännu viktigare. Visa tydligt (i media, på intranät, genom filmer, att du finns tillgänglig och står bakom medarbetarna).

- Se till att det finns en ställföreträdande chef i alla lägen. Blir någon sjuk är det denna person som ställer sig i fronten. Det är inte läge att som chef abdikera eller bli osynlig, även om man själv blir påverkad av krisen. Skapa back-up-system så att det alltid finns någon som representerar.
- Det är mycket viktigt med en tät facklig dialog. Bjud in dem i ett tidigt skede och trygga dem, så att de har en helhetsbild. Visa att arbetsgivaren inte har något att dölja, så att de är trygga när tuffa och snabba beslut måste fattas. Facket är också en viktig medspelare som kan ge information om hur diskussionerna i verksamheten går, så att arbetsgivaren kan trygga medarbetarna genom att informera om rätt saker.
- Var noga med att alla chefer skriver beslutsloggar – vad hände när och vilken information hade man då. Detta kommer att efterfrågas både under och efter krisen.
- Var noga med att som chef över chefer löpande stämma av med dina medarbetare hur de har det och hur de håller i situationen. Det är viktigt att känna att det finns forum där man kan uttrycka vad man behöver. Se också till att följa upp hur mycket cheferna arbetar, och se till att de tar ledigt och får vila (även om man möter motstånd – stressen gör att många inte vill ta ut sin ledighet).
- Påminn om att man som chef måste behålla lugnet. Om man själv är stressad och belastad, se till att ta hjälp, så att man fortfarande kan ingjuta lugn till sina medarbetare. Skapa system för chefsstöd, så att alla chefer är trygga med vart de ska vända sig med stress och oro (mentorskap, handledning, företagshälsa...). Var tydlig med att det är professionellt att be om denna hjälp, och att alla måste ta ansvar för sitt eget välbefinnande.
- Det är lätt att som chef i kris bli för operativ. Var därför uppmärksam på om chefer hamnar i detaljfrågor, och hjälp dem att lyfta sig.
- Skapa tydlighet kring vad som gäller distansarbete, möten et c, så att man som chef är trygg med vad som gäller.
- Var som högsta chef tydlig med vad som förväntas organisationens chefer (tex vad gäller ovanstående) och ge dem en tydlig verktygslåda (tex med vilken frekvens och hur de bör stötta sina medarbetare).
- Fundera över ledningsgruppers hållbarhet. Finns t ex möjlighet att dela upp ledningsgruppen i två team som växlar av varandra så att alla får vara helt lediga varannan helg?

Den största lärdomen är att se till att vara riggad för krissituationer under en lugnare tid. Det måste finnas förenklade rutiner att ta fram när krisen kommer, gällande allt från rekrytering, kommunikation, bemanning etc.

Tankar från Anna Gylden Stray 2020.04.09