

Att leda på natten i kommunal vård och omsorg

Rapport från en FoU-cirkel i Fyrbodal

Rickard Hedlund, Lis Palm
och deltagarna i FoU-cirkeln.

Fyrbodals kommunalförbund 2019

Att leda på natten, i kommunal vård och omsorg

Innehåll

Inledning.....	2
Syfte.....	2
Disposition.....	2
Bakgrund	3
Vård och omsorg i förändring.....	3
Kommunernas uppdrag att bedriva vård och omsorg	3
”Sätt ljus på natten”	3
Tidigare forskning och teoretiskt ramverk	4
Om ledning och styrning	4
Ledarskapsforskning inom vård och omsorg.....	5
Metod.....	6
FoU cirkeln.....	6
Intervjustudie med nattmedarbetare	8
Resultat.....	11
Temor från FoU-cirkelträffarna.....	11
Resultat från intervjuer med nattarbetande personal.....	15
Sammanfattning.....	23
Utmaningar för att leda på natten	26
Källförteckning.....	28
Bilagor.....	30
Intervjuguide	30
Medverkande kommuner och chefer.....	31
Kommuner i Fyrbodals kommunalförbund.....	32

Inledning

Detta är en rapport från en FoU-cirkel¹ om att *leda på natten*. Chefer/ledare för nattpersonal inom kommunal vård och omsorg, hemtjänst och korttidsboende inom Fyrbodals kommun har under hösten/vintern 2018/19 träffats för att dela erfarenheter och fördjupa sig i faktorer som är viktiga för att bedriva ledarskap nattetid.

Behovet av att fördjupa sig i detta ämne bygger på de nya riktlinjer och förordningar som betonar att den enskilde brukaren och dennes behov *under dygnets alla timmar* ska vara styrande för kommunernas kvalitetsarbete på särskilt boende, hemtjänst och korttidsboende. Det ställer krav på såväl nya arbetssätt, stödsystem med individuella genomförandeplaner samt personal som är utbildad för att möta de nya arbetssätten. Följaktligen ställer det också krav på ledarskapet och dess förmåga att styra, motivera och utveckla medarbetare och verksamheten i önskvärd riktning. Inte minst innebär det utmaningar för att leda nattetid då chefer i huvudsak arbetar dagtid och förutsättningarna för att kontinuerligt följa och styra arbetet och fysiskt möta nattarbetande personal är begränsade. Arbetet nattetid är således präglad mer av självständigt arbete och oftast utan en närvarande chef, vilket skapar speciella utmaningar när det gäller att leda.

För att öka kunskapen om inom detta område bestämde vård- och omsorgscheferna i Fyrbodals kommuner att genomföra en FoU-cirkel fokusera på ledning och styrning på natten för att se vilka utmaningar som utmärker ledarskapet nattetid.

Syfte

Syftet med FoU-cirkeln har varit att med utgångspunkt i deltagarnas erfarenheter och aktuell forskning om ledarskap öka deltagarnas kunskap och medvetenhet om faktorer som kan bidra till förmågan att utöva ledarskap på natten i kommunal vård och omsorg. Bland de frågeställningar som initialt togs fram fanns följande:

- Vilka speciella utmaningar uppfattar cheferna finns när det gäller att arbeta och leda på natten?
- Vad säger forskning om ledarskap inom vård och omsorg nattetid?
- Hur uppfattas ledarskapet av nattarbetande personal?
- Vilka eventuella rekommendationer och förslag kan ligga till grund för ett fortsatt arbete med att utveckla ledarskapet nattetid för att bidra till ett personcentrerat arbetssätt dygnets alla timmar?

Disposition

Rapporten inleds med en kort *bakgrund* av det uppdrag kommunerna har när det gäller att bedriva vård och omsorg. Därefter beskrivs några teoretiska utgångspunkter om ledarskap i allmänhet och ledarskap inom vård och omsorgssektorn specifikt.

I *metod* beskrivs hur arbetsprocessen i FoU-cirkeln var upplagd med erfarenhetsutbyte och studier av dokument och litteratur. Vidare beskrivs upplägg och tillvägagångssätt i den intervjustudie som genomfördes av deltagarna i cirkeln som ett resultat av det löpande

¹ Forskning och utvecklings-cirkel

arbetet. Metod-delen beskriver även urval av deltagare och cirkelledning samt några ord om etisk hänsyn och resultatens användbarhet.

I *resultat* beskrivs och summeras det som kom ut från cirkelträffarna i form av ett antal teman vilka utkristalliserats under cirkelns gång. Vidare beskrivs resultaten från den intervjustudien med nattarbetande personal.

Avslutningsvis görs en *sammanfattning* av erfarenheter samt reflektioner kring hur resultaten kan användas och förslag till fortsatt arbete.

Bakgrund

Vård och omsorg i förändring

Den kommunala vård- och omsorgsverksamheten har på kort tid utvecklats från en traditionell "långvård" på sjukhem till en vård och omsorg där individen och dennes specifika behov står i centrum. Parallellt med denna utveckling finns en samhällslig välfärdsutmaning i att tillgodose behoven hos en alltmer åldrande befolkning med de resurser som finns att tillgå. Begränsade resurser och ökade behov gör att arbetsorganiseringen måste ses över.

Synen på arbetstid har också påverkat förutsättningarna inom vård- och omsorgsverksamhet. Ökade jämställdhetssträvanden har inneburit att normen för arbetstid på arbetsmarknaden i stort numera utgår från heltidsarbete, oavsett kön (SKL 2018). Detta får konsekvenser i en sektor där majoriteten av de anställda är kvinnor som i stor utsträckning arbetat deltid. Ett gott ledarskap är avgörande både för hur anpassning till knappa resurser och införandet av ett nytt sätt att bemanna ska genomföras.

Under senare år har ett betydande utvecklingsarbete bedrivits inom vård och omsorgsområdet för att åstadkomma en högre kvalitet i verksamheten.

Kommunernas uppdrag att bedriva vård och omsorg

Kommunernas ansvar för vård och omsorg regleras bland annat av Socialtjänstlagen. Betydelsen av individanpassning och att kunna ha kvar inflytandet över sitt vardagsliv och i behov av vård och omsorg betonas. Individens behov (oavsett ålder - även om de flesta är äldre) ska vara utgångspunkten när man bemannar. Stödet som erbjuds ska bidra till att ge en skälig levnadsnivå och stärka möjligheterna att leva ett så självständigt liv som möjligt.
Ref SoL 5 kap §4 och 5

"Sätt ljus på natten"

För att stötta kommunernas arbete med ökad kvalitet nattetid tog Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) i januari 2017 fram en rekommendation tillsammans med kommuner, Föreningen Sveriges socialchefer, Famna och Vårdföretagarna: "Sätt ljus på natten" (SKL

2018; Ivåker, Bengtsson & Furén-Thulin, 2016). Inför det fortsatta arbetet definierades fyra prioriterade områden:

- 1) *Koll på läget*: Ledningen behöver i större utsträckning ta reda på hur arbetet bedrivs nattetid;
- 2) *Fokus på individen/personen och dennes behov*: En planering behöver genomföras med den äldre och den äldres anhöriga vad gäller omsorgsinsatser och tillsyn även nattetid;
- 3) *Väl utvecklad välfärdsteknik samt en strategi för ny teknik*: Kommunen bör ta fram en teknikstrategi som omfattar såväl infrastruktur, informations-säkerhet och tillämpning av lagstiftning;
- 4) *Ledning och styrning*. Ledarskapet behöver stärkas för att kunna identifiera och införa nya arbetssätt och tekniker.

Samtliga kommuner inom Fyrbodalområdet antog SKL:s rekommendation.

Då rekommendation 4, "Ledning och styrning", ansågs svagt beforskat, har det medfört att det är svårt för verksamheterna att med stöd av vetenskaplig kunskap utveckla och införa nya sätt att leda och organisera arbetet nattetid. Med utgångspunkt i rekommendation 4 beslutades att starta en FoU-cirkel med syfte att studera förutsättningar och utmaningar med att leda nattetid.

Tidigare forskning och teoretiskt ramverk

Ett syfte med FoU-cirkeln var att hitta aktuell forskning om att utöva ledarskap på natten i kommunal vård och omsorg. Vår översyn visade att specifik forskning inom området saknas. Trots det ser vi den befintliga ledarskapsforskning som högst relevant och tillämpbar för att beskriva de utmaningar en ledare ställs inför när det gäller att leda på natten.

Om ledning och styrning

En etablerad definition av ledarskap lyder: "*Leadership is a process whereby an individual influence a group of individuals to achieve a common goal*" (Northouse 2016). På svenska ungefär "*ledarskap är en process där en individ (ledaren) påverkar ett antal andra individer (underordnade) för att uppnå ett gemensamt mål*".

Sättet att påverka inbegriper i definitionen såväl ledning som styrning och dessa kan med fördel kopplas till begreppen "ledarskap" respektive "chefskap". Den gängse beskrivningen inom såväl ledarskapslitteraturen som inom praktiken är att begreppet *chefskap* innefattar de formella funktioner som följer i rollen som chef; att förvalta sitt ansvarsområde genom att styra, kontrollera och organisera resurser, att lösa problem, hålla ordning och reda, budgetera och följa upp. När det gäller begreppet *ledarskap* avses vanligtvis något utöver de formella styrfunktionerna; att bidra till utveckling av arbetssätt, att motivera medarbetare, att tänka nytt, skapa strategier och visioner som sätter verksamhetens färdriktning (Northouse 2016; Yukl 2013 m.fl.).

Konsten att vara en god chef/ ledare handlar i stor utsträckning om förmågan att balansera dessa olika roller. Att fastslå vad som utgör det mest framgångsrika ledarskapet för vård och omsorgssektorn är svårt, men forskningen om ledarskap inom vård och omsorg pekar i vissa riktningar.

Ledarskapsforskning inom vård och omsorg

De studier som finns inom vård och omsorg har genomförts på personal utan hänsyn till dag eller nattarbete. Vi har inte hittat några relevanta studier om ledarskap på natten inom kommunal vård och omsorg.

I en kort sammanfattning av internationell forskning vad gäller ledning inom vård- och omsorgsområdet framkommer en bild av att ledningsarbetet generellt sätt präglas av stora utmaningar i form av hög arbetsbelastning, omorganiseringar, neddragningar med mera. Kännetecknande för vård- och omsorgsområdet är att den operativa kärnan och kunskapsbasen ligger hos medarbetarna och att ledarskapet handlar om att balansera olika aspekter av chefsrollen, ofta mellan relations- och uppgiftsorientering.

Medarbetares behov av stöd från första linjens chefer betonas samt att det behövs mer reflektion o eftertanke framför kontroll och förvaltning. Vidare framställs ledaren som en viktig länk och en "översättare" av praktisk vård- och omsorgsverksamhet till beslutsfattare på politisk ledningsnivå (Rosengren 2014).

När det gäller ledarskapsmodeller och perspektiv som framhålls som välfungerande i vårdorganisationer beskrivs ofta s.k. coachande, situationsanpassade samt transformativa ledarskapsmodeller. Kännetecknande för de olika perspektiven är att ett *coachande ledarskap* utgörs av en relativt informell ledarstil där fokus ligger på ledarens förmåga att stödja medarbetarnas grundläggande vilja till lärande och utveckling för att skapa självgående och välmotiverade medarbetare (Wilson & Whitmore 2011). Det *situationsanpassade ledarskapet* handlar om att ledaren använder sig av olika typer av ledarstil i olika situationer. Beroende på vad som krävs så anpassar ledaren sin support och vägledning av medarbetare mellan styrande, coachande, understödjande samt delegerande förhållningssätt (Hersey, Blanchard & Natemeyer 1979). Det *transformativa ledarskapet* bygger på att ledaren involverar medarbetare i utvecklingen av verksamheten. Bland huvudkomponenterna i det transformativa ledarskapet beskrivs vikten av ledarens autenticitet, att inspirera till motivation, skapa intellektuell utmaning och stimulans samt individuell omtanke för medarbetare (Bass 1979).

I forskning om ledarskap inom vård och omsorg i Sverige beskrivs svårigheter kopplade till oklarheter i arbetsrollen, hög arbetsbelastning och bristande stöd från överordnade chefer och beslutsfattare. Vidare återkommer den tidigare nämnda balansen mellan relationsorientering och mål-/ uppgiftsorientering. Utöver dessa nämns även en förändrings- och utvecklingsdimension där vissa beteenden och förhållningssätt från ledaren sägs bidra till medarbetares förändringsbenägenhet (Ekvall & Arvonen 1994; Backman, Sjögren, Lindkvist, Lövheim & Edvardsson. 2017).

När det gäller just förändringsarbete framställs det tidigare nämnda s.k. transformativa ledarskapet som framgångsrikt där ledaren betar sig på ett sätt som skapar ett föredöme för medarbetarna, skapar tilltalande och utmanande visioner och utvecklar teamkänslan på ett sätt som hos medarbetarna skapar inre mening med arbetet. Kreativitet uppmuntras och nya idéer kritiserar inte även om de avviker från ledarens uppfattning. Vidare innehåller det transformativa ledarskapet individuell omtanke där ledaren ser varje individs behov av utveckling (Bass 1999 m. fl.).

Ett sätt att studera ledarskap är att titta på ledarnas handlingar och beteenden. I en studie på 169 svenska boenden inom vård och omsorg (Backman m.fl. 2017) ombads medarbetare skatta vilka ledarbeteenden som betygsattes högst. I studien identifierades fem specifika ledarbeteenden: (1) att chefen är öppen för att prova och experimentera med nya idéer; (2) att chefen kontrollerar och följer arbetet nära; (3) att chefen har tillit till sina underordnade; (4) att chefen ger direkt feedback till medarbetarna och (5) att chefen hanterar konflikter konstruktivt.

Att vara öppen för nya idéer och ha tillit till personalen beskrivs av Scalzi m.fl. i en studie i Backman (2018) som bidragande till möjligheterna att utveckla personcentrerad vård. Andra intressanta resultat från studien var att större arbetsenheter med fler medarbetare skattade ledarnas beteenden högre. En förklaring man spekulerade i är att det i en större platt organisationsstruktur krävs större grad av delegering vilket skulle kunna bidra till ökat ansvarstänkande hos personalen. En annan rimlig förklaring skulle kunna vara att man till större personalgrupper rekryterar chefer med större ledarerfarenhet och kompetens. Studien visade också att chefer i privat vård och omsorg samt chefer med kompetens och utbildning inom socialt arbete generellt skattades något högre i de identifierade ledarbeteendena (Backman m. fl. 2018). Studierna har genomförts på personal utan hänsyn till dag eller nattarbete.

Metod

Metod-avsnittet är uppdelad i två delar; Inledningsvis presenteras arbetsmodell och upplägg i FoU-cirkeln. Därefter tillvägagångssätt och metod i den intervjustudie de deltagande cheferna utförde på nattarbetande personal. Avslutningsvis några ord om etiska hänsyn och resultatens användbarhet.

FoU cirkeln

Arbetet i "Att leda på natten" har bedrivits som en s.k. FoU-cirkel. Det är en form av studiecirkel som leds av en person med akademisk kunskap i ett ämnesområde samt pedagogisk kunskap för att leda en grupp personer med kunskap från praktiken i samma ämne. Praktiker och teoretiker/pedagog deltar i cirkeln och möts med sina olika förkunskaper för att fördjupa sig i det problem som verksamheten formulerar. Målet är att utveckla praxisfältet.

En FoU-cirkel är en metod för att skapa kunskap enligt formeln; praktik + teori + reflektion = ny kunskap. Upplägget brukar innehålla följande steg;

1. Kunskap och erfarenheter samlas in och "skapar" materialet/ empirin som tillsammans med kunskap från litteraturstudier analyseras.
2. Slutsatser och förslag tas fram.
3. Detta presenteras in en rapport som cirkelledarna är huvudansvariga för.

Deltagarna träffades vid sex halvdagar under hösten/vintern 2018/19.

Deltagare

Vård- och omsorgscheferna i de fjorton kommunerna valde ut chefer med ansvar för nattpersonal. Från nästan alla kommuner deltog två personer som var arbetsledare på natten. Totalt anmälde sig 27 personer till cirkeln.

Ansvarsområdena och antalet anställda under respektive chef/ledare varierade. Deltagarna kom från verksamheter såsom hemtjänst, särskilt boende, korttidsboende och hemsjukvård. Alla chefer utom en ansvarade även för dagpersonal.

Ledare för cirkeln var Rikard Hedlund från avdelningen för psykologi, pedagogik och sociologi på Högskolan Väst med specialitet inom ledarskap och organisation, samt Lis Palm, FoU-strateg på FoU-Socialtjänst Fyrbodals kommunalförbund, som fungerat som samordnare och kommunikatör.

Cirkelträffarna

Cirkeln började med en "förträff" i maj 2018 för att alla i cirkeln skulle börja lära känna ämnet och börja tänka på hur det kunde avgränsas. Med start i september träffades gruppen sex halvdagar under hösten och vintern 2018–19.

Cirkelupplägget var att Rikard hade en teoretisk föreläsning baserad på vad som kommit fram som relevant utifrån syfte och frågeställningar. De teman som initialt diskuterades handlade om ledarskap såväl generellt som specifikt kring vård och omsorg. Vidare om ledarskapets koppling till förändringsarbete och svårigheter att förändra och utveckla verksamheter såväl personellt som tekniskt, om den gruppdynamik som skapas mellan grupper (olika skift), om feedback i arbetet, hanterandet av konflikter inom och mellan grupper/ gruppmedlemmar samt om tillit/ förtroendeskapande mellan såväl ledare-medarbetare som mellan olika grupper av medarbetare. Innehållet diskuterades också i mindre grupper där deltagarna delade med sig av egna erfarenheter kopplade till det som behandlades vid respektive tillfälle.

De avslutande träffarna ägnades åt att planera, genomföra och analysera intervjustudie med nattarbetande personal. Relevanta texter och vetenskapliga artiklar delades ut mellan träffarna. Allt material delades i en Dropbox som deltagarna hade tillgång till.

Intervjustudie med nattmedarbetare

Urval av respondenter

Ett av delsyftena med cirkeln var att öka kunskapen om hur de nattarbetande medarbetarna uppfattade ledarskapet nattetid utifrån sin arbetsituation. Gruppen enades därför om att göra en intervjustudie med medarbetare i de egna verksamheterna. Cirkeldeltagarna bjöd därefter in nattarbetande personal att vara med som respondenter samt beskrev syfte och sammanhang med intervjustudien.

Antalet medarbetare som intervjuades på respektive verksamhet varierade. I några fall intervjuades ett färre antal medan samtliga medarbetare i något fall deltog. Det slutliga urvalet styrdes i viss utsträckning till logistiska hänsyn såsom schema, ledigheter och liknande faktorer.

Totalt intervjuades drygt 100 medarbetare från de deltagande kommunerna. Dessa bestod framförallt av undersköterskor men även någon enstaka sjuksköterska som arbetar på natten intervjuades. I resultatet har inte gjorts någon åtskillnad mellan yrkesgrupperna.

Konstruktion av intervjuguide

En intervjuguide (Se bilaga) togs fram baserad dels på de teman kring ledarskap som gruppen hade behandlat under hösten dels med inspiration från vetenskapliga artiklar som berörts under cirkelträffarna. I en av dessa, *"Characteristics of highly rated leadership in nursing homes using item response theory"* av Backman m.fl. (2017), beskrivs vad som kännetecknar ledare som av medarbetare upplevdes som framgångsrika inom kommunal vård och omsorg. Det handlade om att chefen är öppen för att prova och experimentera med nya idéer; att chefen kontrollerar och följer arbetet nära; att chefen har tillit till sina underordnade; att chefen ger direkt feedback till medarbetarna och att chefen kan hantera konflikter på ett konstruktivt sätt. Även om studien var gjord på dagarbetande medarbetare inom vård och omsorg så ansågs dessa aspekter vara relevanta även för nattpersonal.

Utöver ovanstående var vi intresserade av att få ytterligare beskrivningar av hur nattpersonal i avsaknad av en fysiskt närvarande chef upplevde ledarskapet utifrån tillit, feedback och kontroll i arbetet samt hur de upplevde hantering av eventuella konflikter hos de nattarbetande.

Den gemensamma utformningen av intervjuguiden, vid en cirkelträff, har bidragit till att såväl de som intervjuade som respondenterna så långt som möjligt haft samma innebörd och associationer utifrån frågeställningarna.

Genomförande av Intervjuer

Till intervjufrågorna bifogades en informationstext till de som skulle utföra intervjuerna. Denna innehöll tips på saker att tänka på när man intervjuar och ställer frågor.

Intervjuerna genomfördes som s.k. semistrukturerade intervjuer (Bryman 2011). Det innebär att vi utgick från den gemensamt framtagna intervjuguiden men att de som intervjuats och respondenterna även haft möjlighet att fråga och svara på frågor utöver de som fanns med i intervjuguiden.

Intervjuerna genomfördes på delvis olika sätt; Några intervjuade sina egna medarbetare, andra valde att intervjua personal i andra arbetsgrupper. De flesta intervjuerna gjordes i form av gruppintervjuer, några intervjuade enstaka medarbetare och i något fall gjordes av praktiska skäl en enkätversion av de frågeområden som tagits fram. Några hade skickat ut frågorna i förväg, andra inte.

Variationen i intervjuform var nödvändig. Det fanns logistiska och praktiska skäl att erbjuda denna flexibilitet; respondenterna arbetar på olika platser, i olika sorters verksamheter, arbetstider, boenden och grupperingar. Vi bedömer att flexibiliteten i intervjuform bidrog till att många kunde intervjuas, vilket gav ett stort svarsmaterial.

Tolkning och analys av intervjuer

Cirkeldeltagarna skrev referat under eller efter intervjuerna. Dessa sammanställdes av cirkelledarna i ett gemensamt delat dokument innehållande samtliga intervjureferat. Därefter har texten lästs dels utifrån frågeställningar som togs fram i intervjuguiden dels förutsättningslöst för att hitta ytterligare nyckelord och teman.

Resultaten har diskuterats på en avslutande cirkelträff och deltagarna har även haft möjlighet att kommentera de resultat som presenterades. För att levandegöra resultaten har citat använts. Även dessa har stämts av med deltagarna för att få konsensus om att det finns en överensstämmelse med vad som avses under respektive tema.

Etiska överväganden

Respondenterna som medverkade i intervjustudien har informerats om syftet med intervjun och att de var en del av FoU-cirkeln "Att leda på natten". Deltagandet har varit frivilligt och de har haft möjlighet att såväl avbryta sin medverkan som att påverka former och villkor för genomförandet av intervjuerna. Vidare har respondenterna givits största möjliga konfidentialitet då inga personer kan identifieras i rapportsammanställningen. I likhet med rapporten så har inte heller några respondenter kunnat identifieras under de resultatdiskussioner som förekommit i FoU-cirkeln efter genomförda intervjuer.

En svaghet vid några av intervjusituationerna kan vara att de genomfördes av cirkeldeltagare som i de flesta fallen var chef över de som intervjuades. Även om det inte framkommit några kommentarer eller reaktioner på det så kan det ha påverkat respondenten, och vice versa.

De insamlade uppgifterna kommer inte användas i kommersiellt bruk eller andra icke-vetenskapliga syften utan endast till de syften som är kopplade till projektet "Att leda på natten inom vård och omsorg". Studien har således tagit hänsyn till Vetenskapsrådets fyra

etiska grundprinciper; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2002).

Användbarhet

Syftet med cirkeln och intervjustudie var att med utgångspunkt i den egna verksamheten, öka kunskap och medvetenhet om faktorer som kan bidra till förmågan att utöva ledarskap på natten. Den breda variationen som finns representerad från olika verksamhetsområden (hemtjänst, särskilt boende, korttidsboende och hemsjukvård i små och större kommuner) har bidragit till att se såväl likheter som skillnader i hur det är att leda på natten. Vi har sett en samstämmighet med resultat och erfarenheter från studier om ledarskap från andra sammanhang. Det finns såklart andra möjliga beskrivningar av den verklighet som studerats.

Resultat

Resultatdelen är uppdelad i två delar. I den första delen återges teman från de föreläsningar, diskussioner och reflektioner som gjordes i på *cirkelträffarna*. Därefter följer en genomgång av resultaten från den genomförda *intervjustudien*.

Teman från FoU-cirkelträffarna

Syftet med FoU-cirkeln har varit att med utgångspunkt i deltagarnas erfarenheter och aktuell forskning om ledarskap öka deltagarnas kunskap och medvetenhet om faktorer som kan bidra till förmågan att utöva ledarskap på natten i kommunal vård och omsorg. Trots det relativt stora antalet deltagare i FoU-cirkeln fungerade erfarenhetsutbytet och arbetet på cirkelträffarna mycket bra.

Frågeställningar som initialt togs fram handlade om vilka speciella utmaningar de deltagande cheferna upplevde fanns när det gäller att leda på natten samt vad forskning visar. Utöver dessa kunde deltagarna även utbyta praktiska erfarenheter och specifika tips om det dagliga arbetet som chef.

De teman som kom att behandlas handlade om;

- *Ledarskapets koppling till förändringsarbete* (specifikt när det gäller svårigheter att hantera motstånd till förändringar)
- Hanterandet av *konflikter* inom och mellan grupper/ gruppmedlemmar
- Att ge och få *feedback* i arbetet
- *Förväntningar och ansvarstagande* mellan arbetstagare och verksamhet och introduktionens roll i detta.
- Den *gruppdynamik* som skapas mellan grupper (olika skift)

Nedan ges en komprimerad sammanfattning av innehållet under respektive tema.

Ledarskapets och förändringsarbete

Ett tema som tidigt kom att diskuteras i cirkeln handlade om hur man kan se på motstånd vid förändringsarbete. Att utveckla verksamheten mot en personcentrad vård och omsorg av god kvalitet innebär förändringar i form av nya tillvägagångssätt, användande av ny teknik och införandet av nya rutiner. Då det ofta kan vara svårt att få med sig alla medarbetare i de förändringsambitioner som verksamheten står inför ställs förväntningar på en chefs förmåga att bidra till medarbetares förändringsvilja. Trots goda intentioner uppstår ofta vad som kan ses som en ovilja hos medarbetare, en organisatorisk tröghet som kan beskrivas som förändringsmotstånd. Inte sällan beskrivs underställda som opponerar sig mot förändringar som "omotiverade" eller "flaskhalsar".

Forskningen inom detta område antyder att det finns stor anledning för chefer att vidga sin förståelse för hur motstånd uppstår, upprätthålls och förstärks. Chefer kan ofta kan förringa och stigmatisera medarbetares ifrågasättanden och reaktioner vid förändringar. Ett sådant

”automatiskt” förhållningssätt riskerar att överskugga medarbetares legitima skäl att opponera sig mot förändring. Vid misslyckade förändringar läggs ofta orsaksförklaringarna på personalen och ledningen ser sällan sin egen roll (Piderit 2000).

De ledare som lyckas bäst med att hantera förändringar är de som kan bygga trovärdighet, stimulera och utveckla gruppledarnas utvecklingspotential, stimulerar till delaktighet och kreativitet och på så vis lockar till prestation. Det är samma egenskaper som beskrivs i det coachande och transformativa ledarskapsytan som beskrevs tidigare.

Om en individ känner sig tvingad till handlingar uppstår lätt ett upplevt hot mot dennes frihet att bestämma över sig själv, vilket i sin tur skapar reaktioner och beteenden för att återupprätta autonomi och självbestämmandet (Brehms & Brehm 2013). Resultatet blir ofta ett ökat motstånd; ”Ingen ska säga till mig vad jag ska göra!”

Konflikter och dess hantering

Chefens förmåga att hantera konflikter återfinns som ett av de ledarbeteenden som skattats högt vid bedömning av framgångsrikt ledarskap i vård- och omsorgssammanhang (Backlund m.fl. 2017) och var också ett av de teman som kom att diskuteras i cirkeln.

Ofta finns olika föreställningar om vad som ska klassas som en konflikt. Inte sällan kan olika personer och grupper ha skilda åsikter om huruvida en konflikt existerar eller inte. I arbetslivet brukar konflikter beskrivas som en konfrontation mellan två parter olika viljor då enighet är förutsättningen för att en målsättning skall förverkligas (De Klerk 1991). En annan beskrivning av vad som kännetecknar en konflikt är när en eller flera parter har önskemål de inte är villiga att släppa, att de upplever att någon annan blockerar dem från att tillgodose dessa önskemål. När blockeringen av viktiga önskemål kvarstår väcks en frustration som driver minst en av parterna att agera på ett eller annat sätt gentemot den andra parten (Jordan 2015).

I en nyligen gjord uppsats om konflikter och konflikthantering inom äldreomsorgen (Alem & Bassal 2018) återfinns exempel på hur konflikter uppstår som resultat av otydliga, ogenomförda och orättvist fördelade arbetsuppgifter. I studien pekar de även på förekomsten av konflikter baserad på olika personligheter och bakgrunder hos medarbetarna på en arbetsplats. I likhet med annan forskning och erfarenhet återkommer brister i kommunikationen som en stor orsak till att konflikter uppstår och eskalerar. Det kan handla om såväl naturlig mellanmänsklig kommunikation men också om att viktig information inte når fram eller tas emot.

Inom konfliktteori beskrivs hur problemen att hantera konflikter ofta uppstår som en oförmåga att skilja på sakfrågor och relationsfrågor. Att ha rätt i sak innebär inte att man löst en konflikt, endast att man löst en situation. Att som chef vara medlande part i en konfliktsituation handlar om att se dessa olika dimensioner i en konflikt. Förmågan att förstå, hantera och förebygga påverkar också sättet att skapa och se lösningar, på både kort och lång sikt.

Att ge och få feedback

Ledarskap nattetid innebär att man som chef/ledare oftast inte är fysiskt närvarande. Feedback/återkoppling när man inte är fysiskt närvarande var ett återkommande tema i cirkeldiskussionerna.

Feedback är viktigt av flera orsaker i en organisation. Dels handlar det om att den är stödjande och bekräftande; att medarbetare bli varse om att de faktiskt blir sedda, att andra medarbetare och chefen bryr sig om hur man utför sina arbetsuppgifter. Men återkoppling handlar också om att genom feedback förstärka beteenden och handlingar man vill att medarbetarna ska utföra.

Enligt inlärningsteori sker inlärning genom att beteenden som visar sig fungera väl i olika situationer kommer att upprepas (Lattal 2014). Det gäller således både de praktiska handlingarna som en viss arbetsfunktion innefattar, men också huruvida chefers och medarbetares handlingar och beteenden står i överensstämmelse med de värderingar organisationen anser eftersträvansvärda och viktiga.

Forskning om feedback visar även att medarbetare presterar bättre när de får mer och konstruktiv feedback på utfört arbete och man betonar att det är av vikt att feedbacken innefattar det faktiska utförandet av arbetet och inte endast jämförelser med andra eller resultatuppfyllelse i största allmänhet (ex. Feys, Anseel & Wille 2013).

Sammanfattningsvis utgör feedback ett mycket viktigt "verktyg" för en ledare och är av stor betydelse för det organisatoriska lärandet, för den motivation som konstruktiv kritik kan skapa, för en organisations inriktning och för sätten man korrigerar, strukturerar och uppmuntrar på. Beteendeaspekten, dvs vad medarbetare och chefer faktiskt gör (ex. uppmuntrar eller ignorerar), är sättet på vilket en organisationskultur manifesteras. En organisationskultur finns inte endast i uttryckta värderingar, ambitioner eller tankar. Det är det som faktiskt manifesteras i handlingar och beteenden som sätter prägel på en organisation.

Förväntningar, ansvarstagande och introduktionens roll

Under cirkeldiskussionerna nämndes introduktion av nyanställda som ett viktigt redskap för att tidigt tydliggöra ansvar och att skapa rätt förväntningar mellan arbetstagare och chef/verksamhet. Förväntningar och förpliktelser kan definieras formellt i kontrakt och anställningsavtal, men en stor del av dessa finns ofta outtalade.

Inom organisationsforskningen brukar oskrivna lagar beskrivas som s.k. "psykologiska kontrakt" mellan arbetsgivare och arbetstagare (Aronsson m.fl. 2012). Från individens/ arbetstagarens perspektiv brukar förväntningarna handla om att åtnjuta säkra och acceptabla arbetsförhållanden, säkerhet i arbetet, utmanande och tillfredsställande arbetsuppgifter, rättvisa och konsekventa policys och rutiner, medbestämmande och inflytande, karriär- och utvecklingsvägar och en förståelse för arbetstagarens problem.

Arbetsgivaren har förväntningar på individen/ arbetstagaren när det gäller acceptans av ideologi och synsätt, att arbeta i enlighet med organisationens mål, att upprätthålla organisationens image, att vara lojal, inte missbruka förtroenden samt att följa de regler och policys som organisationen verkar inom.

Det psykologiska kontraktet handlar både tillit mellan den anställde och arbetsgivaren och om de ömsesidiga rättigheter och skyldigheter som båda parter förväntas leva upp till. Om de delar som inte är formaliserade, såsom normer, uppförandekoder, inarbetade rutiner och liknande kommer att införlivas och följas eller inte, beror i stor utsträckning på hur en medarbetare introduceras i sitt nya jobb och på vilka sätt chefen konsekvent och kontinuerligt signalerar och betonar dessa ömsesidiga rättigheter och skyldigheter i den löpande arbetsrelationen.

Gruppfenomen

FoU-cirkeln och den efterföljande intervjustudien har haft fokus på att utforska omständigheter som är intressanta när det gäller att leda på natten, men även fenomen som utvecklas inom och mellan grupper varit av visst intresse (specifikt om nattarbetande grupper).

Utöver individuella skillnader och identifikationer uppstår också identifikationsmönster på gruppnivå; När individer i en grupp kommunicerar och interagerar med varandra uppstår en social identitet inom gruppen (Tajfel 2010). Ofta uppstår och förstärks denna i kontrast till andra grupper. Vanligt är att det bildas starka band mellan de medlemmar som ingår i den egna gruppen. De blir en del av "de egna" som man känner solidaritet och samhörighet med. I sådana situationer tenderar man ofta att favorisera den egna gruppen framför andra (Everett, Faber & Crockett 2015).

Även grupperns föreställningar om varandra kan ha en stor påverkan på hur de förmår samverka. Upplever medlemmar i en grupp att de är utsatta för någon form av hot mot gruppens intressen, makt eller frihet, tenderar de att agera för skydda sig själva och sina intressen (Stokes 2003). Detta kan försvåra förändringsarbete.

Resultat från intervjuer med nattarbetande personal

Arbetet i FoU-cirkeln resulterade i att deltagarna genomförde intervjuer med nattarbetande medarbetare i sina respektive verksamheter. Överlag var respondenterna mycket entusiastiska och angelägna om att få delta och bidra med sina tankar om de aktuella frågeställningarna.

Cirkeldeltagarna var också mycket nöjda med den lärdom de fick av medarbetarna genom att ställa dessa frågor. Flera deltagare ska fortsätta att använda intervjuguiden i samtal med medarbetare, som ett redskap för att utveckla sitt ledarskap.

Följande resultatgenomgång innehåller en koncentrerad sammanställning av huvuddragen av svaren som samlades in. För att belysa och levandegöra olika aspekter har citat från intervjuerna använts. De rubriker som följer baseras dels på de frågeställningar som togs fram i intervjuunderlaget, dels teman som växt fram vid analys av intervjuresultaten.

Vad kännetecknar arbete nattetid?

Hur beskriver nattarbetande personal det som är kännetecknande för arbete nattetid? De frågor som ställdes i intervjuerna handlade bland annat om hur man uppfattar skillnader mellan skiften, vilka förväntningar och behov som finns på arbetet, upplevelsen av delaktighet i omvårdnadsarbetet samt tankar kring omvårdnadsarbete 24 timmar/dygn.

Svaren gav en bild av arbetet nattetid, ofta i relation till beskrivningar och föreställningar om arbete dagtid.

”Det är som natt och dag”.

Det framkom en bild av att arbetet i stora drag skiljer sig åt och att det även fanns tydliga föreställningar om ”vi och dem” snarare än ett gemensamt ”vi” mellan natt- och dagarbete. Samtidigt svarade många att det arbetet överlag fungerar friktionsfritt med fungerande avrapporteringar och övergångar mellan dag och nattpass. Trots att flertalet beskrev det löpande arbetet som fungerande mellan de olika skiften, fanns det på flera håll också återkommande exempel på att tillhörigheten till den egna gruppen är stark och att tilliten inte alltid är den bästa mellan grupperna (natt- och dagpersonal).

De faktiska arbetsuppgifterna skiljer sig naturligt åt, då brukarna i huvudsak sover under natten. Arbetet nattetid handlar mer om att få brukarna att varva ner inför nattens sömn. Nattpersonalen har mer tid att prata med omsorgstagarna och kan vid behov servera nattfika. Flera menar att det är ett tätare samarbete på natten eftersom man arbetar i mindre lag, har mer tid för dialog kring omsorgstagarna, att man förlitar sig mer på varandra, har längre avstånd till stödfunktioner.

”Omvårdnadsarbetet är nog rätt lika. Nattarbetet inriktar sig väldigt lite på rehab utan jobbar mer omvårdande. På natten finns oftast tid och utrymme att sitta i lugn och ro med brukare”.

Vanliga sysslor nattetid är städning i olika utrymmen, tvätta och hålla ordning på avdelningar. Riktade omsorgsuppgifter handlar ofta om att dämpa ångest och oro, ge dryck och mat, byte av inkontinensskydd/bädda, kontrollera rörelselarm, se över dörrar och fönster- /skalskydd samt dokumentera. Arbetet nattetid är inte lika fysiskt tungt som dagarbete.

”Inte så mycket planerade HSL-insatser på natten jämfört med dagen, utan mer SOL-insatser. Vi prioriterar tillsammans och hjälper varandra”

”Vi har en del planerade insatser men det går inte att ha för många, då klarar vi inte av alla oplanerade larm som kommer”.

Till skillnad från nattens arbetsinnehåll så beskrivs dagpersonalens sysslor som fler och mer varierade. Det handlar om anhörigkontakter, kontaktmannaskap, mer dokumentation, fler omvårdnadsuppgifter, kontakt med andra vårdgivare, upprättande av planer, dokumentation, dusch, servering och andra aktiviteter.

”Mycket mer stress, dra och slit på dagen. Fler bollar i luften att hålla i på dag. Fler som larmar på dagen. Vi har mer tid för brukaren på natten. Fler brukare vill dra i en på dagen”.

Tillit mellan chef och medarbetare

Frågorna om tillit handlade om vad respondenterna upplevde att tillit är och vilka handlingar som kan vara förknippade med upplevelsen av tillit från chef till medarbetare. Vidare hur de ansåg att tillit mellan chef och medarbetare kan öka samt hur de upplevde tilliten mellan medarbetare och natt o dagskift.

”Tilliten/förtroendet mellan chef och medarbetare nödvändig för att kunna utföra ett tryggt och självständigt arbete på natten, där man vågar ta egna beslut”.

När respondenterna beskriver upplevelsen av tillit handlar det om både upplevelsen av fysisk närvaro i det löpande arbetet och uppfattningen av att chefen stöttar och bekräftar sina medarbetare. Flera beskriver att tillit från chefen i stor utsträckning handlar om en känsla av att vara betrodda, att de känner att chefen litar på dem, att chefen bekräftar att de gör sitt jobb. Tillit är en ömsesidig process; de känner tillit till sin chef om denne känner tillit till dem.

Att en chef sätter sig in i nattpersonalens arbete, regelbundet besöker nattpersonalen under deras arbetstid samt att de har erfarenhet av, eller har jobbat med nattpersonalen är något som flera beskriver som tillitsskapande. Att chefen är tillgänglig under hela dygnet tar några upp som viktigt och förtroendeingivande liksom upplevelsen av att åsikter värdesätts och respekteras.

Praktiska frågors betydelse återkommer generellt om vad som har effekter på tillit. Värt att nämna i sammanhanget är att parallellt med att intervjuerna genomfördes pågick också en relativt laddad diskussion inom vård- och omsorgssektorn där schemaläggning och ändrade

arbetstider stod i fokus. Missnöjet över de beslut som presenterats om nya arbetstider var för många något som man kopplade samman med frågor om tillit och förtroende.

"... behålla våra 10-timmars nätter. Nöjd personal gör ett bra jobb"

Utöver de kommentarer som präglades av reaktioner på praktiska omständigheter var den övervägande bilden att man såg tillit som något som byggs över tid och i några fall har svaren visat att det kan vara svårt att bygga tillit när en chef varit på plats under kort tid. Att det på vissa ställen varit en hög omsättning av chefer upplevs som problematiskt när det gäller att bygga tillit.

"Ett förtroende tar lång tid att bygga upp men kan raseras väldigt snabbt"

"Svårt när man byter chefer ofta. Svårt att lära känna".

Utöver de fysiska träffarna och mötesformerna beskrivs tilliten också utifrån vilka erfarenheter man har av hur chefen hanterar integritet, förtroenden och kommunikation från medarbetare. Att kunna anförtro sig till chefen utan oro att det ska få negativa konsekvenser beskrivs av flera som viktig, liksom att chefen backar upp sin personal.

"När man berättar något för chefen/... / vill man inte höra det på Konsum senare".

När personalen beskriver beteenden som specifikt uppfattas som tillitsskapande nämns bl.a. ärlighet, rak kommunikation, öppenhet, tydlighet, positiv, lyhörd. Vidare upplevelsen att få ta ansvar, hur chefen följer upp åtaganden, snabb återkoppling och upplevelse av delaktighet.

I förslagen om vad som skulle kunna öka tilliten mellan chef och medarbetare uttrycktes önskemål om att regelbundenhet i träffar och att hitta naturliga mötesforum och kontaktytor.

Några respondenter uttryckte att tillit också handlade om att chefen litade på att de utför sig arbete på egen hand, utan chefs närvaro. Någon menade att arbetet fungerade bra och att man också uppskattade att få "vara ifred".

Tillit mellan natt- och dagpersonal

Rubriken "tillit mellan natt- och dagpersonal" fanns inte specifikt med i den intervjuguide som togs fram, men på frågorna om vad som kännetecknar arbetet nattetid framkom att detta i stor utsträckning beskrevs och definierades i kontrast till arbetet dagtid. Utöver att de faktiska arbetsförhållandena är olika mellan dag och natt, så framkom att det också finns föreställningar om att grupperna skiljer sig åt. Både de skilda faktiska omständigheterna och föreställningarna om detta verkar kunna bidra till en bristande tillit mellan grupperna.

Variationen var stor i hur man beskrev samarbete mellan dag och nattskift. Å ena sidan finns beskrivningar där man är nöjda med samarbetet och det förefaller finnas ett professionellt förhållningssätt när det gäller överlämningar och arbetsrutiner. Å andra sidan framkommer

mer negativa beskrivningar som handlar om att man inte litar på att den andra personalgruppen förstår eller ser hur den egna gruppen jobbar och att det kan finnas exempel på misstro när det gäller att utföra vissa uppgifter.

"Dagpersonal tror att det är lugnare på natten eftersom de boende bara sover på natten".

"Nattpersonal säger oftast att allt varit lugnt och dagpersonal tolkar det som att nattpersonal inte gjort något alls på natten"

"Det är skillnad på natt och dag. Dagpersonalen har inte alltid förståelse. En allmän uppfattning om att det är lugnt på natten. Det är skillnad på hur dag och nattpersonal påpekar "blöta sängar".

Sammantaget framkommer från nattpersonalens exempel på föreställningar som antyder att de inte uppfattar att dagpersonalen har full tillit till att de gör det de ska, att de ofta har det relativt lugnare på sina nattpass.

"Viktigt hur chef ställer frågor – de ska inte ge order från vad dagpersonal sagt".

Exempel på en sådan är byte av inkontinenshjälpmedel.

" Dagen tror inte att natten gör något. Blöjor är en tagg. Natten byter nattblöjan på morgonsidan även om den är torr. Annars får natten skulden att de inte bytt på hela natten om det är blött i sängen på morgonen"

"Några tror inte att vi gör vårt jobb"

Beskrivningarna innehåller på sina håll föreställningar om att man skiljer sig åt när det gäller personliga egenskaper och preferenser.

"Vi som jobbar natt är flexibla och vi tycker om att jobba självständigt. Vi är vana att ta egna och snabba beslut. Vi är lösningsfokuserade".

"Nattpersonalen är beroende av varandra och mer sammansvetsade".

"Natten litar på varandra"

Sammantaget visar svaren från respondenterna att tilliten mellan dag- och nattpersonal skulle kunna bli bättre på flera av arbetsplatserna.

"Ingen förståelse mellan dag o natt, man vet inte vad de andra gör".

När det gäller hur nattpersonal ser på kollegor inom samma skift förefaller tilliten vara bättre men att nattarbetet också är känsligare i de fall det finns motsättningar eller tillitsbrist.

"När man inte känner förtroende/tillit till en arbetskollega blir det väldigt sårbart på natten"

Återkoppling mellan chef och medarbetare - feedback

När det gäller återkoppling och feedback är intrycken från intervjuerna att behoven av återkoppling uttrycks på (åtminstone) två olika sätt. Dels efterfrågas en *kontinuerlig strukturerad återkoppling*, exempelvis i form av återkommande möten och forum för detta, men även i form av direkt feedback kopplat till specifika situationer där det finns anledning att ge feedback. Exempel på det senare kan beskrivas som en mer *situationsstyrd direkt återkoppling*, ex. när något har hänt, något man gjort fel eller missat. Vid sådana situationer ska återkoppling komma direkt till den det berör och i anslutning till eventuell händelse.

”Om man får klagomål från någon ex boende, anhörig, kollega så vill man ju veta det”

”Det hade ju varit roligt att få höra det som är bra men det är nog alla dåliga på”

”Helst vill man ju höra det från den som har åsikter”

När det gäller formaliserade möten fanns det skillnader i hur ofta personal på de olika enheterna träffade sin chef. Någon träffade sin chef oplanerat varje vecka, medan andra träffade sin chef mer sällan, såväl oplanerat som planerat. Huruvida man hade arbetsplatsträffar eller andra verksamhetsträffar specifikt för nattpersonal skilde sig också åt. Många har träffar förlagda på dagtid.

En annan bild av återkopplingsbehov som ges uttryck för i intervjuerna är att återkoppling är bra ”när det behövs”. Dessa svar antyder att man tycker att man klarar sig bra på egen hand under nattarbetet och att chefen endast ska finnas tillgänglig vid behov och när det efterfrågas. Behovet av en närvarande chef påverkas av vilka andra stödpersoner som finns tillgängliga under natten. Det kan till exempel vara IT- och HR-stöd på natten.

De flesta kommentarer om återkoppling är relaterade till arbetskopplade praktiska moment och situationer men några tar också upp mer processinriktad feedback som närmast kan beskrivas som stöd för medarbetaren vid situationer som kan vara jobbiga och svåra utifrån mer känslomässiga aspekter.

”I svåra situationer är det värdefullt att få coaching kring att prova lösningar. Få återkoppling efter situationer som uppstår eller när många dödsfall sker under en period, är det viktigt med återkoppling/feedback. Vara medlare för varandra när svåra saker uppstår och signalera till chef för att hen ska kunna återkoppla och följa upp händelsen. Få coaching direkt när situationer uppstår”.

Några nämnde att man lätt faller in i att ge negativ feedback och att man kan bli bättre på att ge positiv feedback.

”Vi vill gärna ha det muntligen och ofta, när man gjort något bra. Vi kan nog bli ännu bättre på att faktiskt berömma och ge positiv feedback till

varandra, men också till dagpersonalen. Ofta blir det de negativa sakerna som påpekas mellan dag/natt."

"Bästa beröm man kan få är av medarbetare. Att folk vill jobba med en. När anhöriga är nöjda. Nattsköterskan litar på oss".

Sätten som återkoppling kan ges på utöver träffar och möten är via telefon, sms eller mail.

Förekomst och hantering av konflikter och gruppfenomen

Konflikter, deras orsaker och hantering var något som kom upp på cirkelträffarna och som även fanns med som en av de variabler som uppfattades som viktig när det gällde att skatta goda ledarbeteenden. Frågorna som ställdes i intervjuerna handlade om att beskriva förekomst och vad en typisk konfliktsituation på natten kunde handla om. Vidare om hur konflikter togs upp, vilka som hanterar dem samt om det fanns någon systematisk när det gäller konflikthantering.

Det övergripande intrycket från intervjuerna är att konflikter inte verkar vara så vanligt förekommande eller synliga.

"Det är inte mycket konflikter på natten. Det finns dolda konflikter, "sånt vi inte pratar om".

När respondenterna ombads beskriva orsaker till konfliktsituationer kunde det bl.a. handla om situationer i samband med byten av inkontinenshjälpmedel, vilka som ska ha larm, synpunkter på varandras arbetssätt, schemaläggning vid bemanningsplanering, kollega som inte följer satta rutiner, om överlämnande av arbetsuppgifter mellan dag och natt, när beslut om förstärkningsbehov uppstår i akuta lägen, brukare med utåtagerande beteende, stress när man inte räcker till, konflikter mellan kunskap/teori och praktik, kompetenskillnader mellan personal

Konfliktsituationer hanteras vanligtvis inom den egna arbetsgruppen. Man löser oftast situationerna på plats och det ligger i arbetsgruppens eget intresse att hantera situationerna. Flera beskriver att personalen behärskar sig för att inte riskera att utlösa alltför stora konflikter och för att gruppen ska kunna fungera på bästa sätt.

Som tidigare nämnts återkommer från flera håll bilden av att nattarbetarna utgör en stark subgrupp. De är få, de ska klara sig själva och utvecklar därför normer kring hur saker bör göras, både av självbevaringsdrift och för att det inte finns utrymme att agera på annat sätt, så även när det gäller konflikter.

"I viss mån kanske man undviker att "skapa" konflikter på natten, då man arbetar så tätt tillsammans med endast några få kollegor. Det innebär att man redan är så sårbara och utelämnade till varandra. Att skapa en konflikt kan bli för riskabelt. Inte värt att ta upp".

"På natten frågar vi varandra varför man gjort si eller så hoppas man att den som gjort fel ser det själv. När det är nya personer så försöker man ge tips som att "du kanske kan göra så här bara som ett tips"

På flera håll beskrivs den starka gruppkänslan som kan uppstå hos nattpersonal och hur den bidrar till lösningar och effektiv konflikthantering.

”Vi som arbetar ihop vet vad som krävs, går bra ihop/.../ Vi är raka, säger vad man menar. Man vet vad de andra gör. Det är helt accepterat att man gör olika saker, alla prioriterar utifrån sitt.

När det gäller hantering av konflikter finns även beskrivningar som kan tolkas som att starka normer inom såväl gruppen samt att informella ledare bidrar till en form av ”social kontroll” vid konfliktsituationer.

”Tidigare har oenigheter tagits upp på nattmöte. Majoritetsbeslut gäller. Facebookgrupp finns”

”Oftast undvikande. Hanterar det i gruppen”.

”Vi tar med den personen det berör”.

”Vuxna människor” – borde klara lösa konflikter själva.

Flera menar att chefs roll är att finnas tillhands när en konflikt gått för långt eller inte kan hanteras inom gruppen.

”Tas upp med chefen när det blir ohanterbart”

”Chefen blir sällan delaktig i konflikter”

När det gäller konflikter mellan natt- och dagpersonal återkommer på flera håll exempel på att det finns ett tydligt ”vi och de”- tänkande. Dock finns det i intervjumaterialet inte återgivet några större uttryckta ”heta” konfliktsituationer, men förekommande fall ges uttryck för en irriterad stämning och att man på vissa håll kan baktala varandra.

”Är det något så är det oftast mellan dag och natt,/.../ dagpersonalen ofta har en felaktig bild av hur det är att jobba nattetid”

”Skitsnack mellan dag o nattgrupperna”.

Förslagen för att skapa bättre konfliktklimat handlar i likhet med andra teman som tagits upp om att skapa och hitta naturliga forum och kommunikationspunkter; Att kunna samla personal och ha dialog och utbyta erfarenheter.

Introduktion i jobbet

Under FoU-cirkelns träffar har introduktionen av nyanställda kommit upp som ett återkommande tema. Introduktionen av nya medarbetare är ett viktigt tillfälle att tydliggöra ansvar, ramar, tillvägagångssätt och förväntningar på det nya jobbet. Med anledning av det ställdes frågor i några av intervjuerna om hur nya nattarbetande medarbetare kan introduceras bättre.

Intervjuerna visade att det i många av verksamheterna finns väl planerade och tydligt definierade rutiner för introduktion av medarbetare. I andra fall verkar rutinerna inte vara lika vanligt förekommande, inarbetade eller använda. Men även i de fall där verksamheten har en plan är det inte ovanligt att snabba personalbehov och små resurser gör att nya medarbetare sätts in i arbetet innan de gått igenom en fullständig introduktion.

”Viktigt att intro ligger i färskt minne när man börjar, inte lång tid mellan intro o att man börjar jobba”.

Aspekter som respondenterna berörde handlade om vikten av planering och förberedelse i hur man genomför introduktionen och att den ska upplevas som välkomnande av den nya medarbetaren. Den bör tidigt beskriva och tydliggöra arbetsrutiner; de boendes vanor och önskemål samt ge den nyanställda en helhetsbild av arbetsplatsen.

Det råder överensstämmelse om att den inlärnings- och socialiseringsprocess som en introduktion utgör kan bidra till att undvika att den nyanställda utvecklar alltför ”egna” arbetsrutiner som i värsta fall inte helt överensstämmer med verksamhetens mål och förväntningar på den anställde.

För att öka den nyanställdes förståelse för brukarnas behov och de olika skiftens arbetsförhållanden föreslogs av fler att det är bra om nya medarbetare introduceras dagtid så att de får träffa alla omsorgstagare på dagtid. Vidare det omvända, att även om du ska arbeta dagtid så bör du ha erfarenheter av att jobba natt.

”Vi behöver fler vikarier nattetid och fler skulle få skapa sig en egen uppfattning om hur det är att jobba natt. Det är viktigt att de får testa själva och inte lyssna till vad andra säger om hur det är att jobba natt. Viktigt att de får gå bredvid tillräckligt för att känna sig trygga och arbeta ensamma. Minst en natt på varje avdelning”.

Sammanfattning

En stor del av de och resultat som cirkeln kommit fram till bekräftar det som beskrivits i den litteratur vi stött på när det gäller att balansera uppgift och relationsorientering. Rimligtvis varierar ledarbeteenden beroende på personliga egenskaper, preferenser och prioriteringar.

- *Oavsett den individuella förmågan innefattar chefsrollen att hantera både uppgifter och relationer i sitt arbete.*

Resultaten från såväl cirkeldiskussioner som intervjuer visar att det är svårt att hitta ett specifikt sätt att vara chef/ledare på natten och att det uppenbarligen ser olika ut på respektive verksamhet. Det som fungerar på ett visst sätt på ett ställe kanske fungerar på ett annat sätt på annat håll. Vidare att det som krävs och förväntas beror och varierar med den specifika ledaren och dennes specifika medarbetare.

- *Ledarutvecklingsarbete bör ha ett innehåll som utgår från respektive chefs egna förutsättningar, förmågor och verksamhet.*

Precis som det ofta beskrivs inom social- och gruppsykologi, har cirkeln och intervjustudien också givit exempel på hur det uppstår starka grupperingar som kan resultera i en uppdelning av "vi och dem". Detta kan vara en stor tillgång som gör att gruppen blir självgående. Men det kan det också bidra till att en grupp blir svårare att påverka och leda. Resultaten antyder att det ibland uppstår starka grupperingar och vi kunde i vissa svar anar att grupper utvecklat egna rutiner och tillvägagångssätt.

- *I avsaknaden av direkt och tydligt ledarskap uppstår lättare informella ledare och tillvägagångssätt.*

Frågorna om feedback och återkoppling handlade om vad respondenterna såg som viktigt att få återkoppling på, när, hur och i vilken form vill de ville ha det samt hur de själva vill ge återkoppling. Även om det bland respondenterna efterfrågades såväl kontinuerlig som situationsstyrd återkoppling, uttrycktes behoven främst i form av önskemål om praktisk feedback. Det verkar som att medarbetare som arbetar nattetid, i många fall själva vill definiera frekvens och form för feedback. Detta innefattar även synen på chefens närvaro på nattskiftet. Detta tyder å ena sidan på stort ansvarstänkande, men kan också begränsa kontaktytorna på ett negativt sätt;

- *Även om en grupp inte uttrycker behov av direkt kontakt med sin chef annat än vid speciella händelser, är denna direkta kontakt viktig för chefens möjligheter att behålla initiativet när det gäller att engagera, påverka och styra sin grupp.*

Man kan i svar från såväl cirkelträffarna samt från intervjuerna se att nattpersonal i flera fall inte haft samma inflytande och delaktighet i verksamhetsplanering och att utforma arbete och rutiner. Det gäller gruppmöten, att utveckla genomförandeplaner och att vara kontaktpersoner. Mycket av planering sker av tradition på dagtid. Det försvårar nattarbetarnas delaktighet i verksamhetsplanering. Det är uppenbart att nattpersonal inte har samma förutsättningar till delaktighet i verksamhetsplanering generellt som dagpersonal. I värsta fall kan det innebära att man inte engagerar sig fullt ut i den övergripande verksamheten.

- *Upplevelsen av delaktighet i verksamhetsutveckling bidrar till gemensamma synsätt, målluppfyllelse och att man efterlever policys.*

Mot bakgrund av att omsättningen av medarbetare kan vara stor, är introduktionen av betydelse för att initialt implementera och därefter bibehålla viktiga värderingar och ansvarstagande som anställd. Sett i ljuset av det som tidigare beskrevs kring introduktionen av nya medarbetare och de oskrivna regler ("psykologiska kontrakt") som finns mellan arbetsgivaren och arbetstagare, kan och bör introduktionen av en ny medarbetare inte bara ses som ett praktiskt verktyg för att välkomna, lära och instruera medarbetaren i det nya jobbet men också för att skapa ett "psykologiskt kontrakt".

- *Introduktionen i arbetet är ett starkt verktyg för att initialt betona och poängtera den värdegrund som verksamheten bygger på och också utgöra en kontinuerlig grund för hur dessa värden konkret skall tillämpas i det vardagliga arbetet mot en mer personcentrerad omsorg.*

På cirkelträffarna diskuterades svårigheter med att som chef kunna hantera förändringsmotstånd i samband med införandet av nya rutiner och arbetssätt i verksamheten. I tider av förändring är det extra viktigt att hitta de ledarbeteenden som handlar om att kunna förhålla sig till medarbetares ambivalens och motstånd. En chef kan alltid beordra en medarbetare att utföra de uppgifter som åligger denne, men för att långsiktigt bygga ett väl fungerande klimat utan friktioner bör en ledares beteenden bidra till att bygga tillit, skapa ansvar, delaktighet och upplevd meningsfullhet i arbetet.

- *Att alltför ensidigt leda genom direkt styrning och kontroll i situationer av förändring kan enligt forskningen bidra till ett hårdnande klimat och ett ökat motstånd hos medarbetare.*

När det gäller roller och ansvarstagande i samband med konflikter och konflikthantering antyder intervjuerna att konflikter inte förekommer i någon större utsträckning och att de, i den mån de förekommer, inte uppfattas som något större problem. Svaren antyder att nattpersonal till stor del själva hanterar de konflikter som uppstår. Sannolikt är det ett resultat av att saker måste fungera och att utbredda konflikter i en arbetsgrupp som arbetar

på natten skulle få stora konsekvenser. För att bedriva ett arbete nattetid där chefen inte är fysiskt närvarande krävs det ett stort mått av eget ansvarstagande i gruppen, annars skulle arbetet inte fungera optimalt. Men att konflikter upplevs som något som en grupp hanterar själva kan å andra sidan utgöra ett problem i de fall chefen inte har insyn eller kontroll.

- *Att hantera konflikter på en arbetsplats är inte ett kollegialt ansvar, det är ett chefsansvar. Finns inte hanteringsförmåga och insyn från chefen finns risk att man släpper det till gruppens och informella ledares egna lösningar.*

Utmaningar för att leda på natten

Vad ser vi då för utmaningar i att leda på natten från FoU-cirkeln och de resultat vi fått fram? Mycket är sådant som bekräftar ledares utmaningar generellt, men vi ser också ett antal *utmaningar när det gäller att specifikt utöva ledarskap på natten*. Vi hoppas att de kan inspirera till fortsatt verksamhetsutveckling inom den kommunala vård och omsorgen.

- *Konsten att vara chef och ledare*

Att leda på natten handlar i mycket stor utsträckning om att kunna skapa *tillit*. Tillit handlar om förväntningar och om förtroenden för andras intentioner och agerande. Tillit är mellanmänniskt, det skapas mellan individer. Således är vår rekommendation att chefer bör utvecklas i det som i rapporten definieras som ledarskap. Denna utveckling bör vara utformad så att den fångar och formar den specifika chefens sätt att utöva sitt ledarskap samt ha en direkt koppling till den operativa verksamheten.

- *Förmågan att styra och påverka gruppen*

Att leda på natten handlar om att såväl förebygga och bidra till en tydlig och transparent verksamhet som att kunna kontrollera, hantera och styra arbetet. Även om vi främst poängterat betydelsen av ledarskap framför chefskap hänger dessa självklart samman i det praktiska utövandet i chefsrollen. Vår rekommendation är därför att skapa/upprätthålla rutiner som bidrar till ett proaktivt ledarskap – det ska inte vara lätt att frångå det som är verksamhetens mål. Exempel som nämnts är introduktionens roll och hur organisatoriska värden levandegörs för den nya medarbetaren som en viktig del i denna socialiseringsprocess. Andra exempel är att ha rutiner för tydlig och direkt hantering av konflikter och missförhållanden inom och mellan individer och grupper. Det måste vara tydligt och trovärdigt att "så här gör vi här".

- *Förmågan att skapa en feedbackkultur*

Att leda på natten förutsätter en fungerande feedback-kultur som bidrar till såväl individuellt stöd som verksamhetens måluppfyllelse. I tomrummen som uppstår när saker inte kommuniceras uppstår ofta ambivalens, rykten, misstro och ifrågasättanden. Vi rekommenderar chefer att skapa såväl formella som informella sätt och former för att skapa och upprätthålla en feedbackkultur. Vidare att hitta former för att på ett direkt, konkret och tydligt sätt såväl nå ut med information och att få tillgång till information från medarbetare.

- *Förmåga skapa delaktighet och motivation i verksamhetsutveckling för all personal!*

Att leda på natten innebär att hitta lösningar på hur man involverar samtliga medarbetare för att kunna skapa ett trovärdigt personcentrerat kvalitetsarbete under dygnets samtliga timmar. Det innebär också att förstå komplexiteten i individers motivation, varför reaktioner och ambivalens kan uppstå och hur det kan hanteras samt hur det hänger samman med möjligheten att lyckas i de förändringsprocesser som ett personcentrerat arbete kommer innebära.

- *För att leda på natten bör man såväl upplevas som närvarande som att faktiskt vara det ibland.*

Att leda på natten innebär att hitta en ömsesidig överensstämmelse kring vad som förväntas när det gäller närvaron på plats nattetid. Denna överensstämmelse handlar dels om att medarbetare ska uppfatta chefen som närvarande efter de behov de ser, dels om hur chefen och verksamheter bedömer nödvändigheten av chefens fysiska närvaro för att kunna utveckla verksamheten mot en personcentrerad omsorg dygnets samtliga timmar. Vi rekommenderar varje chef att tillsammans med sina medarbetare diskutera och formulera sätt och former för vad ett närvarande ledarskap innebär utifrån verksamhetens behov.

Slutord

Våra slutsatser och rekommendationer handlar i stor utsträckning om processer som går in i varandra; att balansera chef- /ledarrollen, att jobba med feedbackkultur, att vara närvarande, att skapa delaktighet och motivation och att kunna påverka och styra sin arbetsgrupp. Kanske är det en av de stora lärdomarna; ett gott ledarskap handlar inte om att reagera på någon enstaka händelse och göra enstaka insats eller åtgärd. Att leda medarbetare handlar om att vara proaktiv och förstå de processer som ledarskapet kan påverka och bidra till. Genom att ledarskapet görs med och genom människor är en annan stor lärdom att en personcentrerad omsorg också förutsätter ett personalcentrerat ledarskap.

Det kommer behövas mer kunskap, både erfarenhetsbaserad och beforskad kunskap om att leda på natten inom kommunal vård- och omsorg. Vi hoppas att denna rapport kan inspirera till detta.

Tack!

Tack till er alla, cirkeldeltagare och nattpersonal som delat med er av era erfarenheter i träffar och i intervjuer. Det ni bidragit till kommer till nytta i fler sammanhang än i denna rapport. Stort tack även till Maria Klamas för kloka kommentarer och bidrag under rapportskrivandet. /Rikard Hedlund och Lis Palm och cirkeldeltagarna.

Källförteckning

- Alem, N., & Bassal, S. (2018). Konflikter och konflikthantering inom äldreomsorgen - En kvalitativ studie ur medarbetarnas perspektiv (Dissertation). Hämtad från <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:oru:diva-64906>
- Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., & Torbiörn, I. (2012). Arbets-och organisationspsykologi: Individ och organisation i samspel. Natur och kultur.
- Backman, A., Sjögren, K., Lindkvist, M., Lövheim, H., & Edvardsson, D. (2017). Characteristics of highly rated leadership in nursing homes using item response theory. *Journal of advanced nursing*, 73(12), 2903-2913.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Brehm, S. S., & Brehm, J. W. (2013). *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. Academic Press.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.
- De Klerk, A. (1991). *Att hantera konflikter: i arbete och grupp*. Timbro.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1994). Leadership profiles, Situation and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, 139-161. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.1994.tb00168.x>
- Everett, J. A., Faber, N. S., & Crockett, M. (2015). Preferences and beliefs in ingroup favoritism. *Frontiers in behavioral neuroscience*, 9, 15.
- Feys, M., Anseel, F., & Wille, B. (2013). Responses to co-workers receiving recognition at work. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 492-510.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. E. (1979). Situational leadership, perception, and the impact of power. *Group & Organization Studies*, 4(4), 418-428.
- Ivåker, Bengtsson & Furén-Thulin (2016) *Kvalitet i särskild boende, Rekommendation för arbete med ökad kvalitet nattetid i särskilt boende för äldre. Sveriges Kommuner och Landsting, Sektionen för Vård och Omsorg.*
- Jordan, T. (2015). *Konflikthantering i arbetslivet. Förstå, Hantera, Förebygg.*
- Lattal, K. A. (2014). *Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness: Aubrey C. Daniels, PhD | Jon S. Bailey, PhD. Performance Improvement*, 53(10), 38-41.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Rosengren, K. (2014). *Vårdledarskap: att utveckla och förbättra framtidens vård och omsorg*. Studentlitteratur.
- Stokes, J. (2003). The unconscious at work in groups and teams: contributions from the work of Wilfred Bion. In *The unconscious at work* (pp. 39-47). Routledge.

Sveriges Kommuner och Landsting (2018) Sätt ljus på natten. Rekommendation för arbete med ökad kvalitet nattetid i särskilt boende för äldre

https://skl.se/download/18.4c427f9c159c7b3a59f5f9d/1485162340027/Rekommendation_Kvalitet_i_%20sarskilt_%20boende_aldre_%20nattetid.pdf

Sveriges Kommuner och Landsting (2018) Heltidsarbete som norm. Bestnr: 5467. Produktion: Blomquist & Co. Tryck: LTAB, 2018

Tajfel, H. (Ed.). (2010). Social identity and intergroup relations (Vol. 7). Cambridge University Press.

Vetenskapsrådet (2002). Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Wilson, C., & Whitmore, J. (2011). Performance coaching. Jakarta: PPM.

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations Eighth Edition. Global Edition. England: Pearson Education Limited

Bilagor

Intervjuguide

Inledande fråga om hur du beskriver skillnader och likheter mellan att arbeta dag respektive natt?

- Hur skiljer sig ni medarbetare åt (dag/natt)?
- Har ni samma förväntningar och behov av ert arbete?
- Hur upplever du/ ni delaktighet i omvårdnadsarbetet?
- Hur tänker du/ ni kring "24 timmars omvårdnadsarbete".
- Från ditt/ ert perspektiv, hur kan vi åstadkomma ett mer personcentrerat arbete?

Hur upplever du tillit från oss som chefer?

- Vad upplever du att tillit är? Vilka handlingar uppfattar du som tillit? Beskriv.
- Hur kan tillit mellan chef och medarbetare ökas?
- Hur ser tilliten ut bland medarbetare? (Natt samt Natt o dag)

Uppmuntras förbättringsförslag i arbete?

- Hur uppfattar du att förbättringsförslag tas till vara?
- Hur skulle det kunna bli bättre?

Hur tänker du om chef-ledarskapet? (*"Det är ju speciellt att leda på natten då man oftast inte är fysiskt närvarande..."*)

- Vad är en "närvarande" chef för dig/er m.t.p. att ni arbetar på natten?
- Saknar ni något i ledarskapet? Hur skulle det kunna förbättras?
- Hur kan ny medarbetare på natten introduceras bättre? Vad är viktigt i en god introduktion?
- Hur uppfattar du att chefer styr och följer upp arbetet på natten? (kontrollerar)

Hur hanterar vi/ni ev. konflikter (på natten?)

- Vad kan vara en typisk konfliktsituation (på natten)
- Hur tas konflikter upp, hanteras (undvikande - konfrontera, varma - heta etc.)
- Vilka hanterar dessa/ involveras?
- Systematiskt el slumpmässigt?

Hur ser du/ ni på coaching/ återkoppling/ feedback?

- Vad är viktigt för dig att få coaching/ återkoppling på? (Individuella skillnader?)
- Hur och i vilken form vill du ha det?
- När vill du ha det?
- Hur vill du själv ge återkoppling och i vilken form/ forum?

Några frågor om välfärdsteknik

- Hur upplever du att digitaliseringen påverkar/ kan komma att påverka arbete på natten?
- Vad skulle behövas?
- Hur skulle det påverka din/er arbetssituation (natten)?

Avslutning

- Något du vill tillägga, något vi missat som har betydelse? Något annat du undrar?

Medverkande kommuner och chefer

Bengtstors:	Anna Nilsson och Hanna Stenslid Bengtstors
Dals Ed:	Christina Larsson och Anna-Maria Bondskog
Färgelanda:	Helen Thorsson och Maria Larsen
Lysekil:	Charlotte Jonsson Sörensson och Maria Berntsson
Mellerud:	Katarina Ågren och Lena Hansson
Munkedal:	Elise Ek och Sara Karlsson
Orust:	Alexander Fåll och Ann-Christine Eriksson
Sotenäs:	Fredrik Tholén
Strömstad:	Sandra Hansson och Trine Johansson
Tanum:	Helen Jönsson och Anette Nyberg
Trollhättan:	Jan-Åke Berglund och Mia Hedström
Uddevalla:	Åsa Eriksson och Edina Cehic
Vänersborg:	Jarmo Lahtinen och Christina Kirpensteijn
Åmål:	Anna Dahlström och Maria Bertilsson

Kommuner i Fyrbodals kommunalförbund.



Fyrbodals kommunalförbund – 14 kommuner samarbetar för tillväxt

Museigatan 2 • Box 305 • 451 18 Uddevalla
Vxl 0522-44 08 20 • kansli@fyrbodal.se
www.fou.fyrbodal.se