Ledelse og krisehåndtering av koronapandemien i en liten kommune

Stine Slørdal & Kristine R. Larsen

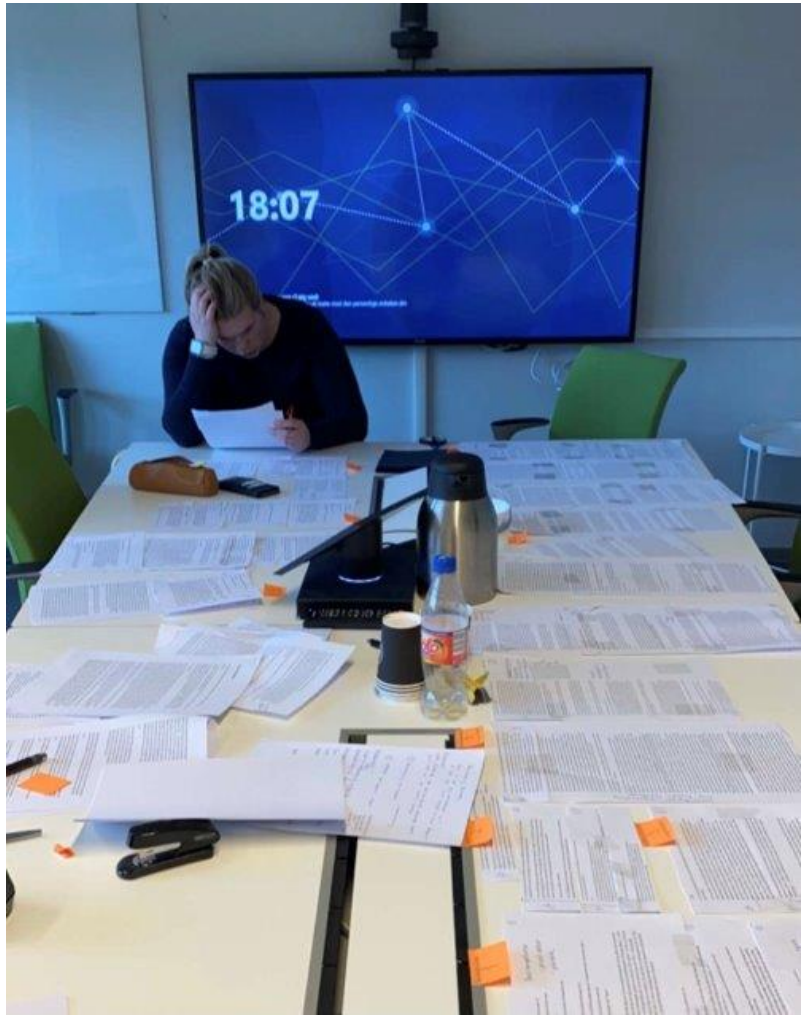
Bakgrunn for forskningen

- En masteroppgave kommunene har bruk for
- Aktuell og interessant tematikk
- Mulighet til å forske på en pågående krise

Hvordan ledet og håndterte Frosta kommune krisen som oppsto ved utbruddet av koronapandemien, og kan erfaringene benyttes videre?

Forskerrollen og etikk

- Styrker og svakheter med å være to forskere
- Bevissthet rundt egne kunnskaper og forutsetninger
- Ute etter praksis om ledelse, læring og krisehåndtering



Hvordan gikk vi fram?

Datainnsamling pågikk fra april til oktober 2020

Oppgaven er en kvalitativ casestudie

Vi har brukt:

Dybdeintervju: ordfører, konstituert kommunedirektør og kommuneoverlege

Fokusgrupper: krisestaben

Tekstmeldinger: utsendt av krisestaben

Hvordan gikk vi fram?

Kode og kategorisere materialet: hva er hovedtemaene?

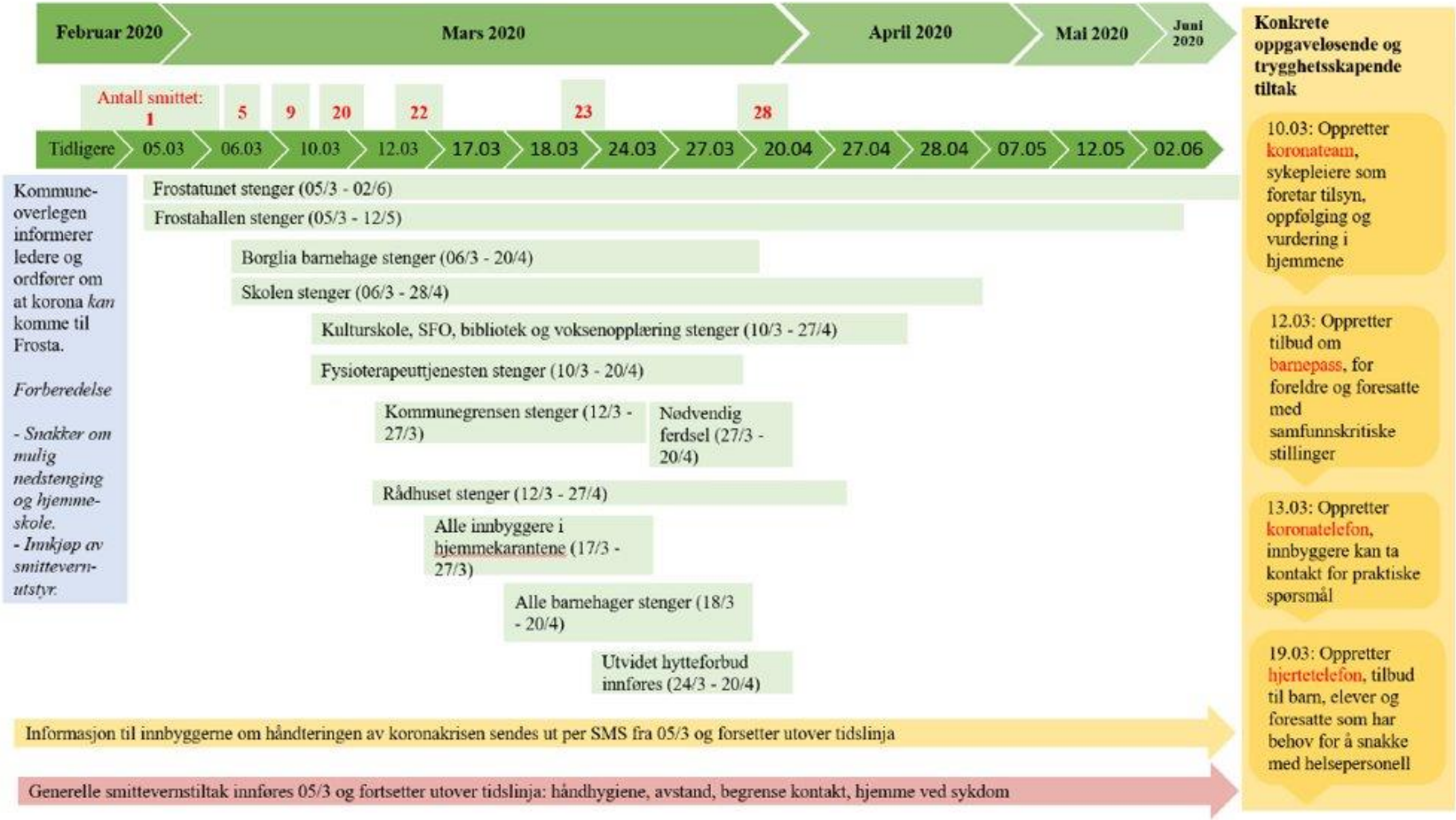
Vekte materialet: hva legger informantene mest vekt på?

Sammenhenger case og teori: finner vi sammenhenger?

Generalisering: kan noe læres mer generelt fra dette? Kan vi anbefale noe?

Spørsmål og svar

Hva fant vi ut?


Februar 2020
Mars 2020
April 2020
Mai 2020
Juni 2020
Antall smittet:
1
5
9
20
22
23
28
Tidligere
05.03
06.03
10.03
12.03
17.03
18.03
24.03
27.03
20.04
27.04
28.04
07.05
12.05
02.06
Kommune-overlegen informerer ledere og ordfører om at korona *kan* komme til Frosta.
Forberedelse
- Snakker om mulig nedstenging og hjemme-skole.
- Innkjøp av smittevern-utstyr.
Frostatunet stenger (05/3 - 02/6)
Frostahallen stenger (05/3 - 12/5)
Borglia barnehage stenger (06/3 - 20/4)
Skolen stenger (06/3 - 28/4)
Kulturskole, SFO, bibliotek og voksenopplæring stenger (10/3 - 27/4)
Fysioterapeuttjenesten stenger (10/3 - 20/4)
Kommunegrensen stenger (12/3 - 27/3)
Nødvendig ferdsel (27/3 - 20/4)
Rådhuset stenger (12/3 - 27/4)
Alle innbyggere i hjemmekarantene (17/3 - 27/3)
Alle barnehager stenger (18/3 - 20/4)
Utvidet hytteforbud innføres (24/3 - 20/4)
Informasjon til innbyggerne om håndteringen av koronakrisen sendes ut per SMS fra 05/3 og forsetter utover tidslinja
Generelle smittevernstiltak innføres 05/3 og fortsetter utover tidslinja: håndhygiene, avstand, begrense kontakt, hjemme ved sykdom
Konkrete oppgaveløsende og trygghetsskapende tiltak
10.03: Oppretter koronateam, sykepleiere som foretar tilsyn, oppfølging og vurdering i hjemmene
12.03: Oppretter tilbud om barnepass, for foreldre og foresatte med samfunnskritiske stillinger
13.03: Oppretter koronatelefon, innbyggere kan ta kontakt for praktiske spørsmål
19.03: Oppretter hjertetelefon, tilbud til barn, elever og foresatte som har behov for å snakke med helsepersonell

Systematisering av funn

- Individuell ledelse
- Oppgaven først
- Ledelse sammen
- Erfaringer og håndtering av krisen

Individuell ledelse

- Arbeidsoppgavene endret seg radikalt over natten
- Et felles mål
- Informantene opplevde et plutselig og stort press knyttet til arbeidskapasitet og ansvar
- Måten man ledet på ble «forsterket» - man ble mer «på»

«(…) Det å lede noen uten å treffe de fysisk var en spesiell situasjon som vi gjorde oss en del erfaringer med. Jeg tror veldig mange følte det var vanskelig å forstå sin rolle. Hvordan vi skulle behandler hverandre og forholde oss til hverandre - og det var kjempevanskelig»

Deltaker krisestab

Oppgaven først

Krisestaben:

- Strukturerte møter med tydelig ansvarsfordeling
- Tverrfaglig sammensatt
- Beslutningsmyndighet
- Tydelig mål og fokus

« Vi har vært tydelige på det at når vi går ut fra krisestaben så er vi samlet, vi er enige - det blir sånn. Det er klart at er helt avgjørende, vi er tro mot det vi beslutter. Hvis resten av befolkningen vår begynner å merke at det er splid internt i krisestaben, da tror jeg vi er på tynn is altså. Så det er helt avgjørende»

Deltaker krisestab

Ledelse sammen

- **Før krisen**: Lederne kjente hverandre godt fra før, men ledet hver for seg
- **Underveis i krisen:** Etablerte et fellesskap med felles mål og retning
- **På slutten av datainnsamlingen:** Utviklet seg til å bli en ledergrupper i stedet for en gruppe ledere

« Vi var jo i lag om det her, og det var gruppens oppfatning av oppgaven, energi og engasjement som gjorde oss til det vi fikk til»

Deltaker krisestab

Erfaringer og håndtering

Praktisk krisehåndtering:

- Strenge, men nødvendige tiltak
- Skap tid
- Innbyggerne først

Kunne vært gjort annerledes:

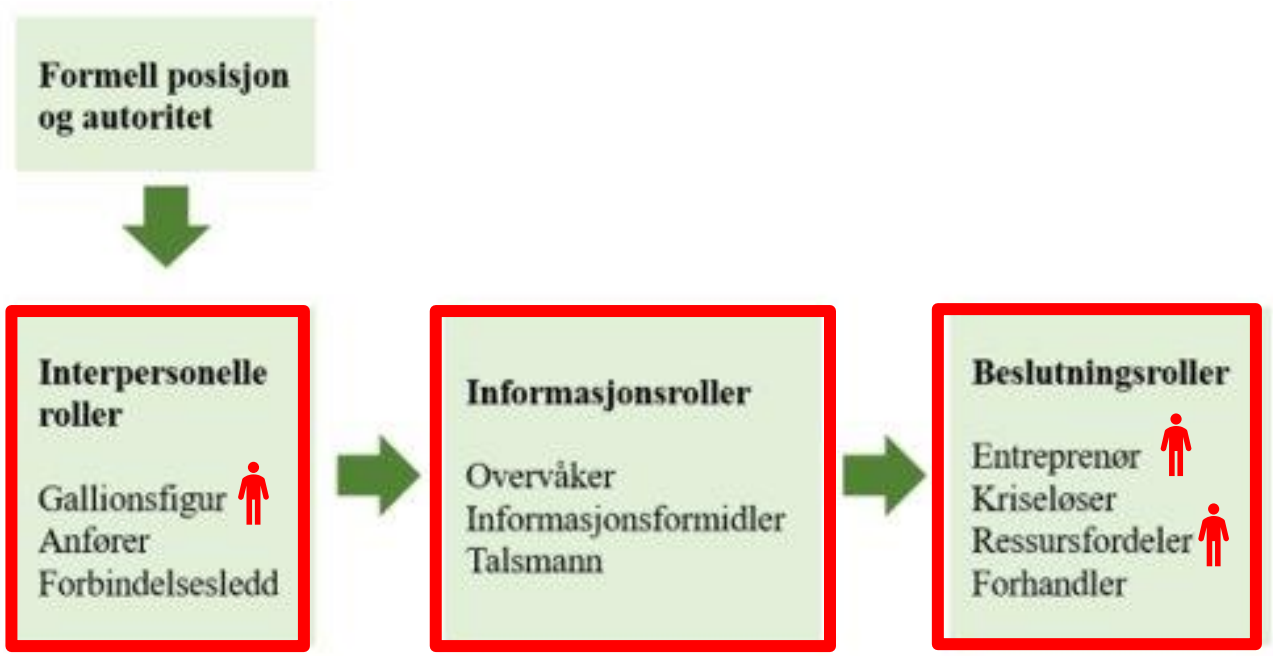
- Deler av mediehåndteringen
- Håndtering av ansatte under krisen og i etterkant
- Økt ansvarliggjøring av myndighetene

« I en krisesituasjon må du improvisere, der må du fine nye løsninger hele tida. Du må hvert fall ikke være rigid. Om du ikke får den løsningen du har sett for deg så må du finne på noe annet, et alternativ. I verste fall må du snu på flisa og finne på noe diametralt annerledes»

Deltaker krisestab

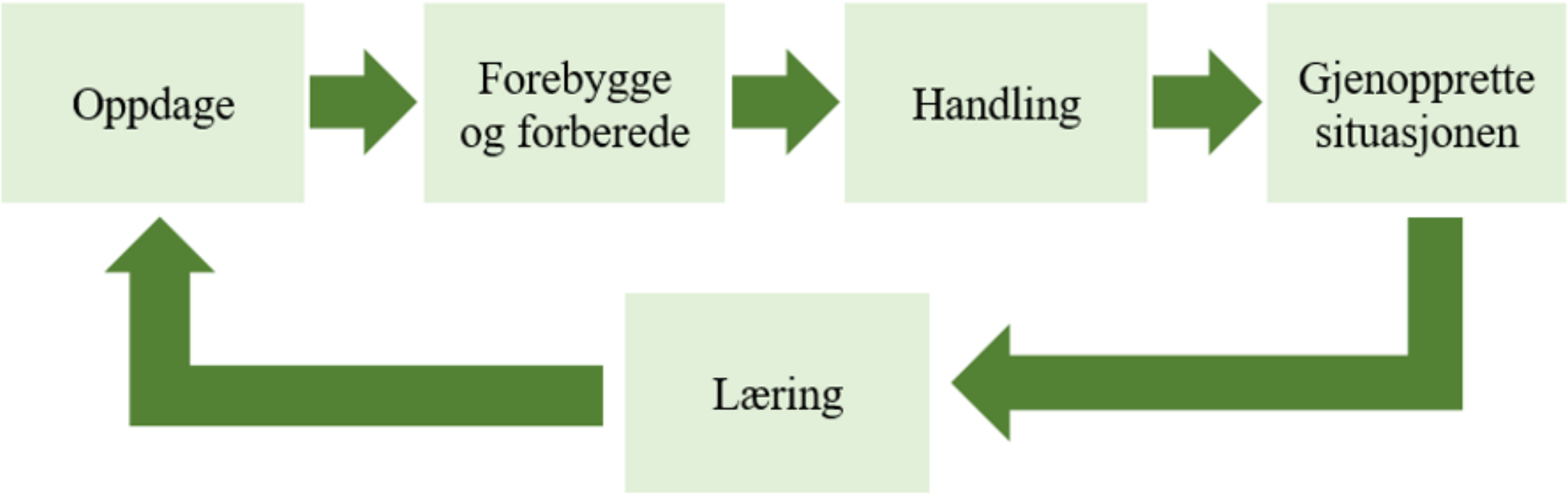
Diskusjon og teoretisk analyse

Praksis og teori i sammenheng

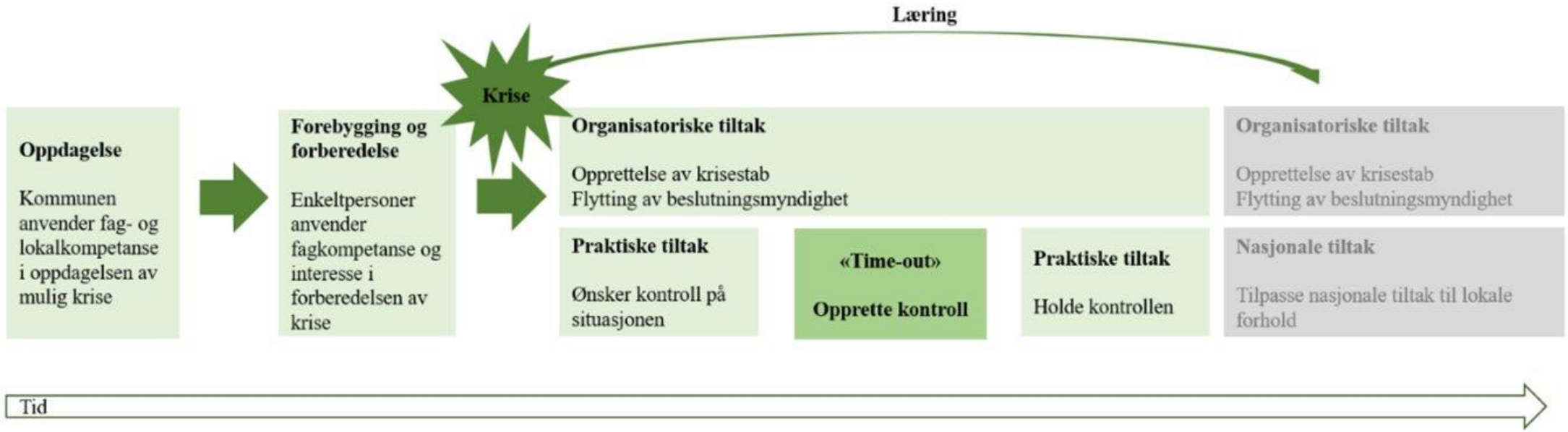


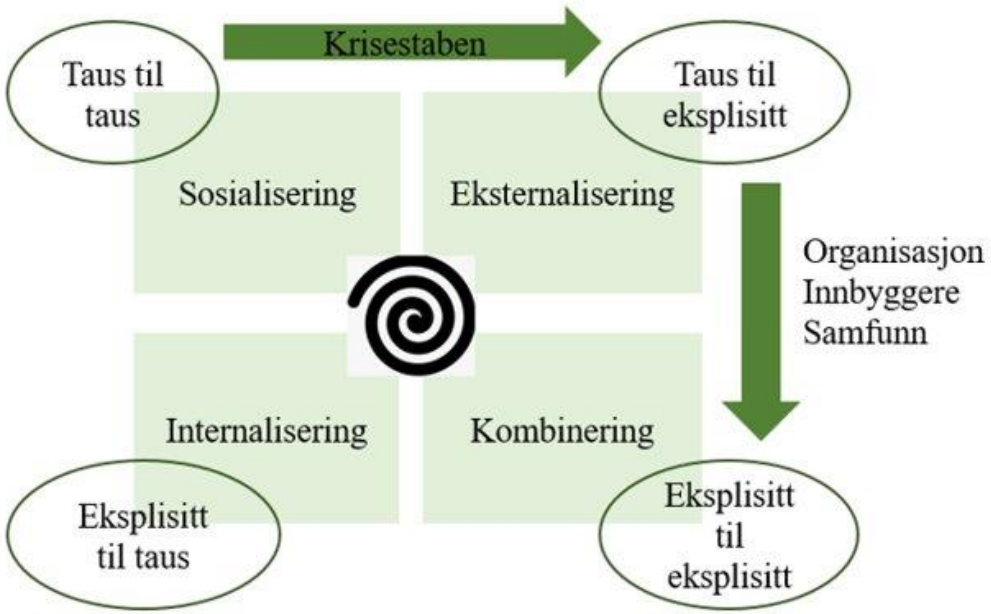
Mintzbergs ledertypologi

I teori og vår case



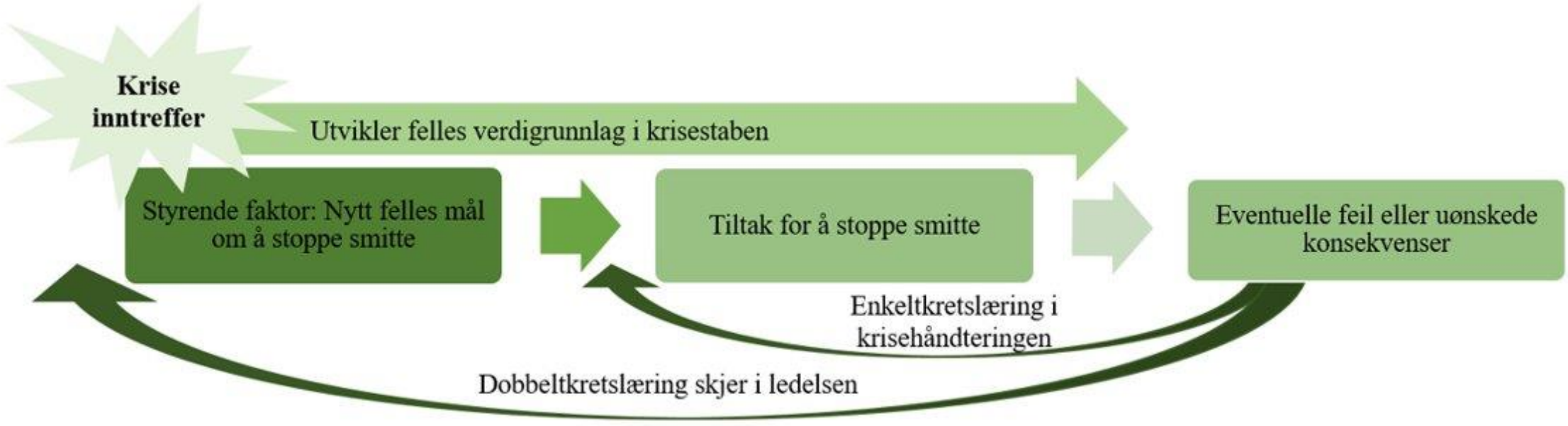
Pearson og Mitroffs fem-stegsmodell for krisehåndtering


Læring
Krise
Oppdagelse
Kommunen anvender fag- og lokalkompetanse i oppdagelsen av mulig krise
Forebygging og forberedelse
Enkeltpersoner anvender fagkompetanse og interesse i forberedelsen av krise
Organisatoriske tiltak
Opprettelse av krisestab
Flytting av beslutningsmyndighet
Praktiske tiltak
Ønsker kontroll på situasjonen
«Time-out»
Opprette kontroll
Praktiske tiltak
Holde kontrollen
Organisatoriske tiltak
Opprettelse av krisestab
Flytting av beslutningsmyndighet
Nasjonale tiltak
Tilpasse nasjonale tiltak til lokale forhold
Tid



Hva førte kunnskapsdelingen til?

Spiral for kunnskapsutvikling i organisasjoner av Nonaka & Takeuchi



Hvilke læringsprosesser foregikk?

Argyris & Schöns teori om enkelt- og dobbeltlæring

Hva kan andre lære?

Generaliserbare konsepter

Tiltak for forebygging, beredskap og i en krise

Praktiske tiltak	Organisatoriske tiltak
Skape ro i befolkningen i tidlig fase	Opprette ad-hoc organisering med tydeligbeslutningsmyndighet
Skap tid og rom til krisehåndtering for ledelsen	Sørge for hensiktsmessig sammensetning av krisestab medoperativ og strategisk ledelse som er tverrfaglig sammensatt
Gi tilstrekkelig og entydig informasjon til berørte parter	Sørge for å ha fagkompetanse tilgjengelig i organisasjonen

Erfaringer som kan brukes i normalsituasjonen – komplekse saker

- Samle et tverrfaglig team med beslutningsmyndighet der deltakerne blir enige om felles mål
- Sette av tilstrekkelig med tid til å løse oppgaven - legg bort andre oppgaver
- Organisere en fast møtestruktur: vurdere situasjonen, beslutte tiltak, iverksette tiltak, gi informasjon til berørte parter, følge opp i neste møte – gjentas i hvert møte
- Tilpasse møteintervaller etter behov

1. Innbyggernes og ansattes syn på ledelsen og krisehåndteringen

2. Følge kommunen i en gjenopprettelsesfase med trykk på læring i organisasjonen

3. Samarbeidet mellom administrativ og politisk ledelse

4. Fulgt utviklingen av lederroller i og utenfor krisestab underveis i krisen

5. Sammenligningsstudie med annen kommune eller organisasjon

6. Følgende av koronahåndteringen: sosiale forhold og marginaliserte grupper

7. Sammenligne håndteringen av koronapandemien med en annen krise

Framtidig forskning

Sammenheng teori og praksis

Mer detaljert innhold i fem-stegs modellens handlingsfase, delt i organisatoriske og praktiske tiltak

Kunnskapsdeling kan føre til kunnskapsutvikling internt og eksternt i en krise

Læring gjennom krisehåndtering og kriseledelse kan gi ny kunnskap i og om egen organisasjon

Dobbeltkretslæring kan skje raskt i en krisesituasjon

Ledernes egenskaper og kunnskap om fag, interne og eksterne forhold kan påvirke krisehåndteringens suksess

Spørsmål fra salen

...og forhåpentligvis svar!