



Att vara ledare under en pandemi

Carl-Martin Lanér

Framtidssäkra inför stormen

Mitten av Januari 2020



Vi påverkas starkt av det
som händer i omvärlden
och behöver ha spaning på
detta.

Utan spaning-ingen aning.
Vi ska känna till och utnyttja de förutsättningar
omvärldsförändringarna innebär. Inte bli ett offer för
dem.

Pandemi

Det första svenska fallet bekräftades 31 januari 2020 i Jönköping och inhemsk smittspridning bekräftades för första gången 6 mars i Stockholm. Det första dödsfallet skedde den 11 mars, även det i Stockholm. Samma dag konstaterade WHO att virusutbrottet är en pandemi och i Sverige följde flera myndighetsåtgärder.

Några praktikaliteter

- Organisation
- Samverkan
- Kommunikation
- Omvärldsbevakning/-analys och scenarieplanering
- Tekniken
- Formalia
- Påverkan på ”normala verksamheten”

Organisation

- Arbetsgrupp kontinuerligt
- Stabsläget
- Krisledningsnämnd

Samverkan och intressenter

- Region, länsstyrelse, kommuner, FHM, SKR, myndigheter.....
- Personalorganisationer, chefer,
- ”Kunder” i verksamheten
- Handel, Föreningar, Företag

Kommunikation

- Internt och externt
- Riktlinjer
- Chefsmöten
- Talespersoner

Omvärldsbevakning/-analys och scenarieplanering

- Löpande uppföljning och dokumentation
- Officiella källor
- Intranät
- Hemsida
- Sociala medier
- Scenarios

Tekniken

- Interna och externa möten
- Distansarbete
- Säkerhet

Formalia

- Styrdokument
- Riktlinjer
- Politiska styrningen
- Arbetsrätt

Påverkan på normala verksamheten

- Exempel HR, Kommunikation, Skolsjukvård, Fritid och kultur, Äldreomsorg, nämnds- och styrelsemöten etc.
- Löpande uppföljning
- Vissa saker får anstå
- Flexibilitet

Sammanfattning

- analysera nuläget—omvärlden och egna förmågan
- verktyg och resurser för förberedelser och genomförande
- rätt lag, kultur och drivkrafter
- en modell för kontinuerlig anpassning/förändring och utvärdering

Utmärkande för ett gott chefs- och ledarskap

- Att vara tydlig i kombination med att vara lyhörd är fundamentet i ett gott chefs- och ledarskap. Det innebär att du och dina medarbetare talar med varandra om vad som förväntas och förstår vad som behövs för att kunna göra ett bra jobb. Det är du som chef som tar initiativ till de samtalen.
- Att förstå innebörden och vikten av symboliskt ledarskap, dvs att låta ord och handling gå hand i hand är också kännetecknen i ett gott chef- och ledarskap. Det är genom att skapa förutsättningar för medarbetare att synas, utvecklas och aktivt delta i utveckling av verksamheten som vi tillsammans förbättrar vårt sätt att jobba och vår service till medborgarna.

Att vara chef och ledare i en politiskt styrd organisation

Utmärkande för att vara chef i en politiskt styrd organisation är att du som chef:

- sätter medborgaren i centrum
- värnar din egen verksamhet **och** helheten
- står för din uppfattning samtidigt som du är lyhörd och lojal mot de beslut som fattats
- har både majoritetens och oppositionens förtroende
- uppträder professionellt, även när ett beslut inte stämmer överens med den egna eller medarbetarnas uppfattning.
- Tar initiativ till dialog med andra delar i kommunen när du märker att interna "kollisioner" motverkar de mål, bemötande krav mm som är satta

Ledaruppdraget Karlskrona 2.0

- Helhetsperspektiv – skaffa en helhetsbild över vart utvecklingen är på väg, bryt silos, lös upp revir och välj rätt kompetens hos medarbetare som förstår att verka i förändring och anamma digitaliseringens möjligheter
- Säg Hej till det nya och Hej då till det gamla – var snabb när det gäller att förstå vilka kompetenser och avdelningar som inte svarar mot förändringstrycket och satsa på kompetensväxling.
- Släpp fram och uppmuntra – se till att gamla processer inte sinkar den digitala utvecklingen, innovation kommer att förväntas av alla.
- Våga prova – vision och strategi framför kontroll, i syfte att främja innovation; sätt upp ambitiösa mål som inspirerar till nya sätt att jobba, gör ledare till förändringsledare.

Ledaruppdraget Karlskrona 2.0

Uppdraget som chef oavsett organisatorisk nivå i enlighet med Karlskrona 2.0 innebär att:

- Ta del av och bidra proaktivt i det påbörjade förändringsarbetet
- Informera dig om den inriktning och de områden förändringsarbetet omfattar
- Aktivt inom enheten diskutera och informera om förändringsarbetet
- Ta förändringsarbetet med dig in i din egen verksamhet och formulera målbilder och implementering utifrån verksamhetens art och förutsättningar
- Säkerställa att medborgarfokus, samverkan och utveckling prioriteras

Ledaruppdraget Karlskrona 2.0

Kontinuerlig uppföljning av ledaruppdraget sker mellan kommundirektör och förvaltningschef/VD och mellan respektive chef på olika nivåer i förvaltningar/bolag:

- Omprövning av nuvarande verksamhet
- Utveckling av verksamheten
- Helhetsperspektivet inom egen verksamhet och gemensamt med andra förvaltningar/bolag
- Innovation
- Vision och strategi framför kontroll
- Vara god förebild

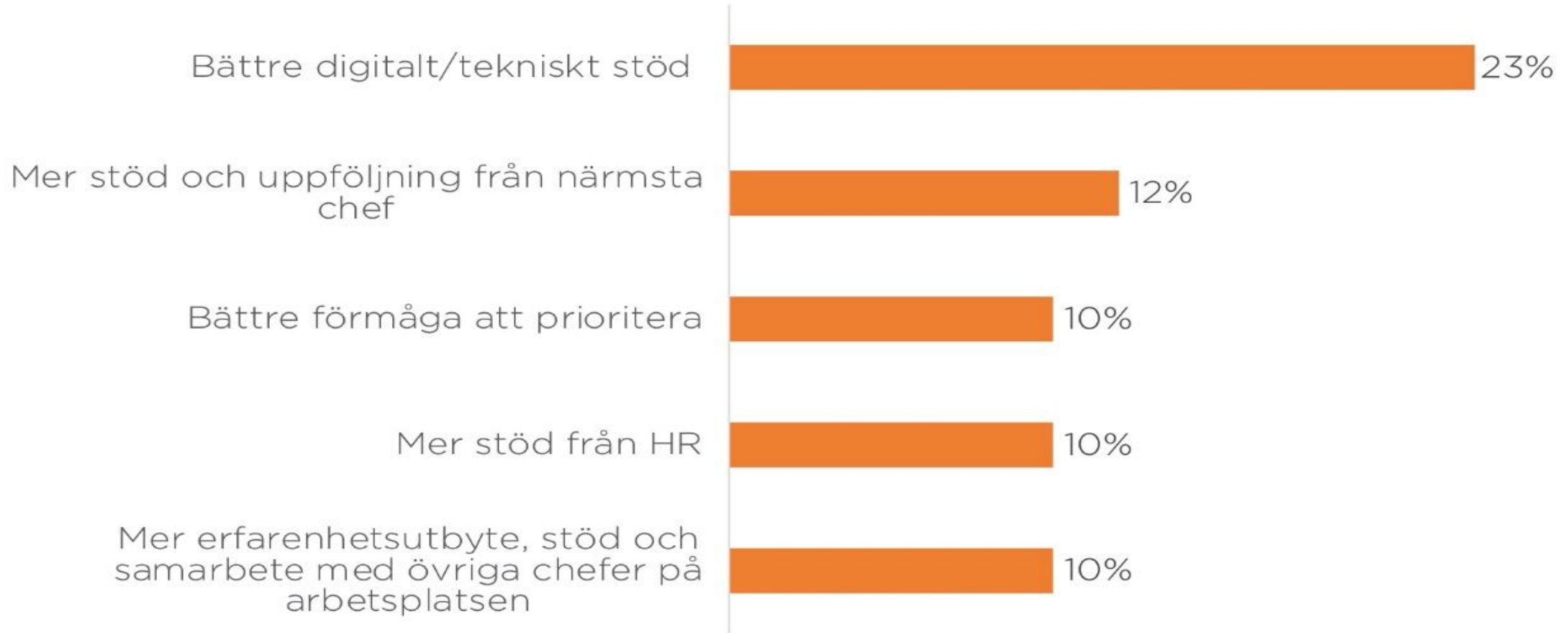
Chefers femton främsta utmaningar¹⁾ just nu i coronakrisen

- 81%** Hantera medarbetarnas oro och oförmåga att var lika produktiva som tidigare
- 80%** Hålla produktiviteten uppe när medarbetarna arbetar på distans
- 77%** Hög arbetsbelastning – tiden och krafterna räcker inte till
- 75%** Att jobba hemifrån
- 74%** Prioritera och fatta svåra beslut för verksamheten
- 73%** Alla medarbetarfrågor kring arbetstider, vab, vob, sjukskrivningar, hemarbete, stängda skolor mm
- 73%** Leda medarbetare som jobbar hemifrån – fördela arbetsuppgifter, följa upp, genomföra möten mm

- 57%** Bristande tekniskt stöd för att jobba/leda på distans
- 51%** Brist på verksamhetsövergripande plan och riktlinjer för hantering av coronakrisen
- 50%** Försöka säkra företagets överlevnad trots intäktsbortfall
- 49%** Hög sjukfrånvaro
- 47%** Brist på stöd och riktlinjer från HR
- 47%** Genomföra svåra samtal med medarbetarna
- 46%** Brist på samarbete och stöd inom chefskollektivet – alla är upptagna med sitt
- 43%** Saknar kunskap om regelverket kring varsel, uppsägningar, permitteringar med mera

¹⁾ Bygger på andelen som har svarat instämmer helt, huvudsak och delvis
Källa: Chefshusets enkät "Chef mitt i coronapandemin", vecka 12 2020

Vad skulle främst förbättra chefers förutsättningar just nu?



Källa: Chefshusets enkät "Chef mitt i coronapandemin", vecka 12 2020

Bra egenskaper

- Tydlig
- Nyfiken
- Lyhörd
- Orädd
- Samarbetsinriktad
- Ärlighet
- Kommunikativ

Några tips

- Omvärldsbevaka
- Bygg teamet
- Aktivera de som finns nära verksamheten
- Skjut inte på problem
- Våga experimentera och prova
- Skaffa dig (externt) bollplank
- Utvärdera löpande

Organisation



Vad har gått bra?

- Tidig och snabb aktivering av krisledning och chefsmöten i mars 2020 med tydlig inriktning var uppskattade,
- Samverkansgrupper med fackliga företrädare,
- Utbildade stabschefer.

Vad har gått mindre bra?

- Bitvis bristande uthållighet,
- Beslut fattade av CKLG och MAS har vid tillfällen ifrågasatts av politiken,
- Förståelsen för, och insynen i, kommunens krisledning har inte alltid varit tydlig för förvaltningar och verksamheter.



Vad har gått bra?

- Kommunen bestämde sig tidigt för att alltid följa nationella och regionala rekommendationer,
- Alla förvaltningar har hela tiden haft förmåga att hantera covid-frågor,
- Utpekade kommunikatörer i förvaltningsstaberna.

Vad har gått mindre bra?

- Det finns brister i återkopplingen från CKLG,
- Varje förvaltning har enskilt behövt tolka CKLG:s inriktningar och information,
- Intranätsinformationen når inte alltid ut till dem som kanske behöver den som mest.

System & verktyg



Vad har gått bra?

- CKLG utgick från kommunens krisledningsplan samt pandemiplan i uppstarten av krisen,
- Pandemin har tvingat fram en digitaliseringsresa i kommunen, vilket upplevs som positivt.

Vad har gått mindre bra?

- Stabsmetodiken har inte nyttjats till sin fulla potential,
- Vissa ledningssystem, rutiner, riktlinjer och styrdokument hade inte uppdaterats på lång tid när krisen startade, och det fanns även en viss otydlighet kring vilka planer som var nya respektive gamla.



Vad har gått bra?

- Medarbetarkulturen har varit fantastisk och mer samarbete har lett till att man numer jobbar bättre ihop,
- Gott ledarskap hos kommundirektör och säkerhetschef samt stor respekt för MAS och kommunikatörers yrkesroll,
- Samarbetet mellan arbetsgivarna och facken har förbättrats.

Vad har gått mindre bra?

- Nya chefer i nära anslutning till krisens början,
- Det finns kunskapsluckor vad gäller arbetsrätt och arbetsmiljö på alla chefsnivåer,
- Förståelsen för att krishantering i perioder måste få uppta all tid och att annat måste nedprioriteras.

Några tips till...

Lyfta blicken från det dagliga och operativa och tänka framåt

Ställa krav uppåt och neråt

Ta hand om sig själv.

Vad händer efter krisen?

- Erfarenheter, vanor, värderingsförskjutningar etc.?
- Effekter på ekonomi, beteenden, krav, politiska beslut?
- Konsekvenser för oss, för våra medarbetare, organisationen, leveransmodellen?

Tack för mig!