



## Styrning och koordinering

**Socialförvaltningen:** Socialförvaltningen är den förvaltning i Kommunen som har haft störst påverkan av pandemin och då framförallt verksamheterna Stöd, Vård och Omsorg samt Hälso-och Sjukvård.

Socialförvaltningen har under krisen bedrivit sitt ledningsarbete i en arbetsgrupp bestående av Förvaltningschef samt Verksamhetschefen för Stöd, Vård och Omsorg samt Hälso-och Sjukvård, biträdande verksamhetschef för Stöd, Vård och Omsorg och Verksamhetschef för Individ-och Familjeomsorg. Arbetsgruppen träffades initialt dagligen efter ISF-mötet vilket sedan anpassades när ISF drog ner frekvensen på sina möten.

### Sammanfattning

Socialförvaltningen har haft en utmanande situation som de under rådande omständigheter har hanterat bra. Ledningsarbetet har dock varit tungt för Förvaltningschefen och Verksamhetschefer främst inom Stöd, Vård och Omsorg samt Hälso-och Sjukvård. För att skapa en hållbar situation bör Kommunen hitta sätt att avlasta utsatta roller under en utdragen situation.

Det nära ledarskapet i Socialförvaltningen har fungerat olika bra i enheterna. Detta märks bland annat på de varierande bedömningarna från medarbetare angående hur väl kommunikationen har fungerat och hur oro i personalgruppen har hanterats. Ett fungerande nära ledarskap har identifierats som en framgångsfaktor för att hantera pandemin på ett bra sätt och Kommunen bör därför arbeta aktivt med att stärka detta område.

### Rekommendation:

- Utveckla det nära ledarskapet

I en händelse som pandemin, där verksamheter utsätts för en ovanligt hög belastning och måste hantera situationer de inte är vana vid, är ett fungerande nära ledarskap avgörande. Framför allt inom till exempel Stöd, Vård och Omsorg samt Hälso-och Sjukvård, där mycket av kommunikationen sker via närmsta chef och det finns ett stort behov av snabba omställningar och anpassningar i arbetssätt.

Under pandemin har det nära chefskapet fungerat olika bra, vissa chefer har hanterat situationen väldigt bra och andra har haft svårt att anpassa sig. Kommunen bör utvärdera de exempel där det har fungerat bra för att se vilka framgångsfaktorerna har varit. I vissa fall handlar det om personlighet, men det finns med största sannolikhet andra faktorer som kunskap, utbildning, erfarenhet etc. som kan identifieras och omsättas till lärande för kommunens enhetschefer.

### **Svar rekommendation utveckla det nära ledarskapet:**

Socialförvaltningen har ett uppdrag att och ett pågående arbete med att arbeta med ledning och styrning. Att ha en välfungerande ledning och styrning är av vikt i alla lägen, men blir extra viktig i situationer då verksamheten har stora påfrestningar, som tex en pandemi.

Påfrestningarna under pandemin har påverkat olika enheter olika mycket och bedömningen om hur det nära ledarskapet har fungerat handlar dels om den påfrestning som enheten hade, men också en upplevelse hos de intervjuade. Förvaltningen har inte kunnat identifiera och utvärdera enskilda enheter som fungerat bra för att finna framgångsfaktorerna där men har identifierat följande framgångsfaktorer:

- Ett närvarande och coachande ledarskap
- Tydlig kommunikation

Arbetet med ett nära ledarskap kommer att ingå arbetet med ledning och styrning. Cheferna inom socialförvaltningen kommer, tillsammans med övriga chefer i kommunen att få utbildning under hösten 2021/våren 2022. Utbildningen är skapad med Timrå kommuns styrmodell som utgångspunkt och är indelade i tre block som kommer att innehålla systemteori, arbetsplatskultur och förändringsledning.

## **Kommunikation**

**Socialförvaltningen:** Det har funnits ett stort behov av information i Socialförvaltningen, framförallt gällande riktlinjer för vårdhygien, hantering av smitta och tydlighet i vilken skyddsutrustning som gällde för personalen. Initialt kom det löpande nya riktlinjer som Kommunen var tvungen att förhålla sig till. Detta blev en utmaning för verksamheterna i Vård och Omsorg som har använt sig av pärmar för att tillgängliggöra informationen fysiskt vilket innebar ett stort manuellt arbete för att säkerställa att den senaste informationen fanns tillgänglig.

En respondent menar att information aldrig, vid något tillfälle, gått hela vägen ut till medarbetare per mejl, vilket understryker vikten av att pärmarna hölls kontinuerligt uppdaterade.

Timrå kommuns MAS har haft en central roll i kommunikationsarbetet. Arbetet har handlat om att ta emot information från Folkhälsomyndigheten och dela den internt, hantera oro och frågeställningar hos medarbetare samt representera Kommunen i regionala samverkansforum. För att sprida information har MAS personligen kommunicerat samtliga rutiner och riktlinjer till sjuksköterskor och enhetschefer som i sin tur har fungerat som ett kommunikationsnätverk ut i verksamheterna. MAS:ens viktiga roll i kommunikationsarbetet understryks av respondenter på ledningsnivå som menar att själva MAS-funktionen i praktiken blev en kommunikatör ute i verksamheterna. Deltagare i ISF har beskrivit pandemin som en helt ny värld där ingen hade koll på vad som gällde, vilket innebar att MAS:ens sjukvårdskompetens blev avgörande för att förstå och förklara Folkhälsomyndighetens riktlinjer ur ett kommunikativt perspektiv.

Oklara förhållanden kring virusets karaktär har påvisat vikten av att kommunikationen behöver vara extremt tydlig internt. Kommunikationsbrister har bidragit till att skapa oro i personalgrupperna och enligt intervjuer är det missförstånd som ligger bakom. Som exempel kan nämnas att för att beskriva hur coronaviruset smittar jämfördes det med hur en vanlig influensa sprids, vilket misstolkades som att även effekterna av sjukdomen var av samma karaktär. Oavsett bakgrunden visar alltså vissa händelser tydligt på svårigheterna med att sprida information på ett effektivt och säkert sätt, samt hur misstolkningar kan leda till rykten och oro.

Verksamhetscheferna för Stöd, Vård och Omsorg samt Hälso-och Sjukvård tycker att har varit svårt att upprätthålla en effektiv kommunikation i organisationen. Särskilt vad gäller personal som arbetat natt, då de endast haft tillgång till mejl som kommunikationskanal. En respondent bland verksamhetscheferna menar att kommunikationen med medarbetare som arbetar i treskift är komplicerat i normala fall. Det blir dessutom svårt att nå ut med information effektivt om organisationen har en sjukfrånvaro på ”ca 40%”, eftersom naturliga rutiner lätt faller när ny personal kommer in. Det har dock gjorts utbildningsinsatser, men genom språkförbistringar beskrivs inte insatserna ha nått full effekt. En respondent reflekterar i att det kan vara bra att kommunicera nyheter till oroliga medarbetare på regelbunden basis, eftersom informationsinhämtningen försvåras av att stress och oro. Att ha daglig styrning i linjen lyfts fram som ett alternativ till att möta dessa svårigheter, men även här upplevs utmaningar då inte för många personer ska träffas samtidigt, under rådande omständigheter. Avslutningsvis finns även

utmaningar med kommunikation som ett resultat av att exempelvis chefer slutar och stora personalgrupper skapas.

Runt kommunikation känner sig en respondent i sin chefsroll som en stoppkloss, eftersom att om ett inlägg läggs ut i sociala medier måste det också bemötas om någon har synpunkter på dess innehåll. Detta har inneburit att viss information stoppats i chefsledet.

Respondenterna i intervjuerna menar avslutningsvis att det hade varit bra att ha större sjukvårdskompetens i rollen som kommunikatör för att nå ut bättre, till exempel med hjälp av en sjuksköterska. Detta eftersom det finns en diskrepans mellan verksamhetsnära kunskap och yrkeskunskap som kommunikatör.

## **Rekommendationer:**

- **Säkerställ att information uppfattas korrekt av medarbetare i vårdnära verksamheter**

Samhället hade i pandemins tidiga skede att hantera en, till stor del, okänd sjukdom. Givet det höga informationsflödet globalt, nationellt och lokalt är det då inte otänkbart att information kan misstolkas. Detta kan förstås leda till oönskade konsekvenser i form av ökad oro och stress bland medarbetare, vilket verkar ha skett i samband med missförstånd kring hur coronaviruset smittar. Denna rekommendation är nära förknippad med att utveckla det nära ledarskapet, vilket innebär att Timrå kommun aktivt behöver arbeta med att kommunikation om riktlinjer uppfattas korrekt av samtliga medarbetare.

### **Svar rekommendation säkerställ att information uppfattas korrekt av medarbetare i vårdnära verksamheter**

Informationsflödet har varit stort under hela pandemin, och främst har det påverkat arbetsgrupper inom stöd, vård och omsorg. De vårdnära verksamheterna har under hela pandemin haft behov av att snabbt kunna komma ut med nya riktlinjer och rutiner då de ändrats. Under hösten 2020 tillsattes en resurs som biträdande MAS för att avlasta den funktionen och främst för att stötta upp enhetscheferna runt bland annat basala hygienrutiner, då snabba förändringar i rutiner och rekommendationer ställt stora krav på enhetscheferna. Enhetscheferna har ansvar för att all personal har den aktuella informationen som behövs.

Även fackliga organisationer har fått mycket frågor från sina medlemmar och har haft ett behov av att ha uppdaterad information, dels om rutiner och



rekommendationer men också om läget i verksamheten. Därför har veckovisa möten hållits med den stora fackliga organisationen under pandemins början samt under de perioder det har varit en stor smittspridning i samhället.

**- Säkerställ att information når ut till medarbetare i vårdnära verksamheter-**

Tätt sammankopplad med ovanstående är rådet att aktivt arbeta med att snabbt få ut korrekt information till medarbetare i operativa verksamheter. Pandemin har inneburit ett högt informationsflöde, vilket ställt krav på främst chefer i operativa verksamheter att nå ut med information till sina medarbetare. Detta har inte fungerat tillfredsställande i hela verksamheten, och störst utvecklingspotential finns bland den personal som arbetar natt. Detta innebär att ett ökat fokus mot att säkerställa att kommunikationskedjan fungerar är nödvändigt. Timrå kommun bör därför omgående fokusera på att införa de åtgärder som krävs för att kommunikationskedjan ska fungera på ett effektivt sätt.

**Svar rekommendation säkerställ att information når ut till medarbetare i vårdnära verksamheter:**

Under pandemin har kontinuerliga möten med alla enhetschefer och sjuksköterskor hållits, medverkat har även verksamhetschef och MAS. I pandemins mer kritiska skede hålls mötena flera gånger i veckan, och har därutöver anpassats efter behov. Under våg 2 av pandemin har även fokusmöten med regionens vårdhygien hållits. Även ledningsgrupperna inom socialförvaltningen har haft återkommande avstämningar, dagligen i pandemins början och mer sällan senare under pandemin, MAS har medverkat vid en del av dessa avstämningar. Nya riktlinjer och rekommendationer har mailats ut till samtliga enhetschefer samt mappen på intranätet har hållits uppdaterad. Sjuksköterskorna som arbetar natt har under pandemin haft ett extra uppdrag att träffa all nattpersonal för att säkerställa att även dem nås av den aktuella informationen. Speciella Covid-pärmar med aktuell information finns ute på alla arbetsplatser i de vårdnära verksamheterna.