

”En bra ledare gör en bra medarbetare”

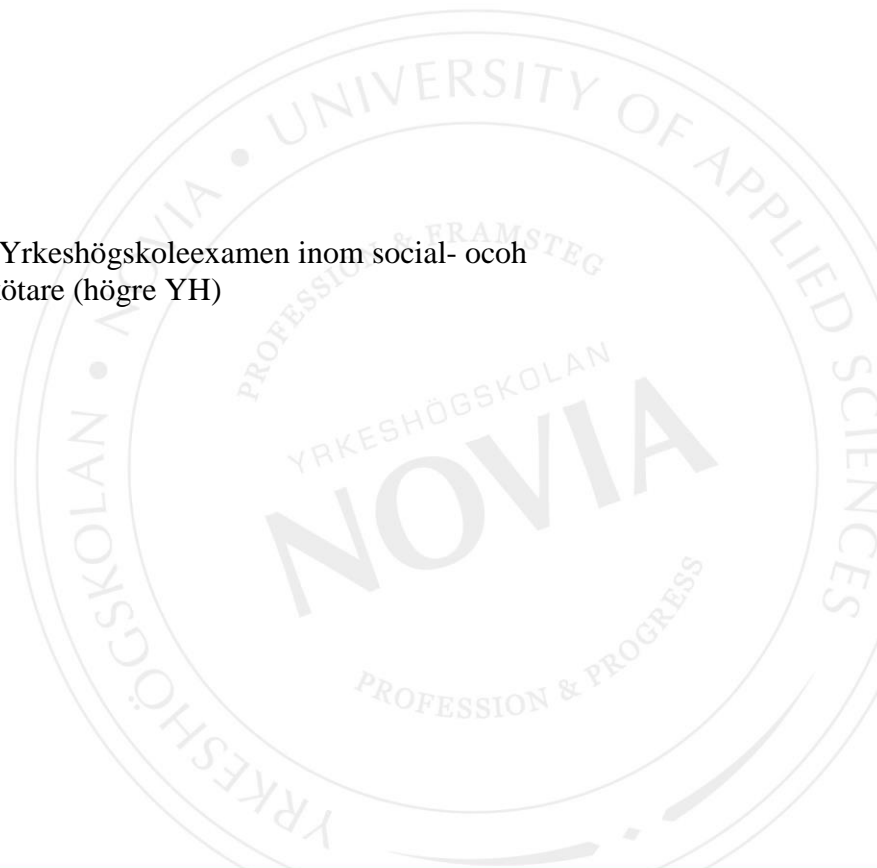
- **En kvalitativ studie om värdebaserat ledarskap på Vasa centralsjukhus psykiatriska enhet**

Ann Widdas

Examensarbete för Högre Yrkeshögskoleexamen inom social- och
hälsovårdsområdet, sjukskötare (högre YH)

Utveckling och Ledarskap

Vasa 2017



EXAMENSARBETE

Författare: Ann Widdas

Utbildning och ort: Högre YH-examen inom social- och hälsovård, Vasa

Inriktning/alternativ/Fördjupning: Utveckling och ledarskap

Handledare: Marlene Gädda

Titel: "En bra ledare gör en bra medarbetare" - en kvalitativ studie om värdebaserat ledarskap på Vasa centralsjukhus psykiatriska enhet.

Datum: 31.10.2017

Sidantal: 48

Bilagor: 4

Abstrakt

Studien handlar om värdebaserat ledarskap på Vasa centralsjukhus psykiatriska enhet. Syftet med studien var att ta reda på vad Vasa centralsjukhus (Vcs) värden i ledarskapet innebär för ledare och hur de synliggör dem samt medarbetarnas upplevelse i hur ledarna synliggör det värdebaserade ledarskapet.

I studiens bakgrund presenteras teori om värden som kundorientering, respekt för människovärdet, ansvar och rättvisa samt ledarskap, värdebaserat ledarskap och de teoretiska utgångspunkterna. Studien har genom kvalitativ forskningsintervju med ledare och fokusgruppintervju med medarbetarna tagit reda på åsikter om värdebaserat ledarskap hur ledarna synliggör värden. Genom innehållsanalys har intervjuerna analyserats.

Studiens resultat visar att ledarna ansåg att värdigt bemötande, öppen kommunikation, ledarnas förpliktelser samt organisationens delaktighet var det viktigaste inom värdebaserat ledarskap. Medarbetarna ansåg att informativ kommunikation, förväntningar på ledare och organisationens resurser var de saker som skulle synliggöras hos ledarna för ett fungerande värdebaserat ledarskap. Både ledarna och medarbetarna hade gemensamma åsikter om att genom kommunikation fanns bästa möjligheterna att framhäva det värdebaserade ledarskapet. Ansvar var viktigt för ledarna att kunna visa och delegera. Ledarna kunde genom bemötande visa respekt och rättvisa mot medarbetarna. Medarbetarna och ledarna ansåg att genom värden hade de bästa förutsättningar för att kunna förbättra det värdebaserade ledarskapet.

Språk: Svenska

Nyckelord: Värdebaserat ledarskap, kundorientering, ansvarsfullhet, respekt för människovärde, rättvisa.

OPINNÄYTETYÖ

Tekijä: Ann Widdas

Koulutus ja paikkakunta: Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, sosiaali- ja terveysala,
Vaasa

Suuntautumisvaihtoehto/Syventävät opinnot: Kehittäminen ja johtaminen

Ohjaaja: Marlene Gädda

Nimike: ”Hyvä johtaja luo hyvän työntekijän” - kvalitatiivinen tutkimus arvoperustetusta johtajuudesta Vaasan keskussairaalan psykiatrisella yksiköllä.

Päivämäärä: 31.10.2017

Sivumäärä: 48

Liitteet: 4

Tiivistelmä

Tämä tutkimus kertoo arvoperustetusta johtamisesta Vaasan keskussairaalan psykiatrisella osastolla. Tutkimuksen tarkoitus on ottaa selvää mitä Vaasan keskussairaalan (Vks) arvot johtajuudessa merkitsee johtajalle ja kuinka johtaja tuo ne näkyviin, sekä kuinka työntekijöiden kokemukset siitä kuinka johtajat tuovat arvoperustetun johtajuuden esille.

Tutkimuksen taustaosiossa esitellään teorioita eri arvoista, kuten asiakaslähtöisyys, ihmisarvon kunnioitus, vastuu ja oikeudenmukaisuus, sekä johtajuus, arvoperusteinen johtajuus ja teoreettiset lähtökohdat. Tutkimus on kvalitatiivisen haastattelun kautta tutkinut johtajien ja kohderyhmähaastattelujen avulla työntekijöiden mielipiteitä koskien arvoperusteista johtajuutta ja miten johtajat tuovat sen näkyviin. Haastattelut on tulkittu sisältyöanalyysin avulla.

Tutkimuksen tulos näyttää, että johtajat olivat sitä mieltä, että arvokas kohtaaminen, avoin kommunikaatio, johtajien velvoitteet sekä organisaation osallistuminen ovat arvoperustetun johtajuuden tärkeimmät osat. Työntekijöiden mielestä informatiivinen kommunikaatio, odotukset johtajaan sekä organisaation resursseille olivat ne tärkeimmät osat jotka johtajan pitää tuoda näkyviin, jotta voisi saavuttaa toimivan arvoperusteisen johtajuuden. Sekä johtajat ja työntekijät olivat samaa mieltä siitä, että kommunikaation kautta tuodaan esiin arvoperustettu johtajuus. Vastuuta oli johtajien mielestä tärkeää osoittaa ja delegoida. Johtajat voisivat kohtelussaan näyttää kunnioitusta ja oikeudenmukaisuutta työntekijöitä vastaan. Työntekijät ja johtajat olivat sitä mieltä, että arvojen kautta voi parantaa arvoperusteista johtajuutta.

Kieli: Ruotsi

Avainsanat: Arvoperusteinen johtajuus, asiakaslähtöisyys, vastuullisuus, ihmisarvon kunnioitus, oikeudenmukaisuus

BACHELOR'S THESIS

Author: Ann Widdas

Degree Programme: Social and health care, Master degree, Vaasa

Specialization: Development and leadership

Supervisor: Marlene Gädda

Title: "A good leader makes a good coworker" - a qualitative study of value-based leadership in Vaasa central hospital psychiatric unit.

Date 31.10.2017

Number of pages 48

Appendices 4

Abstract

The thesis studies value-based leadership at Vaasa central hospital (VCS) psychiatric unit. The aim of the study was to determine what the core values at VCS means to the leaders and how they display them, as well as the co-worker's experiences regarding how the leaders display the value-based leadership.

In the study's background the theory regarding value-based leadership is presented regarding customer guidance, respect for human value, responsibility and justice, as well as leadership, value-based leadership, and the theoretical standpoints. The study has, through qualitative research interviews and focus group interviews with nurse staff, determined the opinions regarding value-based leadership and how the leaders display them. The interviews have been analyzed through content analysis.

The results of the study show that a dignified approach, open communication, the obligations of the leaders, as well as organizational participation were the most important tools for value-based leadership according to the leaders. According to the nurse staff informative communication, expectations on the leaders and organizational resources were the issues that were to be highlighted among the leaders in order for a functioning value-based leadership. Both leaders and co-workers had common opinions that trough communication there were the best possibilities to emphasis the value-based leadership. Responsibility were important to show and to delegate according to the leaders. The leaders could, through own example, show respect and equity towards the nurse staff. Both nurse staff and leaders considered the values they had the best basis to improve the value-based leadership.

Language: Swedish

Key words: Value-based leadership, customer guidance, respect for human value, responsibility.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
2	Bakgrund och teoretiska utgångspunkter	3
2.1	Kundorienterad verksamhet.....	3
2.2	Respekt för människovärdet.....	4
2.3	Ansvarsfullhet.....	5
2.4	Rättvisa.....	7
2.5	Ledarskap och värdebaserat ledarskap.....	9
2.6	Teoretiska utgångspunkter	11
3	Syfte	13
4	Undersökningens genomförande.....	13
4.1	Urval och val av informanter	14
4.2	Datainsamlingsmetod.....	15
4.2.1	Kvalitativ semistrukturerad intervju.....	15
4.2.2	Fokusgruppintervju.....	16
4.3	Dataanalysmetod.....	17
4.4	Etiska övervägande	18
5	Resultatredovisning	19
5.1	Ledarnas värdebaserade ledarskap.....	20
5.1.1	Värdigt bemötande	20
5.1.2	Öppen kommunikation.....	22
5.1.3	Ledarens förpliktelser	24
5.1.4	Organisationens delaktighet	26
5.2	Medarbetarnas syn på ledarnas värdebaserade ledarskap	28
5.2.1	Informativ kommunikation	28
5.2.2	Förväntningar på ledare	29
5.2.3	Organisationens resurser	31
6	Diskussion.....	33
6.1	Metoddiskussion.....	33
6.2	Resultatdiskussion.....	34
6.3	Slutledning.....	37
	Litteraturförteckning	40

Bilagor

Bilaga 1 Informationsbrev till ledare

Bilaga 2 Informationsbrev till medarbetare

Bilaga 3 Frågeguide till ledare

Bilaga 4 Frågeguide till medarbetare

1 Inledning

Ledarskap är ett speciellt beteende som människor utövar i avsikt för att påverka andras tänkande, inställning och uppförande. När ledning sker inom en organisation är avsikten normalt att få andra att arbeta för att förverkliga vissa mål, motivera dem till att prestera mera och få dem att trivas på sin arbetsplats. Ledarskap innebär en process mellan människor där utövandet eftersträvar att influera andra. Ledarens arbete är att med riktlinjer föra formella mål, strukturer, nätverk av personliga och sociala relationer, kultur och maktförhållanden i organisationen samt i förhållande till omvärlden (Jacobsen & Thorsvik, 2008, 473–474).

Under de senaste åren har de värderingar som ligger till grund för utövande av ledarskap i samhället blivit föremål för en allt intensivare debatt. De flesta tycks mena att denna debatt är nära förknippad med ett antal grundläggande förändringar i samhället och i företagandets villkor (Holmberg & Hyllman, 2008, 14–15).

Kirkhaug (2015, 59–60) skriver att värden tolkas ofta som -positiva eller negativa -abstrakta idéer som inte är knutna till specifika attityder, situationer eller objekt. Istället representerar de en persons ideal när det gäller sättet att vara eller vad som är eftersträvansvärda tillstånd. Värden eller värderingar kan förstås som en mental karta som människan orienterar sig utifrån och de kan uppfattas som kriterier som bidrar till att olika alternativ kan sorteras och konsekvens bedömas. Värden kan också uppfattas som ideologier som styr uppmärksamheten, prioriteringar och val, men som också kan blockera impulser och påverkan och därmed reglera en persons handlingsmönster och ambitioner.

Kirkhaug, (2015, 125) skriver att värden och normativ makt är relaterade till varandra genom värdenas förmåga att ta kontroll över de anställdas medvetande och undermedvetna genom att påverka ett brett spektrum av funktioner. Värden reglerar vilka attityder och beteendeformer som organisationen vill främja bland sina anställda.

Viinamäki (2009, 7) beskriver ur ett ledarskaps perspektiv att det är värden som ger ramen för hur personalen och ledarna uttrycker sitt uppförande. Detta leder till att värden har betydelse för att influera beteende utan att omforma strukturen. Värden skall även ge ledarna riktlinjer för organisationens direktiv. Organisationens värden är det som leder i huvudsak inom värdebaserat ledarskap.

Bondas (2006, 336) anser att som vårdledare måste man reflektera över ledarskapets påverkan på vården och hur verksamheten är organiserad samt på vilket sätt det påverkar vården. Jacobsen & Thorsvik (2008, 473–474) anser att ledarskap innebär att lära grupper att utveckla en gemensam känsla för riktning och ansvar. Värdebaserat ledarskap handlar väldigt mycket om påverkan i form av närhet till de sanna inre värden av människor och att visa respekt för integritet. Värdebaserat ledarskap har vunnit allt större uppmärksamhet, som det enda konceptet som är relaterat till stabilitet och människans sanna natur, i en värld under konstant tryck för förändring. När samhällsutvecklingen går fort, kan de etablerade värdena vara något att hålla sig till.

Mitt intresse för värdebaserat ledarskap har växt fram under tiden jag studerat utveckling och ledarskap på Högre YH, vid Novia. Jag anser att värdebaserat ledarskap är väldigt viktigt ifall man arbetar inom vården. Studiens syfte var att se hur ledarna ser på Vasa centralsjukhusets grundvärden och vad de innebär för dem och hur de synliggör värden i sitt ledarskap, samt medarbetarnas upplevelser i hur ledarna synliggör det värdebaserade ledarskapet. Vasa centralsjukhus (2016, online) har fyra grundvärden: Kundorienterad verksamhet, respekt för människovärdet, ansvarsfullhet och rättvisa. Jag hoppas med denna studie kunna bidra med att få en bättre förståelse hos ledarna och en förståelse hos medarbetarna i hur viktigt det är att ta med värdebaserat ledarskap i arbetet.

2 Bakgrund och teoretiska utgångspunkter

I kapitlet presenteras bakgrunden till de olika grundvärden som Vasa centralsjukhus har så som kundorienterad verksamhet, respekt för människovärde, ansvarsfullhet och rättvisa. Bondas (2003, 2006, 2008) teori om caritativt ledarskap har använts samt Erikssons (1995, 2003, 2004) teori om caritativ vårdetik som teoretiska utgångspunkter.

2.1 Kundorienterad verksamhet

Med kundorienterad verksamhet menar Vasa centralsjukhus att befolkningen skall få service snabbt och effektivt och i rätt tidpunkt. De önskar erbjuda patienterna den bästa kvalitetupplevda vården. Personalen på Vasa centralsjukhus är kompetenta, välmående och språkkunnig på de inhemska språken. En av de viktigaste tyngdpunkterna är patientsäkerheten. Under en vårdprocess skall patienten uppleva att hen blir väl bemött, handledd och hörd. Patienten skall få en helhetsvård (Vasa centralsjukhus, 2016).

Delaktighet handlar om att man skall se människan, lyssna och respektera människan. Genom att ta med patienten i vårdprocessen för att få hen så delaktig som möjligt ges även en bättre möjlighet för patienten att själv bestämma hur hen önskar sin vård eller livskvalité. En av de viktigaste sakerna för att få en delaktighet är relationen mellan vårdaren och patienten. Relationen bör vara ömsesidig, respektfull, inge tillit och kännas positiv för båda parter. Vårdare får ej ha all kontroll över vården utan patienten skall kunna vara med och bestämma för att hen skall kunna känna delaktighet. Ifall inte patienten själv är villig att vara delaktig i vården är det vårdarens professionella ansvar att skapa en möjlighet genom att stödja och underlätta för patienten. En viktig sak som båda parter bör samarbeta med är, att ge information och kunskap för att få en bra kommunikation. Det kräver att vårdpersonal bör skaffa sig kunskap om patienten. Genom att vårdpersonalen ger stöd och uppmuntran åt patienten kan delaktigheten ökas och patientens hälsostatus förbättras men även förmågan att ta ansvar i delaktigheten (Sandman & Kjellström, 2013, 225–227).

Koomans & Hilders (2017, 45) anser att det är viktigt att bygga upp en design för att kunna möta patientens behov. Som ledare kunna ha helhetsöverblick över de beslut som görs i samband med patienten och medarbetaren för att kunna uppfylla patientens behov. Målet kan vara att ha ett värde som fokuserar på patientens behov. Syftet med att ha ett värde som

är patientinriktat leder till att hälsovårdssystemet tvingas att ändra på vårdkulturen för att utveckla patientvårde.

Värdebaserat ledarskap innebär att ledarna skall engagera och uppmuntra sina medarbetare att följa de visioner som organisationen har och således utvecklas i arbetet. Ledare tvingas ständigt att göra prioriteringar som bör tänkas noga igenom innan beslut tas. Några av dem kan vara organisatoriskt, patientnära, professionella och etiska. Dagens ledarskap kräver en allt mer värdebaserat ledarskap som är mera medvetet för att kunna hantera värdekonflikterna som finns idag inom vården (Orvik, Dellve & Eriksson, 2013, 852–854).

2.2 Respekt för människovärdet

Respekt för människovärde i vården betonas lika som vårdandet, som ett grundläggande värde. En humanistisk människosyn och värdegrund sätter människan i fokus. Människan ses ha en frihet och ansvar och som strävat till att förverkliga sig själv. Etiken inom humanistiken syftar på omsorg om människan, även att göra gott för dem och hjälpa dem, människovärdet och mänskliga rättigheter. Rätt till ett värdigt liv och god vård gäller alla både generationer och människor (Sarvimäki & Stenbock-Hult, 2008, 155).

Människovärdet betyder oftast när man talar om det att alla människor är lika mycket värda för att de är människor och har ett värde och det är lika för alla. Det gemensamma människovärde är en tanke som någon skrivit ner som riktlinjer och detta betyder att alla människor har ett värde. Det är svårt att förverkliga i sociala sammanhang hur människor bemöter varandra. Människor upplever ens eget värde olika i olika situationer. Det sägs att människovärdet tydliggörs i de rättigheter som människorna har och i hur dessa värden respekteras och förverkligas. Det vill säga att alla människor har samma värde och samma rättigheter oberoende hur moralisk eller omoraliska, nyttiga eller onyttiga, hur unika vi än är (Sarvimäki & Stenbock-Hult, 2008, 113–114).

Redan under antikens tid kom idén till mänskliga rättigheter till. Det var romarna och grekerna som ansåg att alla människor av samma natur har samma värde och därför skall behandlas lika och rättvist inför lagen. Detta gällde naturligtvis inte slavar, kvinnor, barbarer och barn för dessa var omyndiga enligt lagen. Det var i kristendomen som det började framkomma rättigheter och som gav det ett gudomligt ursprung. Det är för guds vilja och inför Gud som alla har samma värde enligt den eviga lagen. Från modernare tider är viktiga

rättighetsförklaringar som bland annat engelska från 1689 och de övriga senare. Viktiga begrepp som nämns i den är rätten till liv som också innebär det som är viktigt för att upprätthålla livet som till exempel rätt till sjukvård och socialvård samt mat och dryck. Det finns även inskrivet att rätten till frihet på ett personligt, andligt och politiskt plan, detta ger individer rätt att leva som de vill så länge ingen inkräktar på någon annans. Det innebär även att alla har rätt till ett autonomt samvete, religionsfrihet samt yttrande- och tankefrihet. Rätten att ha frihet att utöva politiskt och samhällelig verksamhet. Rättigheten till social trygghet är även en mänsklig rättighet som innebär att alla har rätt till bostad och arbete, rättighet till en skälig ekonomi och en minimilevnadsstandard. Dessa rättigheter har även en moralisk ställning som innebär att moraliska betydelserna formuleras av de minimivillkoren för ett värdigt liv för oss människor. Dessa deklarationer som skrivits kan vara svåra att tolka eftersom de är formulerade så allmänt som möjligt för att det skall kunna omfatta så många som möjligt (Sarvimäki & Stenbock-Hult, 2008, 114).

Walker & Moylan (2014, 1116) anser inom kärnan i värdebaserat ledarskap finns det sex olika principer av värdebaserat ledarskap. Det första relaterar till ledarens roll av intresseutveckling för att forma sig själv och sina följare samt att organisationen är fokuserad att uppnå visionen med kreativitet och entusiasm. Det andra är att tänka över ledarens roll för att skapa denna vision som fattar kärnan för värden för ledarna och följarna. Följande princip är relaterar till hur ledaren skapar en stödjande kultur av värderingar som får följarna att uppnå individuellt och gruppens mål. Växelverkan mellan ledarens förberedelser för personligt ledarskap med hans följare som sammanbinder personliga värderingar, själv syfte och metod med varandra som två vägskommunikationer. Följande princip kräver att ledaren skall vara den som lär ut för hans följare och leda dem till att förbättra självständiga relationer, arbetsförmåga och attityder för att förbättra deras arbetsförmåga. Till slut att genom värdebaserat ledarskap kunna nå målen med hög standard. De beskriver även att värdebaserat ledarskap är användningsbart inom många områden för att leda förändringsarbete som kräver en förändring i kulturen och personligt uppförande har varit lyckat.

2.3 Ansvarsfullhet

Ansvar är ett viktigt begrepp inom vårdkulturen och har en stor betydelse för vården. Det som grundar ansvaret är att kunna ge ett svar. Ansvar handlar om att kunna besvara varför

man handlat som man gjort eller varför man valde att inte handla på ett visst sätt. Att ha ansvar handlar även om att kunna agera i vissa situationer. Det handlar även om vad som är möjligt att påverka och vad som önskas. Enligt juridiken betyder ansvar som begrepp att stå till svars eller att få betala för något (Sandman & Kjellström, 2013, 239–240).

Inom vårddyrket har alla anställda ett personligt ansvar men även ett professionellt ansvar. Med personligt ansvar menas att ansvaret är en grundläggande förmåga som alla föds med och som utvecklas genom livet. Att kunna ha förmågan att självreflektera och att kunna välja sina värderingar och att kunna motivera sin handling handlar om ansvar. Att kunna handla moraliskt korrekt handlar om ansvarsfullhet. Personligt ansvar handlar även om att man måste kunna självreflektera vilket innebär att kunna reflektera över handlingen och vara medveten om hur känslor kan påverka omedveten övertygelse. Professionellt ansvar handlar om det ansvar vi har i vårt arbete och hur man väljer att agera, samt det man inte väljer att agera. Det ingår ett ansvar för det egna handlandet men även ett ansvar för andra människor inom det professionella ansvaret. Inom vården har vi ansvar för vårt yrkesutövande och de handlingar vi väljer att göra, samt att vi har ett ansvar att följa lagen. Som vårdpersonal inom psykiatri måste vi ibland även ta ansvar över patienters handlande (Sandman & Kjellström, 2013, 246–248).

Frost (2014, 125–127) skriver i sin artikel om värdebaserat ledarskap att det finns tre viktiga dimensioner, att leda sig själv, leda andra och att leda organisationen. För att lyckas med att ha ett värdebaserat ledarskap bör alla dessa tre dimensionerna arbeta tillsammans. Att leda sig själv betyder att det är viktigt att se på sina egna personliga värderingar som formar dig som en ledare. Det är bra att vara medveten om som ledare hur man är och vad som är viktigt för dig som ledare. Det har även visat sig att de ledare som är medvetna om sina personliga värderingar tar mera tid att utforska dem och identifiera vad de betyder för dem. Detta ger ledaren en ram för beslut som de tar i livet. Leda andra betyder att hjälpa grupper att identifiera hur de kommer att arbeta tillsammans. Detta handlar om gruppvärderingar så som bland annat förtroende, respekt och stöd. Att leda andra handlar om att vilja att leda andra så att ledaren har möjlighet att främja möjligheten för deltagarna att identifiera sig och känna samhörighet till gruppen. Leda på organisationsnivå värdebaserat ledarskap handlar om att skapa samhörighet.

Frost (2014, 128–129) förklarar att det är viktigt med ett värdebaserat ledarskap att känna samhörighet med organisationens syfte och visionen för organisationen. Samt att känna samhörighet till organisationens värden för att stödja det syfte och vision som organisationen

har. Det har även visat sig att många organisationer har utskrivna t.ex. på sin hemsida på internet vad organisationens värderingar är och att de är även uppsatta på arbetsplatsen på synligt ställe. Tyvärr har det visat sig att i många fall att värderingarna och förväntat beteende har lite liknande drag som kulturen och vad som egentligen händer i organisationen. Detta betyder att de värderingar som är nedskrivna inte alltid överensstämmer med de aktuella värderingarna eftersom de skiljer sig åt. Ledningen måste vara medvetna om känslan av sammanhanget till syftet, visionen och värderingarna för att kunna motivera personalen.

Viinamäki (2012, 33) beskriver att ledare ofta har ansvar över att synliggöra etiska koder och värderingarnas mål med att få medarbetare att på ett meningsfullt sätt arbeta med dem i det dagliga arbetet. En ledare spelar stor roll när det gäller implementeringen av värden i att kommunicera och demonstrera den riktiga betydelsen av etiska värden till medarbetarna och att motivera medarbetarna till etiska koder och organisationens värden. Det är även viktigt för ledaren att vara medveten om personliga värden som influeras av de val som görs och beteende som framkommer i en etisk medvetenhet i ledarskapet. För att utveckla en etisk ram för organisationen behövs intresse både utifrån och inifrån organisationen. Det krävs att värdena är grundstenen i hur ledarna framhåller beslut och sätter strategier i praktiska etiska beteenden i deras personliga liv, i organisationens plikter och i hur de kombinerar dem sedan.

2.4 Rättvisa

Rättvisa och jämlikhet har den iden att alla människor skall behandlas lika och att enda skillnaden som får göras är på etiska grunder. Rättvisa kan delas in i distributiv rättvisa som är omfördelningen av resurser eller retributiv rättvisa som är en etiskt rimlig behandling av människan när någon gjort ett juridiskt fel så som ett brott. (Sandman & Kjellström, 2013, 275–276)

Ordet rättvis uppfattas som ett positiv händelse. Ingen skulle föreslå att föredra något orättvist framför rättvist. Men det finns stora diskussioner i vad som kan anses som rättvist. Vad människor har för rättigheter handlar om ett substantiv rättvisa och fördelningarna av resurserna handlar om en distributiv rättvisa. Uppfattning av rättvisan kan ses från ett jämlikhetsperspektiv. Enligt detta skall alla människor ha samma rättigheter och samma resurser skall fördelas jämt och lika (Sarvimäki & Stenbock-Hult, 2008, 155).

Kirkhaug (2015, 199–200) beskriver om rättfärdighet vilket kan beskrivas med förplikter, jämlikhet och ledarförmågor när det gäller ett värdebaserat ledarskap. Rättfärdigheten innebär plikter inom dagens organisationer. Redan av Aristoteles beskrev utifrån orättfärdighets beteende. Aristoteles menade att rättfärdighet kan beskrivas som fördelningen av belöningar, och straff är att se ifall någon handlat orätt. Det handlar om att kunna se skillnaden mellan rättfärdighet och kunna belöna eller bestraffa enligt bästa förmåga.

Baloglu (2012, 1377) beskriver i sin studie som var avsedd för att definiera ledarskap mellan värdebaserat ledarskap och delat ledarskap. I studien framkom att 74% av korrelationen mellan värdebaserat och delat ledarskap. I resultatet av regressionsanalysen som klargjordes att delat ledarskap förklaras av ett värdebaserat ledarskap. De fann fyra olika dimensioner för ett delat ledarskap: teamarbete, stöd, vision och kontroll. Värdebaserad ledare försöker att försäkra sig om att medarbetarna har samma värderingar som vid vänskap, solidaritet, kärlek, respekt och tolerans.

För att forma och utveckla en etisk ram är det etiken och värdebaserat ledarskap som involveras av personliga värden och det som styr sociala system. Ledarnas personliga värden, etiken och moralen leder till hur ledaren gör sina val och formar sitt beteende. Ifall personliga värderingarna går i kors med organisationens värden så leder det till att organisationens värden sakta försvinner eller så småningom faller bort. Ifall värden ur ledarens syn och organisationens syn överensstämmer har det visats att ledaren är nöjd med sitt arbete och känner sig bunden till sin organisationens värden och har ett bra ledarskap (Viinamäki, 2009, 11).

Genom att observera hur ledare uppför sig visar även på att ledaren är en form av rollmodell för följarna. En ledares agerande visar ofta på en standard, men följarna kan ta efter och lära sig genom att observera och ifrågasätta beteendet som sedan leder till att följarna kan ta efter för att uppnå de målen som de har för att göra ett gott arbete för att t. ex. stiga i karriären. Ledare har ofta ett stort förtroende hos följarna, eftersom de agerar utifrån värden och organisationens visioner och uppdrag för att de kan leda med praktiska exempel. Det är bra ifall ledaren kan implementera organisationens värden för följarna så att de skall känna att deras personliga värden överensstämmer med organisationens. Därför kan det vara viktigt att engagera sig i de som har liknande personliga värden som organisationens värden för att få en fungerande arbetsplats (Viinamäki, 2009, 11).

2.5 Ledarskap och värdebaserat ledarskap

Ledarskap kan definieras på flera olika sätt men det vanligaste är att ledarskap är en inflytandeprocess med syfte att kunna underlätta för att uppnå gemensamma visioner och mål. Att vara ledare innebär formell befattning med ansvar och specifika befogenheter. Ledare ansvarar för resurser som den enheten har, samt för att målet för verksamheten skall uppnås. Det är vanligt att ledarskapet växer fram underifrån och tillsammans med medarbetarna bildar en relation. Genom förtroende från medarbetarna sammanför personen till ledaren. Medarbetarna hjälper genom att ledaren får uträttat saker och ting. Ledarskapet utövas i alla former av miljöer, eftersom ledarskap inte behöver alltid vara kopplat till organisation eller en specifik befattning. Ledare inom offentliga organisationer har ofta högre utbildningar och ofta större möjligheter att gå regelbundet på handledning. Orsaken till detta är att i privata sektorn, och i småföretag med medarbetarna färre än 250 anställda inte satsar lika mycket på personutveckling. Därav har ledare inom den offentliga sektorn en bredare utbildning inom beteendevetenskapen som leder till mera kunskap om människor och relationer (Kihlgren, Engström & Johansson, 2009, 50–52).

Ledare bedöms utifrån sin karaktär och vilken personlighet de har samt vilket beteende som framkommer i deras ledarskap. Makten som ledare utövar kommer till stor del från personliga förutsättningar som relaterar till kompetensen, utstrålning, organisationen och formella regler som hierarki, lagar och regler som de måste följa. Begrepp som är vanliga inom ledarskap är ord som mål, koordinering, påverkan, motivation och kontext. Ledarskapet bör ta fasta på rationella och strategiska uppgifter för att kunna nå fram till förändring och utveckling inom organisationen. Det är svårt att säga vad som är ett etiskt och ett rationellt perspektiv på ledarskap eftersom det är svårt att säga vad en ledare skall ha för egenskaper och funktioner. För att kunna som ledare vara effektiv och kunna säga vad som är tillåtet. Egenskaper för en framgångsrik ledare brukar beskrivas att de har unika personligheter för att kunna ha kompetens att sätta upp visioner och mål. Strategier för att sedan kunna uppnå målen samt möjligheter att kunna övertyga organisationens förändringens betydelsefulla mening. Det är svårt att säga att en ledare alltid når framgång med viss ledarstil eftersom det ofta är situationsbundet. Vissa egenskaper kan ge framgång hos vissa organisationer, men hos andra misslyckas i andra organisationer (Kirkhaug, 2015, 17–19).

Värdebaserat ledarskap handlar om att leda utifrån värden. Att ha organisationens värden som riktlinjer är det lättare för medarbetarna att hitta bra lösningar i svåra situation. Ifall

medarbetarna har en förståelse för vilka värden som organisationen har för visioner, är det bra för verksamheten. Genom att alla har en möjlighet att ta ansvar för den verksamhet som bedrivs, och använda sig av verksamheten på ett sånt sätt att kvaliteten håller eller till och med förbättras (Angelöw, 2013, 117–118).

För att få en fungerande värdebaserad ledning i en organisation bör ledarna bortse från andra ledningsperspektiv och att kunna se samband mellan dem. De flesta ledare tänker inte värdebaserat hela tiden, utan eftersom värdebaserat ledarskap innebär att måsta skifta mellan olika principer när det gäller olika situationer. Värden används av ledningen för att kunna göra påverkan på attityder i sociala frågor hos medarbetaren. Värdebaserat ledarskap är att få medarbetare att favorisera vissa ideologier och att tillsammans se att värden utgör en grund för olika processer där vissa beslut kan vara bättre än andra. Värdenas viktigaste funktioner är att leda medarbetarens tolkningar av den livsvärld de har, och hur medarbetaren skall reagera vid olika händelser i omgivningen. Värden påverkar medarbetarens verklighetsuppfattning och agerande så det leder till att organisationen och det som medarbetaren uppfattar att är rätt eller fel, lagligt eller olagligt, moraliskt eller omoraliskt, effektivt eller ineffektivt är av gemensamma övertygelse. På detta sätt kan medarbetaren känna att de har en samhörighet med varandra och organisationen. Medarbetaren ser sin uppgift som meningsfullt på grund av att de har gemensamma mål. Därför är värden ett ledningsverktyg för hela personalen (Kirkhaug, 2015, 105–106).

En väsentlig sak hos värdebaserad ledning är att jämfört med traditionellt ledarskap kan ledaren kräva och förvänta sig olika beteende av sina medarbetare medan ledaren själv behöver inte själv föregå med gott exempel för att behålla en auktoritet. Ledarens egna beteende och egna övertygelse är obetydliga i det förhållandet till de krav och order som utförs. Ledarens plikter är att betala ut löner och andra förmåner som motsvarar prestationen till medarbetarens insatser. I organisationer där värden styr, är det en förutsättning att medarbetarna tror på ett styrt beteende. Genom att medarbetarna ser på att ledaren tror på de värden som styr, gör även att medarbetarna gärna följer sin ledare. Värdebaserad ledning leder till ett kollektivt och toppstyrt verktyg för att kunna påverka beteende och medarbetarnas ambitioner för att kunna uppnå organisationens mål och visioner. Det förutsätter att både ledare och medarbetare har ett positivt socialt utbytesförhållande för att det skall fungera (Kirkhaug, 2015, 107–108).

2.6 Teoretiska utgångspunkter

Ethos och etik hör samman, där ethos utgör den inre kärnan. Detta är grundmotivet till en vårdande ontologi som ger en meningsfull enhet. Bakgrunden formas utifrån den etiska visionen vi har som den sanna kunskapen och som framhäver vårt ethos (Eriksson, 2003, 22–23).

När värdegrunden förändras så förändras även kulturen. Kulturen har i vårdandets ethos sin grund i caritasmotivet. Vårdkulturen ska synliggöra det caritativa, där vårdandet är att tjäna liv och hälsa utifrån kärleks- och barmhärtighetsmotivet som en bärande idé. Ethos är ett inre ”borde” som uttrycks i vårdarbetet och hör samman med etik. Den vårdande kulturen bildar tillsammans med tradition, ledarskap och mentorskap stommen i evidensbaserade kulturer som innefattar det sanna, det sköna och det goda (Eriksson, 2004, 25).

Eriksson (1995, 25–26) beskriver att en av de viktigaste inom vårdande etik är värdigheten hos en människa. Värdigheten innebär en bekräftelse om att alla människor är unika. Inom vårdandets etik är vi alla människor likvärdiga. Det mest etiska misstaget vården kan göra idag är att kränka människans värdighet. Vårdarna skall lyssna på patienterna och vara lyhörda, men det allra viktigaste är att vårdaren skall respektera patienten som den person som patienten är. För att kunna förverkliga ett etiskt ideal om människans värdighet så förutsätter det att det finns tillräckligt med kunskap om hur patienten upplever sin omgivning och verklighet.

Bondas (2008, 6) menar att caritativt ledarskap utvecklas i en vårdkultur som inte kan betraktas isolerat. Hon lyfter fram att grundmotivet är att vilja patientens bästa utgående från medmänsklighet och kärlek, caritas. Ledarskapet kan ses som organisationens etiska samvete, där vårdledaren skapar bästa möjliga förutsättningar för att möjliggöra vårdande och förena vårdpersonal i att tjäna patienten. En vårdorganisation finns till för att bevara människans värdighet i en betydelsefull vård av god kvalitet.

Ett caritativt ledarskap innebär att ledaren är medmänniska som skall kunna kombinera administrationens uppgifter med en vilja att både tjäna och förvalta. Grundmotivet inom den caritativa motivet skall utgå från patientens bästa. Inom organisationen går det att bevara mänsklig värdighet genom att utveckla relationerna mellan ledare, vårdare och patienterna. En positiv utveckling mellan relationerna sker ofta om ledaren har en inställning att hen är tillgänglig, öppen och visar gästfrihet för att skapa goda relationer mellan sina anställda. (Bondas, 2008, 6–7)

Bondas (2003, 250–252) anser att leda inte bara betyder att gå före utan också att gå bredvid och att skapa en kreativ miljö som strävar mot att åstadkomma god vård, att se människor som de unika personer de är och kan bli. Detta innebär att ledaren noga måste ta till sig och förstå vad hen leder och att utveckla det etiska och väsentliga i vårdandet för att kunna leda verksamheten mot en god vårdkultur. Hon menar även att forskning inom vårdledarskap har oftast tagit sin utgångspunkt i ”management vetenskap” inom vilket det inte finns ett utvecklat samband till hälsovård och att ha ett patientperspektiv. Ledarskapet bör inte vara ett personligt intresse i sig utan ett intresse för att dela och ge en bra vård tillsammans med vårdpersonalen.

Bondas (2008, 6–8) lyfter fram vikten av en inbjudande miljö på en vårdavdelning för att skapa relationer och förutsättningar för god vård till patientens fördel. Ledaren har en frihet att växa och ta ansvar för sitt ledarskap och sin personal i skapandet av en vårdande kultur. Vårdpersonalen har ett medarbetaransvar att ständigt utveckla sin professionella kompetens. En vårdande kultur ger styrka och djupare innebörd till vårdorganisationens existensberättigande i samhället då den vilar på etiska värden, att vilja göra gott i en trygg och harmonisk miljö. Vårdledaren är en katalysator som arbetar genom öppenhet för att utveckla kollegiala relationer och stärka vårdandet. Det caritativa ledarskapet utgår från livsvärlden för att förstå varje unik medarbetare eller patient och deras respektive livssituation. Vårdledaren kan stärka vårdpersonalens kompetens och befrämja hälsa genom att skapa en vårdande kultur och ett positivt arbetsklimat. En vårdande kultur bidrar till att vårdpersonal kan utvecklas och växa genom en känsla för deras arbetsinsats som präglas av att alla ”tänker vård”, en kombination av vårdandet och skapande handling.

När en människa möter en annan människa uppstår ett etiskt ansvar. Inom vården har vårdarna ett etiskt ansvar. Ett vårdande ansvar kan upplevas som ett inre ansvar som går att jämföra med caring etiken. Ett yttre ansvar eller ett eget personligt ställningstagande som innebär att vårdarna ansvarar för någonting som kan vara regler, direktiv eller kanske en form av etisk kodning. I en vårdrelation så är förutsättningen att man går in i den inre etiken vid de mänskliga möten som leder till att vårdarna ger av sig själv. Ansvar uppfattas som skyldighet eller ansvarighet som betyder att man upplever sig ansvarig för någonting som vårdarna antagits eller ansvarar för. Ansvar leder till att förplikterna ökar den inre ansvar (Eriksson, 1995, 28–29).

Eriksson (1995, 29) beskriver att ansvar är att känna ”skuld” och ”svar” härleder till det inre av ansvaret. Att ha ansvar leder till att vårdarna bör ge ett svar för att kunna få bekräftelse

av den personen man diskuterar med. Både skuld och ansvar hör tillsammans. Caritativa motivet innebär att skuld tillhör kärlek, välvilja och önskan att tjäna och hjälpa andra personer. Att offra sig för andra utgör en grund för det ansvar som vårdarna har. Känna skuld leder till en upplevelse som innebär att vårdarna blir ödmjuka och kan uppleva medlidande som är kärnan för etiken. Det ansvar vårdarna känner är relaterat till den händelse och de värden som finns i vården.

3 Syfte

Syftet med studien var att ta reda på vad Vasa centralsjukhus värden i ledarskapet innebär för ledarna och hur de synliggörs hos dem, samt medarbetarnas upplevelse i hur ledarna synliggör organisationens värden i ett värdebaserat ledarskap. Studien gjordes för att kartlägga hur situationen ser ut nu och för att kunna förbättra det värdebaserade ledarskapet i framtiden på Vasa centralsjukhus psykiatriska enhet. Forskningsfrågorna var följande:

Vad innebär värdebaserat ledarskap för ledare?

Vilka värden anser ledarna skall synliggöras?

Hur upplever medarbetarna att ledarnas synliggör organisationens värden i ett värdebaserat ledarskap?

4 Undersökningens genomförande

I detta kapitel presenteras utförandet av denna studie, hur datainsamlingsmetoden och analysen samt hur urvalet och valet av informanterna och det etiska övervägandet har gjorts.

Kvalitativ metod handlar om att specificera något. Det handlar om att söka olika former av kategorier, beskrivningar eller modeller som passar bäst in till beskrivningen i sammanhanget. Med att upptäcka olika mönster är huvudsyftet för en

informationsinsamling. Systematisk kunskap innebär kvalitativ metod. Det finns olika typer av insamlingsmetoder för data som exempel intervjuer, fokusgrupper, fallstudie, observation. Oberoende hur materialet samlas in behöver det transkriberas innan det sker en bearbetning av materialet. Efter att materialet är bearbetats och domäner framträtt samt meningsenheter som kondenserats och kodats. Koderna jämfördes för att se skillnader i likheter och olikheter och sorterades under kategorier och underkategorier. Meningskoncentration handlar om att meningar som intervjupersonerna sagt kan föras samman och bli till kortare uttalande. Kategorier som sammanfördes och innehållet i kategorierna bildar och teman växer fram under processen (Olsson & Sörensen, 2011, 131–132).

4.1 Urval och val av informanter

Valet av ledarna gjordes slumpmässigt, genom att jag sände ut e-post till 12 ledare. En inbjudan om att få delta i studie, se bilaga 1. Önskan var att 6 ledare skulle ställa upp på intervju men responsen var positiv och resulterade i 9 intervjuer med ledare. Eftersom arbetserfarenheten för ledarna varierade så var det bra med ett stort antal intervjuer för att få hålla kvar anonymiteten. Som ledare räknas avdelningsskötare och biträdande avdelningsskötare. Ledarna intervjuades genom semistrukturerad intervju med en frågeguide som innehöll 13 frågor, se bilaga 3.

Valet av medarbetarna till fokusgrupp intervjuerna gjordes på så sätt att en inbjudan sändes ut till alla avdelningsskötare på avdelningarna på Vasa centralsjukhus psykiatriska enhet. Ledarna vidarebefordrade inbjudan till hela sin personal, se bilaga 2. Jag önskade att alla som kom för fokusgrupp intervju skulle få möjligheten att delta av medarbetarna, oberoende av hur lång arbetserfarenhet de hade så fanns det ingen gräns över hur lång erfarenhet de måste ha. I inbjudan fanns det två tillfällen att delta på men eftersom responsen var positiv så sändes en ny likadan inbjudan ut för ett tredje tillfälle. Önskan var att vid varje intervju ha 4 – 6 deltagare, vid första och tredje tillfället deltog 5 medarbetare, och vid andra tillfället 7 medarbetare det vill säga sammanlagt deltog 17 medarbetare. Medarbetarnas yrkesroll var mentalvårdare/närvårdare eller sjukskötare med både kortare och längre arbetserfarenhet inom psykiatrin. Eftersom intervjuerna var frivilliga så hade de möjlighet att avlägsna sig när de ville. Fokusgruppintervjuerna skedde i mötesrum på psykiatriska enheten så medarbetarna hade lätt att närvara.

4.2 Datainsamlingsmetod

Genom semistrukturerade intervju med ledarna planerades få fram Vasa centralsjukhus värden i ledarskapet innebär för ledarna och hur de synliggör värden i sitt ledarskap, samt genom fokusgrupper få fram medarbetarnas upplevelser i hur ledarna synliggör organisationens värden i ett värdebaserat ledarskap. Alla intervjuer bandades in och efter att studien var klar raderades banden. För att sedan bearbeta hela materialet har jag använt mig av innehållsanalys.

4.2.1 Kvalitativ semistrukturerad intervju

Syftet med intervjuer är att genom att fråga, få svar och kunskap om den intervjuades upplevelser som undersöks. Det är viktigt att syftet kommer fram tydligt vad som är problematiken innan undersökningen startar. Frågorna varför och vad skall vara beskrivet innan frågan hur ställs. Det är bra att tänka igenom de olika skedena i en intervju under planeringsskedet. Det finns olika typer av intervjumodeller och det är viktigt att tänka på följande: Under en intervju är det viktigt att tänka på att den som blir intervjuad är mittpunkten och att hen skall känna sig nöjd med sina svar och få tala till punkt. Det skall vara en dialog mellan två personer och för att få ett bra samarbete är det bra att ha en bra kemi mellan intervjuaren och den intervjuade. Det är bra att ha en lugn miljö för att få så uppriktig och pålitlig information som möjligt. Det är även bra om den intervjuade svarar på de frågor som ställs för att få en giltighet i intervjun och den information som intervjuaren är ute efter (Olsson & Sörensen, 2011, 131–132).

Strukturerad och semistrukturerad intervju handlar om att ställa samma frågor till flera olika personer som intervjuas vid olika tillfällen. Det kan finnas korta svar som ja och nej men det kan även finnas flera svar på frågan att välja mellan. Svaren bör vara jämförbara. Det är även bra att göra en provintervju innan för att se om frågorna är tillräckligt för att hålla den tidsplan som finns. Det är viktigt att komma ihåg att fråga den intervjuade innan om det är ok att banda in intervjun, deltagaren har rätt att neka (Hendricson, 2012, 168–169).

Jag gjorde upp ett frågeformulär som användes vid intervjuerna, se bilaga 3. När frågeformuläret var gjort, gjordes en test intervju och en fråga ändrades i formuleringen för att få bättre förståelse för frågan. Frågeformuläret innehöll 13 frågor och avslutningsvis frågades även om det fanns något att tillägga vid varje intervju. Intervjuerna gjordes där de

intervjuade önskade, oftast på den enheten som de intervjuade arbetade den dagen i en lugn miljö. Intervjuerna gick bra och det blev bra dialog mellan mig och den intervjuade. Intervjuernas längd var från 15 minuter upp till 60 minuter beroende på hur mycket de intervjuade hade att berätta. Intervjuerna gjordes inom en månads tid från slutet av april och till slutet av maj månad våren 2017. Intervjuerna bandades och sedan transkriberades materialet. Ljudinspelningen raderades efter att studien var klar.

4.2.2 Fokusgruppintervju

Inom samhällsvetenskapen och vård- och hälsovetenskapen har det blivit allt vanligare med att använda sig av fokusgrupper vid intervjuer. Det är en form av gruppintervju och syftet är att man fokuserar på en viss frågeställning. Den kan vara strukturerad eller helt ostrukturerad vilket beroende på vad syftet med intervjun är så avgörs vilken form av metod som används. Meningen är att deltagarna skall gärna ha ett samspel med varandra och kunna lyssna på varandras åsikter som framförs och förhoppningsvis kanske komma fram till en gemensam uppfattning eller ge en annan aspekt på frågeställningen. Fokusgrupper består stora delar av deltagare som har liknande egenskaper och erfarenheter eller har ett yrkesmässigt intresse eller kunskap om det ämne som diskuteras. Hon beskriver att det är bra att använda sig av fokusgrupper när man vill få fram om "hur människor tänker" om en frågeställning. Varför något är på ett visst sätt eller varför de har just den uppfattningen de har om någonting (Bell, 2016, 195).

Olsson & Sörensen, (2011, 137–138) beskriver att fokusgrupper är en intervju kombinerat med observation. Det är bra om grupperna är i storlek 5–10 personer och inte större. Samtalen skall inte ta mera än 1–2 timmar. Är det flera inom målgruppen som är av starka åsikter är det bra att ha flera olika grupper. De beskriver även att metoden är ett bra sätt att få fram mycket information på en kort tid av flera deltagare. Det är även möjligt att observera gruppinteraktionen under intervjun. Det finns risk att diskussionen styrs för mycket av deltagarna om de är starka. Bell (2016, 196) instämmer att starka personligheter kan ta över intervjun och påverka resultatet. Det kan leda till att de mera svagare personligheterna kommer i skym undan. Därför är det bra som intervjuledare att ta i beaktande allas åsikter och styra diskussionen så att alla får sin åsikt framfört.

Fokusgrupp intervjun bestod av en strukturerad frågeguide med 11 frågor, som kan ses i bilaga 4. Innan intervjun startade informerades det om att alla är anonyma och att allas åsikter

skall respekteras under intervjun, samt att ingen berättar efteråt vad som sagts och vem som deltagit. Jag gav information om att intervjun kommer att bandas och efter att studien är klar kommer det att raderas. Även att varje deltagare kan avbryta intervjun när de önskar. Fokusgruppintervjuernas längd varierade från 45 minuter till 70 minuter. I gruppintervjuerna observerades att de tre grupperna hade olika gruppinteraktioner. Det var ofta en i gruppen som ledde diskussionerna och därför behövde jag styra upp diskussionerna när de kom in på sidospåren. Alla tre grupperna hade lite olika åsikter om ämnet men i det stora hela något gemensamt.

4.3 Dataanalysmetod

För att resultatet skall kunna förstås och användas måste materialet bearbetas så materialet blir strukturerat och sammanställt. Det material som är in bandat från intervjuerna skall transkriberas till text så ordagrant som möjligt. Även intervjun från fokusgruppen skall bearbetas och transkriberas till text. Det som är intressant med materialet är att hitta ett mönster av det material man fått för att sedan tolkas. (Olsson & Sörensen, 2011, 158)

I innehållsanalys är det vanliga att räkna antal gånger på något som förekommer i utvalda källor. Det kan vara att granska källor eller dokument inom ett visst område. Urvalsmetoden måste kunna försvaras samt att materialet måste vara tillräckligt stort för att det skall gå att dra slutsatser. När materialet är granskat och det går att se hur ofta någon faktor förekommer är det dags att sätta ihop det i sammanhang innan det tolkas och förklaras. Det är viktigt att vid tolkningen vara kritisk till källanalysen (Bell, 2006, 129–130).

Skillnaden mellan att analysera en fokusgrupp och individuella samtal är att vid fokusgrupp har data samlats in genom interaktion mellan de intervjuade i gruppen. Medan vid individuell intervju endast med den intervjuade och intervjuaren (Hendricson, 2012, 202).

För att redovisa materialet av intervjuerna går det att göra upp tabeller med meningsenheter, koder, subkategorier, kategorier eller teman. När materialet är kodat kan man fortsätta med att se om det finns olika kategorier eller teman i materialet. Resultatets redovisning är det bra om det finns en illustrerad beskrivning av syftet. Ifall det finns ett delat syfte som leder till två olika forskningsfrågor kan det vara bra att ha två domäner, kategorier, eller teman. Teman och kategorier skall redovisas med citat i texter för att det skall anses som trovärdigt.

Resultatet skall diskuteras mot en passande teori för att fördjupa sig i studien (Hendricson, 2012, 337–340).

Granskär & Höglund-Nielsen (2012, 187–189) beskriver hur innehållsanalys fokuserar på att tolka texter och är vanliga att används inom bl.a. vårdvetenskapen. Metoden går att använda på olika typer av texter samt tolkningar kan ske på olika nivåer inom forskningsområdet. Det är vanligt att använda sig av innehållsanalys för att granska och tolka texter som bl.a. interjuver. Det som fokuseras på i en innehållsanalys är att beskriva skillnaderna och identifiera likheterna i texternas innehåll. Dessa bildar sedan olika teman för att sedan på olika nivåer kunna tolkas.

I studien har jag analyserat alla intervjuer med hjälp av innehållsanalys. Intervjuerna lyssnades igenom och transkriberades. Texterna från de totala 12 intervjuerna som innehöll tre fokusgruppintervjuer och 9 individuella intervjuer utgjorde totalt 44 sidor med text att bearbeta. Intervjuerna med ledarna tog mellan 15min upp till 60 minuter och fokusgruppintervjuerna mellan 45 min och 70 min. När materialet var transkriberat lästes det igenom flertal gånger, reducerades materialet ner för att kodas. Citat ur texterna kondenserades till meningenheter som sedan kodades och bildade kategorier och underkategorier. Studien har två teman, ledarnas värdebaserade ledarskap och medarbetarnas syn på värdebaserat ledarskap.

4.4 Etiska övervägande

Det är idag viktigt när man vill göra en studie att sätta stor tyngdpunkt på forskningsetiken. Inom samhällsforskningen är det etikprövningsnämnden som skall ge sitt godkännande innan undersökningen genomförs. Forskning som inte är så stora bör även genomgå en granskning för att se till att forskningsdesignen och för att skydda de som deltar i studien. Det är vanligt att projekt eller studier som samlar in data men hjälp av frågeformulär, intervjuer eller fokusgrupper och olika former av observationer måste gå via etisk granskning innan undersökningen påbörjas. Granskningens syfte är att kontrollera att ingen kommer till skada fysiskt eller psykiskt. Etik prövningsnämndens uppgifter är att se på eventuella risker som finns i forskningen och hur man kan undvika dem och även kontrollera om värdefulla resultat kommer att riskera deltagarnas hälsa och välbefinnande. Det granska särskilt noggrant grupper, som bland annat är sårbara, känsliga ämnen, konfidentiell

information om igenkännande personer med mera. Deltagare i studier får inte tvingas att delta till forskning. Det skall vara frivilligt och de skall kunna avbryta när de vill därför behövs ordentligt med information till deltagarna innan datainsamlingen påbörjas (Denscombe, 2016, 421–423).

Forskningstillstånd gavs av Vasa centralsjukhus innan studien påbörjades. Denna studie har för avsikt att ta reda på vad Vasa centralsjukhus värden i ledarskapet innebär för ledare och hur de synliggör dem samt medarbetarnas upplevelser i hur ledarna synliggör organisationens värden i ett värdebaserat ledarskap. Tillsammans med medarbetarna gjordes tre fokusgrupp intervjuer och sedan individuella intervjuer med 9 ledare. Både fokusgrupp intervjuer och intervjuerna bandades in och sedan transkriberades. Identiteterna på medarbetarna och ledarna förblir konfidentiella.

Innan fokusgruppintervjuerna startade informerades jag att alla är frivilliga som deltar och samtycke inhämtades. Information om att det går att avbryta när man själv önskar och information om själva studien. I fokusgrupperna önskade jag att ingen diskuterade saken med någon utomstående efteråt, vem som deltagit eller vem som sagt vad. Jag önskade att alla skulle få vara så anonyma som möjligt, men går tyvärr inte att garantera till 100% när det är en lite enhet. Intervjuerna med ledarna fick motsvarande information innan intervjun började. Under analysens gång har materialet bearbetats tolkats, det transkriberade materialet lästes igenom flera gånger och lyssnade till intervjuerna för att få fram så korrekt betydelse som möjligt.

5 Resultatredovisning

I detta kapital presenteras resultatet av de olika intervjuerna. Ledarnas åsikter har samlats in genom personliga intervjuer. Till antalet var ledarna 9, n=9, och alla hade varit ledare en tid med varierad längd. Medarbetarnas åsikter samlades in genom fokusgruppintervju. Det blev tre grupper med både mentalvårdare/närvårdare och sjukskötare n=17 och även här med olika längder av arbetserfarenheter. Intervjuerna förlöpte smidigt och var intressanta. Både ledarna och medarbetarna gav fina åsikter och alla fick säga vad de tyckte.

Resultatet presenteras genom två olika teman, ledarnas värdebaserade ledarskap och medarbetarnas syn på ledarnas värdebaserade ledarskap. Inom de två teman framkom olika kategorier som presenteras och är utskrivna med **fet stil**. I analysen framkom även underkategorier som synliggörs med att de är utskrivna med *fetkursiv stil*. I underkategorierna presenteras ”*citata*” som är direkt tagna från det transkriberade materialet. För att stärka anonymiteten valdes att översätta de finska citaten till svenska.

5.1 Ledarnas värdebaserade ledarskap

Under temat ledarnas värdebaserade ledarskap framkom fyra kategorier; **värdigt bemötande, öppen kommunikation, ledarens förpliktelser samt organisationens delaktighet**. Kategorierna presenteras i skilda underkategorier och har genom citat efter varje stycke försökt att lyfta fram ledarnas åsikter.

5.1.1 Värdigt bemötande

En av de kategorier som lyfts fram i studien var hur man **bemöter** sina medarbetare och patienter. De underkategorier som steg fram under kategorier var *respekt, jämlikhet* och *konflikthantering*.

Bemötande är ett viktigaste värde inom vården. I intervjuerna framkom att ledarna anser att det är en förutsättning att kunna bemöta sina medarbetare med *respekt*. Att bemöta sina medarbetare med respekt betyder även att ledarna förväntar sig att medarbetarna bemöter patienterna med respekt. Ur patientens synvinkel är det inom tvångsvården en stor kränkning mot respekten, eftersom patienter blir vårdade mot sin fria vilja.

”Att jag som ledare bemöter personalen respektfullt och på ett bra sätt så visar jag också hur jag förväntar mig att personalen behandlar patienterna.”

”Respekt för människovärdet är det som görs för patienterna, att man gör det för en i samhället och att man försöker se om dom är någon bakom sjukdomen. Att de är en individ i ett samhälle och i en samhörighet. Det är någons barn, mamma, pappa eller morfar. På så sätt försöker så respektfullt som möjligt bemöta dom så att även fast man inte alltid kan göra det de vill att man ska göra eftersom vi jobbar inom tvångsvården.”

”Det är ingen skillnad vilken person det är frågan om men vi skall bemöta med respekt. När vi arbetar med människor är det viktigt att vi följer ramar och regler som styr vår verksamhet. I ledarskapet att förstå det att alla medarbetare har ett privatliv, familjeliv och att hitta balansen där mellan arbetet och familjelivet. Jag ser det så att om medarbetaren hittar balansen så är det arbetsplatsens fördel för då bevaras arbetsmotivationen och det syns även i arbetsinsatsen.”

Att alla skall behandlas **jämlikt** är en återkommande underkategori. Varje ledare som intervjuades lyfte fram att alla skall behandlas jämlikt. Ingen skall ha några fördelar framför den andra. Varje medarbetare skulle ha samma rättigheter. Individuella behov kunde beaktas i sådana fall där det fanns förutsättningar för det. Jämlikheten kunde bäst jämföras med när ledarna gör arbetslistor, där syntes det konkret bäst.

”Jag anser att alla har samma värde. Alla har samma rättigheter i princip. Sedan försöker jag ta i beaktande individuella krav eller behov. Beakta så långt som möjligt så långt det går.”

”Att man behandlar alla jämlikt, de anställda och bara en sån sak som exempel arbetslistor. Att ingen får nån fördelar utan alla skall vara på samma linje. Jag själv räknar mig själv också på samma linje. Inte ska jag försöka stå över någon utan jag ska vara på samma nivå som min personal.”

”Alla ska ju behandlas lika men vissa har ju sina behov och andra sina behov och att man tar dem i beaktande vad det nu än är de har. Som ledare måste man kunna se de här specialbehoven och ta dem i beaktande. Men för mig är personalen och patienterna likvärdiga.”

Ledare utsätts för utmaningar och att kunna hantera utmaningarna på ett värdigt sätt kan vara svårt i vissa situationer. **Konflikthantering** är ett ämne som ledaren inte kan sticka huvudet i sanden med utan är tvungen att ta tag i problemet snarast möjligt för att inte situationen skall eskalera. Det är ett sätt att respektera de inblandade i fråga att ta tag i problemet istället för att låta det rinna ut i sanden.

”Att respektera om jag måste ge negativ feedback, att jag då kan ge konstruktiv kritik för att inte vara elak. Utan saken är som den är, och hitta där någonting som gör att vi kan bygga vidare så att det kan ske en förändring.”

”Jag tar itu med problem, om det är någonting som är fel, så vill jag ta itu med det genast. Jag är inte konflikträdd. Jag tycker det är hyggligt för den det gäller och den som kanske är utsatt för någonting utan tar itu med det och inte väntar tills det händer någonting.”

”Det är viktigt att diskutera om utveckling. Om det behövs utveckling någonstans att man då säger det på rätt sätt så att ingen blir kränkt. Då blir det inget bra samarbete.”

5.1.2 Öppen kommunikation

Genom **öppen kommunikation** kunde ledaren visa eller föra fram värden i ledarskapet. De underkategorier som framkom i intervjuerna var: *lyssna, ge information och diskussioner*.

Ledarna var mycket övertygade om att *lyssna* på sin medarbetare är viktigt för att kunna leda en verksamhet med ett värdebaserat ledarskap. Det är medarbetarna som är tillsammans med patienterna och gör ett bra arbete. Genom att lyssna på medarbetarna och ge dem tid, går det att komma fram till olika lösningar som kunde påverka situationer i svåra lägen. Genom utvecklingssamtalen var det bra att få fram allas åsikter, även från medarbetare som inte var så högljudd och krävande. Många av ledarna tyckte det var viktigt att vara tillgänglig för sina medarbetare och därför gärna satt i sina arbetsrum med dörren öppen för att medarbetarna skulle känna att de var välkomna in. Ledare såg ledarskapet som en möjlighet att lyssna till gruppen och vid sidan av att kunna styra dem mot gemensamma mål.

”Det är viktigt att lyssna på sin personal, att de också får föra fram sina åsikter och att man beaktar dem. Det är inte alltid jag som har rätt utan att man kan diskutera sig fram till olika lösningar.”

”Jag finns till för människor och jag respekterar deras åsikter. Även de som jag har en avvikande åsikt så är det inte alltid jag som har rätt. Jag lyssnar och finns till, tar ansvar och står för det jag gör.”

”... lyssnar till gruppen och att man vid sidan om försöker leda fram dem. Att du inte är den som säger att du gör vi såhär utan man är en av många och försöker få dem mot ett gemensamt mål.”

En återkommande underkategori som framkom var att **informationen** var viktig. Ledarna ansåg att informationen borde komma ut till medarbetarna så fort som möjligt, speciellt i nuläget när det är mycket förändringsarbete på gång. Informationen går gärna uppifrån och ner, men att nerifrån och upp var det sämre med. Det är att visa respekt genom att kunna delge informationen så fort som möjligt när det gäller både patienter eller medarbetare. Patienterna har rätt att få den information de behöver så fort som möjligt och de ska även få informationen på ett värdigt sätt. Medarbetarna har även rätt att få information på ett respektfullt sätt för att de skall vara medveten om förändringar som är på kommande. Missnöje framkom att informationen uppåt från överskötaren inte alla gånger når fram.

”Att visa respekt har att göra med att man ger information. Så där är det lite som i vårdarbete när man pratar om respekt eller att man skall respektera självbestämmanderätten. Du kan inte vara självbestämmande om du inte har information som grund för dina beslut.”

”Det är viktigt att visa respekt åt patienterna för det finns alltid någon möjlighet att ge något val. I alla fall visa respekt genom att ge information att nu gör vi såhär för att, sedan att gå igenom det efteråt. Då tycker jag man får liksom de här värdena att leva.”

”...men det är ju så att arbetsgruppen gör sitt och sen får dom som är nere på golvet verkställa deras beslut. Information från medarbetarna och uppåt går inte så bra tror jag, utan det är mera uppifrån ner som det går.”

Det som de flesta ledare ansåg att genom **diskussioner** tillsammans med medarbetarna kunde de bäst lyfta fram värden, och ledarna hade möjlighet via dessa diskussioner styra verksamheten in så att värdena syns även bland medarbetarna i deras agerande. Alla människor har personliga värden som är viktiga för en själv och sedan finns organisationens värden som ledarna skall styra verksamheten utifrån. Många av ledarna hade likande personliga värden som organisationens värden. Passande tillfällen som framkom att diskutera var under avdelningstimmen, temadagar eller utvecklingsamtal och att där

tillsammans med medarbetarna lyfta fram värden och ifrågasätta hur organisationens värden syns på avdelningen.

”Att själv fundera igenom mitt eget handlande och varför jag gör på ett visst sätt och sedan agera enligt de värden och det avspeglar sig sedan i det arbete som man gör.”

”Man borde kunna diskutera de här värdena mera öppet. Att man upplever att det tas som kritik att man vill diskutera. Man borde ha möjlighet att kunna diskutera ur de här värdenas synvinkel och kanske lyfta fram då problem som medarbetarna ser som är med patienterna hela tiden, att hej det här skulle vi borde göra någonting åt. En öppnare samtalskultur.”

”Genom att diskutera med medarbetarna på avdelningstimmen, temadagarna aktivt och gå igenom dem. Sedan under utvecklingssamtalen gå igenom vad värden betyder för varje arbetstagare.”

5.1.3 Ledarens förpliktelser

Att arbeta som ledare i detta fall avdelningsskötare eller biträdande avdelningsskötare innefattar stort ansvar. Framförallt att verksamheten skall rulla 24 timmar i dygnet. De som framkom under kategorin var: **rättvisa, ansvar** och **rollmodell**.

Genom **rättvisa** syntes det kanske mest konkret vilket ansvar som en ledare har. Ledarna som gjorde arbetslistor såg rättvisan direkt där. Medan de ledare som inte gjorde listorna såg rättvisan mera som hur tillgänglig de var för sina medarbetare och att genom utvecklingssamtal kunde ta sig tid och lyssna på sin medarbetare i tur och ordning. Genom att behandla medarbetarna med rättvisa kunde ledarna även få fram det bästa hos sina medarbetare.

”Främst när man planerar arbetslistorna då man försöker vara rättvis, att alla får lika mycket ledigt under ett år. Sedan måste man beakta att det finns de som jätte gärna vill jobba helger och inte så mycket in i veckorna, kvällar mer än morgon. Så det är en ständig balansgång.”

”Genom utvecklingssamtal är ett sätt att visa rättvisa. Där ger man alla möjlighet att få prata med ledaren. För rättvisa skall också synas i det att man uppmärksammar den tysta

medarbetare och de som sköter sitt jobb men aldrig gör något väsen eller aldrig har några fodringar och krav men de sköter sitt jobb.”

”Jag förökar vara rättvis och jag är väldigt krävande som förman, men ändå tycker jag att då man är rättvis mot sina arbetstagare så får man bättre resultat från medarbetarnas arbetsinsats.”

Ledarna har ett stort **ansvar**, både ett yttre och ett inre ansvar. Det yttre ansvaret är det ansvar som ledare blivit tilldelat medan det inre ansvaret är det personliga ansvaret som att sköta sina arbetsuppgifters så ansvarsfullt som möjligt. Ledarna ansåg att ansvar var att sköta sina arbetsuppgifter, men även att ge ansvar åt medarbetarna så att de kunde känna att ledaren litade på dem. Det var viktigt för ledarna att inte vara den ledare som stod och kollade över axeln ifall de gjorde rätt, utan ansvaret skulle vara så att ledaren kunde lita på sina medarbetare så de hade en bra förutsättning att göra ett bra arbete.

”I ledarskapet innebär det att måste göra svåra beslut. Genom att se det ur verksamhetssynvinkeln har jag ansvar att verksamheten alltid går före medarbetarna önskemål. Det är verksamheten som måste ha bemanning för att klara sig dygnet runt.”

”Genom ansvar som ledare är jag även skyldig att se till att budgeten håller, jag kan inte tänka på budgeten överhuvudtaget utan någon annan får sen ta dom minus som jag gjort.”

”Så som jag sköter mitt arbete ansvarsfullt och tar ansvar så och liksom ger ansvar i lämpliga mängder och anser att alla kan sköta sina uppgifter.”

Som ledare framkom det i flera av intervjuerna att det är viktigt att fungera som en **rollmodell** för sina medarbetare. Medarbetarna tar efter sin förebild och oftast är det ledaren som har en högre position än medarbetaren. I analysen framkom att yngre vårdare gärna ser upp till ledarna och gärna tar efter. En ledare kunde inte bryta mot sina egna, organisationens regler eller ramar om ledaren skulle fungera som en rollmodell. Ledaren är tvungen att föregå med gott exempel.

” Ifall vi har några regler här på sjukhuset, hur vi måste göra så vill jag visa bra exempel. Därför kan jag inte säga åt mina medarbetare att sådär gör man inte när jag inte gör det

själv. Ifall någon frågar så säger jag åt mina medarbetare att det inte är möjligt eller man får inte göra det, så då gör jag inte det själv heller. Jag försöker visa gott exempel.”

”Som ledare är jag en förebild för min personal och man måste föregå som en rollmodell. Du arbetar enligt grundvärden så tar medarbetarna mall av dig”

”Genom att fundera själv igenom hur jag agerar och varför jag gör på detta sätt. På så sätt agera genom värden och det syns sedan i det jobb man gör. Genom att visa eget exempel så får man sedan styrd verksamheten och speciellt yngre vårdare genom att vara en rollmodell.

5.1.4 Organisationens delaktighet

I analysen av intervjuerna framkom tre olika underkategorier till kategorin **organisationens delaktighet**: *Patienten, personalen* och *samarbetet*.

Kundorienteringen var det nyaste värdet som Vasa centralsjukhus hade satsat på att sätta till i den nya personalstrategin. I intervjuerna framkom att *patienten* skall vara i fokus. Vården skulle utgå ifrån patienten. Som ledare måste man även i ledarskapet utgå ifrån vad som var det bästa för patienten. Många av ledarna var inte delaktig direkt i patientarbete men ledarskapet skulle vara inriktat på att det skulle utgå ifrån patienten. Att bemöta patienterna med respekt och att respektera deras kulturer. Alla patienter skall ha samma rättigheter och det är ledarens uppgift att ses till att dessa uppfylls.

”Fast jag inte är själv är i patientarbete och använder mitt kunnande där men jag måste ha patienten med, vårdetiken måste vara med i ledarskapet för att jag måste kunna skapa förutsättningarna för ett gott patientarbete.”

”Min uppgift som ledare är att se till att patienterna får bra bemötande och god kvalitet på vården.”

”Vi skall komma ihåg att vi är här för patienterna, för finns det inte patienter har vi inte nått jobb.”

I ledarskapet var det viktigt att kunna ta hand om sin *personal*. De ansåg att alla vårdare är lika värdefulla och skall behandlas med respekt. I flera intervjuer framkom om uppskattning

skulle gärna kunna synas mera från ledningen på Vasa centralsjukhus, ett tack kunde räcka från ledningen för att visa uppskattning. Ledarna själva ansåg att det fanns kunnig personal på avdelningarna men att det borde visas mera uppskattning åt personalen som gör patientarbetet. Med tanke på att det sker många förändringsprocesser samtidigt och det var medarbetarna som gör det praktiska i förändringarna så ansåg många ledare att det behövs mera uppskattning för ett gott arbete.

”Det är min uppgift som ledare att skapa förutsättningar för personalen att göra ett gott patientarbete.”

”Det är viktigt att vi alla skulle ha samma linje med värdepolitiken här mot personalen och hela vårdarbetet.”

”Organisationen skulle kunna komma ihåg personalen och värdesätta det arbete de gör.”

Samarbetet var någonting som måste fungera mellan alla olika nivåer. Det var i intervjuerna lite delade åsikter om hur samarbetet fungerade mellan nivåerna. Många av ledarna ansåg att från överskötaren och uppåt var den bristfällig medan mellan biträdande avdelningsskötare och avdelningsskötare fungerade det för de flesta men i något fall mindre bra. Mellan avdelningsskötaren och biträdande avdelningsskötaren borde det fungera bra när de skall arbeta tillsammans mot gemensamma mål med sin enhet. Det är en förutsättning att ett samarbete fungerar för att det skall bli bra. Ifall samarbetet inte fungerar så avspeglar det sig i patientarbetet på avdelningen.

”Ifall inte samarbetet fungerar så måste man göra något. För det påverkar hela enheten, det är ganska många enheter här som inte fungerar. Det är viktigt att man vill ha bäst resultat så måste man göra ett bra samarbete.”

”Det märks att ledningen har en stark vision om värdebaserat ledarskap och att det är bästa stödet och bästa sättet att få det framåt. Det finns olika grupper som funderar på etiken och samarbetar över olika gränser för att få fram det etiska frågorna och patientsäkerheten.”

”Det är väldigt viktigt att man gör samarbete med alla arbetsgrupper för då får vi bästa resultat. Jag tror inte alla förmän förstår och det skulle jag vilja att det skulle komma just från högsta ledningen. Att vi tar personalen med på hela den här ändringen, då får vi bästa resultat.”

5.2 Medarbetarnas syn på ledarnas värdebaserade ledarskap

I detta kapitel presenteras kategorierna och underkategorier som framkom vid analysen av fokusgruppintervjuerna. De tre kategorierna är: **Informativ kommunikation**, **förväntningar på ledare** och **organisationens resurser** vilka är märkta med **fet stil** och underkategorierna med *fetkursiv stil*.

5.2.1 Informativ kommunikation

Inom kategorin **informativ kommunikation** framkom i gruppintervjuerna tillsammans med medarbetarna att kommunikationen var en förutsättning för att få verksamheten att fungera. Under kategorin informativ kommunikation framkom två underkategorier: **Information** och **feedback**.

I analysen framkom ett ständigt mönster om att kommunikationen var en av de sakerna som bör framhävas och förbättras. De tre grupperna som intervjuades ansåg att det fanns en viss tveksamhet till att **informationen** nå fram till medarbetarna. Samtidigt som informationen uppåt i ledarskapet inte når fram. Informationen hade blivit bättre de senaste åren men att det kunde bli ännu bättre framöver.

”Rättvisan syns genom förändringsarbete, denna förändring är på kommande med det är i början av planeringsskedet så vi vet inte i nuläget hur slutresultatet skall se ut. Vi har börjat få bättre information och det är ett stort plus.”

”Vi får information med kort varsel, men hur långt upp i ledarskapet är det som de vetat om förändringen i god tid och när kommer informationen ner till medarbetarna? Våra ledare inom psykiatrin får eventuellt inte informationen så länge på förhand.”

”Här borde informationen fungera bättre, alltså interaktionen. På vilket sätt man för fram informationen. Det är sånt som jag tycker borde utvecklas ännu.”

Ett annat mönster som tydligt framkom var hur ledarna gav **feedback**. Medarbetarna ansåg att vissa ledare hade en god egenskap om att kunna ge feedback på rätt sätt medan andra

inte. Det visade sig att utveckling skett till det bättre de senaste åren med att kunna ge konstruktiv feedback. I analysen framkom även att medarbetarna förstod att ledarna gjorde sitt bästa med att tänka positivt men sedan kan negativiteten komma fram beroende på vilket sätt ledaren framför sin feedback. Genom att få konstruktiv feedback var det ett sätt att som vårdare växa i sin roll. Det var även viktigt för medarbetaren att kunna ta feedbacken på rätt sätt.

”konstruktiv feedback är att respektera människovärdet”

”konstruktiv feedback är det som gör att man växer och blir en bättre vårdare. Det är ledaren som klarar av att berätta var du har förbättringsmöjligheter”

”Det vore också roligt om positiv feedback framkom mera än negativ feedback. Men klart när det många gånger är stressigt så kommer mera negativitet. Det är som en liten snöboll som börjar rulla och sen blir en stor boll”

5.2.2 Förväntningar på ledare

I analysen framkom att medarbetarna hade förväntningar på sina ledare, vilket ledde till underkategorierna: **tillgänglighet**, **förtroende** och **samarbete**.

Medarbetarna ansåg att som ledare var det viktigt att vara närvarande fysiskt på avdelningen eller att de för det mesta satt i sitt rum. Det fanns även de av medarbetarna som ansåg att vara **tillgänglig** innebar att en ledare hade och gav tid åt sina medarbetare vid behov även fast de inte fysiskt var närvarande på den enheten just då.

”Avdelningsskötare tar tid för att diskutera med patienterna och personalen beroende på vad de har på hjärtat”

”Om jag har en sämre dag i arbetet och jag vill diskutera med avdelningsskötaren, så skulle jag säga att inom 2 timmar har hen tid för mig. Fast hen har 23 andra så ger det en känsla för mig att hen är tillgänglig och har tid just för mig.”

”Det är svårt att diskutera när de sitter på sina kontor hela tiden eller är på möten, inte kommer de med i vårdarbetet mera på samma sätt som tidigare.”

För medarbetarna var det viktigt att ha **förtroende** för sin ledare. Ledarens uppgifter var bland annat att kunna leda sina medarbetare. Medarbetarna upplevde att det fanns ledare som gick att diskutera med och man hade ett förtroende för, men sedan fanns det även de som kände att vissa ledare inte tog sitt ansvar och därav saknades förtroende för de ledarna. Samtidigt i förändringens tider så kändes det extra viktigt att kunna lita på sin förman för att man skulle kunna orka arbeta.

”Man skall känna det att när man går och pratar med sin förman och anförtror sig så skall man känna att den här personen hjälper mig om jag behöver det eller ger mig handledning i nått. Om jag berättar någonting i förtroende så lämnar det där om det är någonting känsligt.”

”När det är begärt av ledaren att ta tag i ett problem och sedan händer ingenting. Då försvinner förtroendet för ledaren och då kan man ifrågasätta om man har någon ledare? ”

”Det har varit mycket förändring de senaste 3 åren i huset och de kommande åren kommer det att ske ännu mera förändringar i hela sjukvårdsdistriktet som påverkar psykiatrin men om du har förtroende för din närmaste förman och sjukhusets ledning så har du mycket enklare att arbeta här.”

Vasa centralsjukhus hade ett ledarskap som var hierarkiskt. Därför är det bra att kunna samarbeta mellan alla nivåer. Biträdande avdelningsskötare och avdelningsskötarna borde kunna **samarbeta** tillsammans för att få en bra fungerande enhet. Just med samarbetet mellan de olika nivåerna var både bättre och sämre på de olika enheterna. Vissa upplevde att samarbetet fungerade bra mellan biträdande-, avdelningsskötare och medarbetarna. Medan det fanns de som upplevde att samarbetet inte alls fungerade och att det syntes på patientarbetet.

”det är avdelningsskötaren och biträdandeavdelningsskötaren måste diskutera mycket och deras samarbete måste fungera. Om de inte gör det så syns det på avdelningen. Det fungerar inte för alla.”

”Jag upplever att samarbetet inte fungerar mellan biträdande avdelningsskötare och avdelningsskötare.”

”tillsammans spelar allt bättre när vi gör samarbete, det ska fungera från båda hållen och vi ska respekterar varandra.”

5.2.3 Organisationens resurser

Medarbetarna diskuterade även en del om **organisationens resurser** vilket ledde till underkategorierna *ekonomi* och *bemannning*.

Det som ofta kom fram i diskussionerna under gruppintervjuerna var att det *ekonomiska* styr över ledarna. I förändringsarbetet skulle det även sparas från alla hörn vilket ledde även till att det var patienterna som led i slutändan. De sparåtgärder som gjorts så hade det visat sig att förändringen skett för snabbt. Ett exempel som kom upp flera gånger är möjligheterna för patienterna med någon form av sysselsättning. Patienterna hade inte samma rehabiliteringsmöjligheter mera under avdelningstiden, eftersom utbudet hade minskat sedan arbetsterapin stängde.

” Det är pengarna som styr. Därför blir det oetiskt”

”När vi tänker på sparande, ingenstans finns det pengar, det var de värden och enligt dem kräver det några resurser. Patienter säger att här finns det ingenting mera att göra.”

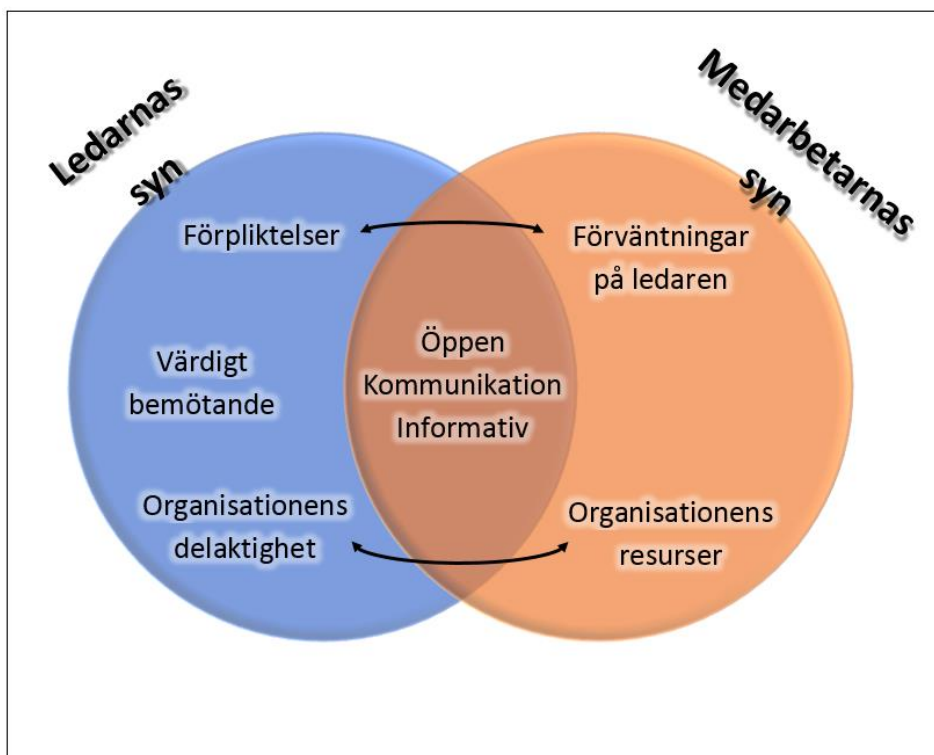
Medarbetarna kände missnöje när det gällde kundorienteringen. De upplever att värdet inte uppfylldes. Avdelningar slås ihop och patienterna lider när de inte hade samma möjligheter som tidigare som exempel med att få ha egna rum på rehabiliteringsavdelningen. Eftersom personalen gick med lägsta *bemannning* på de flesta avdelningarna och stödfunktioner som arbetsterapin var nedlagd hade inte medarbetarna någon möjlighet att erbjuda patienterna någon form av rehabiliteringsmöjligheter. Medarbetarna upplevde att de inte räckte till och inte alla dagar hade möjligheter att erbjuda ens promenader för sina patienter.

”Alla gånger är det inte möjligt att personalen har möjlighet att gå med på gruppromenad för det är för lite bemanning på avdelningen.”

”Inom psykiatrin skulle det vara så viktigt att vi skulle ha någonting att erbjuda patienterna.”

”Ibland är avdelningsskötaren med i vårdarbetet, om det inte är tillräckligt med personal.”

För att få en visuell bild av resultatet presenteras följande figur 1 av resultatet.



Figur 1. Redovisning av resultat.

Den blåa cirkeln är ledarna syn på värdebaserat ledarskap och den orange cirkeln är medarbetarnas syn på värdebaserat ledarskap. Gemensamt för ledare och medarbetare var en öppen och informativ kommunikation, vilket syns i figuren som binder samman de två cirkelarna. Ledarna hade värdigt bemötande som de prioriterade högt, därav är det i mitten av ledarnas cirkel. Ledarna hade vissa förpliktelser som de framhävde och medarbetarna hade förväntningar på sina ledare. Dessa två visas i figuren att de är sammankopplade med pilen upptill. Ledarna lyfte fram att organisationens delaktighet hade stor betydelse och medarbetarnas lyfte fram att organisationens resurser som spelade en stor roll. Dessa kan ses i figuren att de är sammankopplade med pilen nertill. Båda pilarna går genom en öppen och informativ kommunikation, för genom en öppen och informativ kommunikation får man ett värdebaserat ledarskap.

6 Diskussion

I detta kapitel granskas studien i sin helhet i avseende av studiens styrkor och svagheter. Därefter jämförs resultatet mot bakgrunden, tidigare forskningar och de teoretiska utgångspunkterna.

6.1 Metoddiskussion

Med en kvalitativ studie är avsikten att förstå sig på ett fenomen. Studiens ansats uttrycker sig i forma av frågor, variabler och svar. Att förstå sig på uppfattningar, upplevelser och avsikter är syftet med kvalitativa ansatser. Det kan leda till en djupgående kvalitet på materialet av alla intervjuer, transkriberat material och analysen. Genom att ha några informanter leder det till att man har svårare att generalisera svaren i intervjuerna. Frågeformulär kräver att informanterna tar sig tid och fyller i formuläret själva. Vilket ofta resulterar i ett stort bortfall för att de skall ta sig tid och funder igenom svaren (Nyberg & Tidström, 2012, 125–126).

Jag valde att använda mig av kvalitativ studie som metod, med kvalitativa semi strukturerade intervjuer tillsammans med ledare och fokusgruppintervjuer med medarbetarna för att få deras åsikter, upplevelser och erfarenheter av ett värdebaserat ledarskap. Frågeformulär valdes bort eftersom jag ansåg att antalet som skulle fylla i enkäterna skulle ha varit lägre än vid intervju. Intervjuerna gav mera information eftersom ledarna måste tänka igenom svaren samt att de tog sig tid för intervjun. Medarbetarnas fokusgruppintervju gav mycket material att arbeta med eftersom de diskuterade i grupperna om deras personliga åsikter och upplevelser. Urvalet var brett av medarbetarna eftersom alla fick förfrågan och många som var villiga att delta. Kravet var att de skulle vara sjukskötare eller närvårdare/mentalvårdare. Det jag ansåg viktigt vara att få både äldre och yngre medarbetare med erfarenheter om ledarskap.

Genom innehållsanalys kan man kategorisera om texten systematiskt, vitsen är att materialet skall reduceras ner till enskilda uttalande. Sedan bilda större helheter som sedan sammanförs till olika kategorier. Dessa kan vara utgående från den teoretiska referensramen eller utgående från materialet. Under dessa kategorier kan man ännu urskilja olika underkategorier. Redovisning av resultatet kan styrkas genom citat, som är väl utvalda. Genom att analysera med hjälp av innehållsanalys har man många möjligheter att analysera

kvaliteten på materialet. Detta kan även resultera i att analysen inte blir tillräckligt djup när den är ganska enkel (Nyberg & Tidström, 2012, 155–156).

I innehållsanalysen lästes det transkriberade materialet igenom flertal gånger för att sedan reducera och koda materialet. När materialet var kodat fann jag kategorierna som i sin tur resulterade i flera underkategorier. Resultatet presenterades även med citat för att styrka de olika underkategorierna.

Presentation av resultatet kan ske i olika former som text, tabeller eller figurer. Vid skrivning av text är basen för en presentation av resultat. Ifall resultatet skall senare presenteras för publik är det bättre att använda sig av texter eftersom tabeller är mindre lämpliga vid framförande. Det är bra att vara självkritisk men att det är bra att undvika övertolkning. Vid resultatredovisningen kan man märka under analysens gång att något resultat är återkommande eller motsäger sig tidigare forskning. Vilket sedan går att ta upp i resultatdiskussionen senare (Nyberg & Tidström, 2012, 141, 151).

I granskningen under diskussionen skall studien ses som helhet, sambanden och helheten bör förstås. Det är här det redovisas förståelsen av tidigare forskningar, men även att erbjuda tolkningar av resultatet. Vilken betydelse som resultatet har och vad det kommer till för nytta (Nyberg & Tidström, 2012, 154).

Syftet och forskningsfrågorna har genom hela studien varit i åtanke och tagits i beaktande genom studiens utförande. Jag anser att resultatet svarar bra på forskningsfrågorna, ledarnas värdebaserade ledarskap och medarbetarnas åsikter om hur ledarna synliggör det värdebaserade ledarskapet belyser även de teoretiska referensramarna.

Studien resulterar i en bättre förståelse i hur ledarna upplever det värdebaserade ledarskapet i organisationen för att senare förhoppningsvis kunna göra förbättringar i framtiden vid Vasa centralsjukhus psykiatriska enhet.

6.2 Resultatdiskussion

I resultatet framkom att ledarna ansåg att respekten var en av de viktigaste sakerna när det gäller att bemöta sina medarbetare och patienterna. Framförallt var det viktigt att visa respekten till sina medarbetare, så de hade en bra förutsättning för att göra ett gott arbete. Att bemöta patienterna med respekt är att visa värdighet mot patienten, eftersom många av

patienterna vårdas mot sin vilja. Ledarna hade den senaste tiden genom temadagar, avdelningstimmar och utvecklingssamtal haft möjligheter att lyfta fram och diskutera organisationens värden. Eriksson (1995) och Bondas (2008) anser att inom vårdetiken är det värdigheten hos en människa som är avgörande. Innebörden i värdigheten ger oss en bekräftelse att alla är unika. Vilket innebär att alla människor är olika men unika på sitt eget sätt. De anser även att det största misstaget som sker inom vården är att kränka människans värdighet. Genom att utveckla en relation mellan ledare, vårdare och patienten går det att bevara värdigheten hos människan som sedan skapar en kultur av god vårdkvalité. Som ledare bör man kunna kombinera administrationsuppgifter och att leda genom att förvalta och tjäna. Frost (2014) håller med om att det är viktigt att ha egna personliga värden och att tänka igenom vad som är viktigt för mig som ledare för att sedan kunna leda andra. Organisationens värden är bra att ha i åtanke för att kunna känna samband med, för att vara medveten om organisationens vision och värden.

I analysen framkom att ledarna önskade en öppen kommunikation. Genom att kunna delge sig av den information som de får så fort som möjligt till sina medarbetare, förstärker det respekten för att få förtroende från sina medarbetare. Medarbetarna ansåg att det är en förutsättning att avdelningsskötaren och biträdande avdelningsskötare skall kunna samarbeta. Fungerade inte samarbetet så syntes det på avdelningen i patientvården. Kirkhaug (2015) är av samma åsikt med om att ledare skall dela med sig av den information som är relevant. Informationen skall vara öppen och tillmötesgående och besluten skall gå att motivera. Nilsson och Waldemar (2016, 30) beskriver att kommunikation är ett sätt att förmedla mellan tankar, känslor och avsikter. Kommunikationen beror på vad och hur vi använder den, och hur vi anpassar oss till den. Bristande kommunikation kan var någonting negativt, som betyder att ju mera vi kommunicerar kan vi enklare lösa konflikter och problem som uppstått. Viinamäki (2012) är av samma åsikt om att kommunikationen är det ledaren som har den största betydelsen för ett värdebaserat ledarskap.

Ledarnas åsikter att de gärna tar tag i konflikthanteringen så fort som möjligt, istället för att låta det eskalera eller möjligt rinna ut i sanden. Medan medarbetarna ansåg att vissa ledare har en förmåga att kunna ta tag i problemen på ett värdigt sätt, medan det fanns även de medarbetare som kände att ledaren inte kunde ta tag i situationen och medarbetena upplevde en saknad av ledare på grund av avsaknad av tilliten till sin ledare. Nilsson och Waldemarson (2011, s. 98) beskriver att vid konflikthantering är det viktigt att ta itu med problemen så fort som möjligt, när någonting inträffat skall det diskuteras direkt. Så länge personen minns vad som hände. Det skall vara en ärlig diskussion. Att få ett visst beteende att förändra bör

feedbacken delges på ett sånt sätt att personens självkänsla inte förändras till det negativa. Förändringen måste vara inriktad på framtiden för en förändring går inte att göra på det som redan skett. Därför är det bättre att i diskussionen fokusera på framtiden, vilket har visat sig visa mindre motstånd och personen behöver inte känna att det är bara anklagelser.

Ledarna upplevde ett stort ansvar. Genom att fungera som en rollmodell för sina medarbetare visade ledarna sitt ansvar. Ledarna ansåg sig ha ett yttre ansvar som blivit tilldelats och ett inre ansvar som baserade sig på personliga värden. De flesta ledarna ansåg sig ta stort ansvar i sitt ledarskap genom att sköta sina arbetsuppgifter så omsorgsfullt som möjligt. Att kunna delegera ut ansvar var väldigt viktigt för ledarna så att de kunde lita på sina medarbetare att de gjorde ett bra arbete. Kirkhaug (2015), Viinamäki (2012) och Kaufmann & Kaufmann (2016, 426–427) är överens om att genom att överlåta och delegera ansvar och kontroll till sina medarbetare ger det möjligheter för medarbetarna att påverka och delta i besluten. Vilket är en viktig sak för att skapa tillit till ledaren. Det är ett sätt att lita på sina anställda och det visar även att det arbete de gör och deras åsikter är värdefulla. Genom att dela och delegera ansvarsuppgifter kan de anställda uppfatta det som en belöning i form av uppmärksamhet. Ledarens uppgift är att stå som en rollmodell för att kunna upprätthålla en kultur. Värdebaserad ledning går ut på att ledaren är tvungen att kommunicera utifrån organisationens visioner och värden. Värdebaserad ledning kan ses som relation där både medarbetarna och ledaren, de borde ha samma starka inre värden för att kunna sedan synas och användas för att kunna hanteras av ledaren. Genom ett personligt beteende av ledaren har ledaren möjlighet att påverka de etiska värderingar som organisationen har. Eriksson (1995) framhåller att genom ansvar känner vi skuld och svar som leder till ett inre ansvar. Ansvar som ledare borde ge ett svar för att kunna få bekräftelse med den man diskuterar med. Caritativa motivet som innebär att skulden skall till att föra kärleken, välvilja och önskan att tjäna och hjälpa andra. Ledare offrar sig själva genom att utgöra den grund för det ansvar som de har. Bondas (2003) beskrev att som ledare betyder det inte enbart att leda utan att även ha möjligheten att gå bredvid och skapa möjligheter för medarbetarna att utföra god vård. Hon menar att det är viktigt för ledaren att ta till sig och utveckla etiken för att ha möjligheter att kunna styra verksamheten mot en god vårdkultur. Ledarens intresse för att leda skall vara inriktad på att dela med sig och tillsammans med medarbetarna kunna sträva till att ge god vård till patienterna.

Ledarna hade önskan om att ledningen skulle visa mera respekt och kunna tacka medarbetarna när de gjort ett bra arbete. Kommunikationen upplevdes vara bristfällig när det gällde att medarbetarna skulle framföra någonting högre upp än överskötaren. Ledarna ansåg att eftersom det är medarbetarna som verkställer ledningens förändringsbeslut kunde organisationen visa mera uppskattning till medarbetarna. Medarbetarna ansåg att de hade små möjligheter att kunna påverka förändringar, upplevde mera att besluten var tagna. Kaufmann & Kaufmann (2016, 448–449) anser att i en hierarkisk organisation kan det vara så att ledningen har en stark vision mot ett gemensamt mål med värden. Genom att ledningen ger informationen vidare kan det i mellan ledet förvrängas och kommunikationen brister och medarbetarna får inte den relevanta informationen som ledningen ville föra fram. Fast informationen från ledningen varit exakt kan det vara förvriden när den kommer ner till medarbetarna. Eftersom det kan vara så att medarbetarna inte uppfattar ledarnas budskap på rätt sätt alla gånger, beroende på hur ett budskap framförs. Det kan vara brister i hur ledaren kommunicerar till sina medarbetare, samtidigt som medarbetarna tolkar vad de upplevde att ledaren sade. Detta kan leda till att ledaren uppfattade sitt budskap positivt, medan medarbetaren tolkade det till negativitet. Uppåtriktad information kan vara information av medarbetaren för att fatta beslut. Eftersom det är en statusskillnad psykologiskt är det vanligare att den uppåtriktade kommunikationen inte är lika vanlig.

Sammanfattningsvis håller de flesta med om att genom värden i organisationen och personliga värden går det att styra en organisation med ett värdebaserat ledarskap. En av de viktigaste förutsättningar är kommunikationen för att få det att fungera. Via kommunikationen går det att lyfta fram organisationens värden, vilket även framkom i resultatet och i bakgrunden och de teoretiska utgångspunkterna.

6.3 Slutledning

Denna studie har inte kommit fram till något revolutionerande nytt. Vilket inte var förväntningarna heller. Syftet var att ta reda på vad Vasa centralsjukhus värden i ledarskapet innebär för ledarna och hur de synliggörs hos dem, samt medarbetarnas upplevelse i hur ledarna synliggör organisationens värden i ett värdebaserat ledarskap. Värdebaserat ledarskap och organisationens värden har varit den röda tråden genom hela studien.

Ledarnas åsikter har varit värdefulla men även medarbetarnas gruppdiskussioner. Ledarnas intervjuer var varierade långa och en del av ledarna fick jag upplevelsen att de faktiskt tänkt igenom vad värdebaserat ledarskap är och vilka värden som är viktiga för dem själv. Medan det fanns de ledare som jag fick upplevelse om att det inte var så viktigt. Det som var positivt var att det hos alla ledare diskuterats på avdelningarna om värden och organisationens värden men endast en ledare som kunde räkna upp alla fyra värden som rinnande vatten.

Medarbetarna blev intervjuade i tre olika grupper. Det som var intressant var att alla grupperna hade olika upplevelser. Första gruppen var kanske mest positiv medan den tredje gruppen var mest negativ i jämförelse med de andra. Där såg man bra hur gruppdynamiken fungerade och hur en persons åsikt kunde påverka hela gruppen. Medan den andra gruppen försökte hitta positiva och negativa saker att nämna. Den andra gruppen kom ofta in på sidospår men det var intressanta sidospår som hade betydelse för organisationen. Tredje gruppen som var mest negativ verkade vara så inriktade på negativitet att de hade svårt att se något positivt, fast det fanns positiva åsikter när jag frågade men de kom inte fram självmant.

Skillnaderna mellan ledarna och medarbetarna upplevde jag att ledarna såg ett värdebaserat ledarskap ur ett bredare perspektiv. Medan medarbetarna hade mera ett tunnelseende. En del medarbetarna såg kundorienterad verksamhet som väldigt negativt eftersom ledarna inte är i direktkontakt med patienterna, så ansåg de att ledarna inte hade en kundorienterad medvetenhet. Ledarna såg ur det bredare perspektivet och genom deras arbete kunde föra fram att patienten är i fokus i de beslut som görs.

Tillgängligheten var även ett hett ämne som diskuterades i fokus gruppintervjuerna. Vissa medarbetare hade ledare som hade ett delat ledarskap. Vilket innebär att tre enheter kan ha två avdelningsskötare och varsin biträdande avdelningsskötare. Detta innebär att avdelningsskötaren inte hade möjlighet att vara fysiskt närvarande hela tiden på den ena enheten hela tiden. Medarbetarna kände att när inte ledaren är på plats så ofta och hade en massa möten att sitta på så är inte tillgängligheten till avdelningsskötaren lika stor som tidigare. Men det fanns de medarbetare som kunde se att ledaren tog sig tid om det behövdes för att diskutera med dem. Ledarna ansåg att de var tillgängliga genom att ta sig tid om så behövdes, men också att de satt i sina kontor med dörren öppen var ett välkomnande in för både medarbetare och patienterna för att diskutera.

Studien har varit intressant att göra och mina egna värden har blivit tydligare under studiens gång. Med tanke på att det sker så många förändringar och när psykiatrin har i nuläget brist på läkare, vilket gör det stressande på alla sätt och vis. Med tanke på vårdreformen och alla förändringar som sker och ovissheten som finns för psykiatrin. Därför skulle det vara intressant att göra samma studie efter en tid för att undersöka om ledarna har fått en större medvetenhet om värdebaserat ledarskap och om medarbetarna blivit mera insatta i vad ett värdebaserat ledarskap är. Eftersom värden har diskuterats på alla avdelningar under studiens tid så vore det intressant att se ifall medarbetarnas syn har ändrats under tiden. Jag hoppas med denna studie att Vasa centralsjukhus psykiatriska enhet kan få en bättre förståelse för ett mera värdebaserat ledarskap.

Litteraturförteckning

- Angelöw, B., 2013. *Ledarskapshandboken - att utveckla och stärka ledarskapet*. Stockholm: Natur och kultur.
- Baloglu, N., 2012. Relations between value-based leadership and distributed leadership: A casual research on school principles' behaviors. *Educational sciences: Theory & practice*, 12(2), 1375–1378.
- Bell, J., 2006. *Introduktion till forskningsmetodik*. (4.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J., 2016. *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bondas, T., 2003., Caritative leadership. Ministering to the Patients. *Nursing Administration Quarterly*, s. 249–253.
- Bondas, T., 2006. Paths to nursing leadership. *Journal of Nursing Management*, s. 332–339.
- Bondas, T., 2008. Det caritativa ledarskapet. *Vård i Fokus*, s. 4–8.
- Denscombe, M., 2016. *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (Upplaga 3:2.). Lund: Studentlitteratur.
- Eriksson, K., 1995. *Mot en caritativ vårdetik*. Vårdforskning 5/1995. Vasa: Institutionen för vårdvetenskap, Åbo Akademi.
- Eriksson, K., 2003. Ethos. In K. Eriksson, & L. U.Å, *Gryning II. Klinisk vårdvetenskap* (s. 21–34). Vasa: Institutionen för vårdvetenskap, Åbo Akademi.
- Eriksson, K., & Nordman, T., 2004. *Den Trojanska hästen II*. Utvecklandet av evidensbaserade vårdande kulturer. Rapport 2/2004. Institutionen för vårdvetenskap, Åbo Akademi, Helsingfors och Nylands sjukvårdsdistrikt.
- Frost, J., 2014. Values based leadership. *Industrial and commercial training*, 46(3), s. 124–129.
- Granskär, M., & Höglund-Nielsen, B., 2012. *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. (2.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Hendricson, M., 2012. *Vetenskaplig teori och metod. Från idé till examination inom omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur.

- Holmberg, I., & Hyllman, P., 2008. *Vad menas egentligen med värdebaserat ledarskap?* Stockholm: CASL Research Paper Series.
- Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J., 2008. *Hur moderna organisationer fungerar.* Lund: Studentlitteratur.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A., 2016. *Psykologi i organisation och ledning.* (4. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Kihlgren, M., Engström, B. & Johansson, G., 2009. *Sjuksköterska med uppdrag att leda.* (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Kirkhaug, R., 2015. *Värdebaserat ledarskap. Förutsättningar för modernt ledarskap.* Lund: Studentlitteratur.
- Koomans, M., & Hilders, C., 2016. Design-Driven Leadership for Value innovation in healthcare. *The design management institute.* 11(1), s. 43–57.
- Nilsson, B., & Waldemarson, A-K., 2016. *Kommunikation samspel mellan människor.* Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, B., & Waldemarson, A-K., 2011. *Kommunikation för ledare.* (2.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Nyberg, R., & Tidström, A., 2012. *Skriv vetenskapliga uppsatser, examensarbeten och avhandlingar.* (2.uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, H., & Sörensen, S., 2011. *Kvalitativ och kvantitativa perspektiv – Forskningsprocessen.* (3. uppl.) Stockholm: Liber.
- Orvik, A., Dellve, L. & Eriksson, A., 2013. Organisatorisk hälsa och värdebaserat ledarskap – Behov av systemperspektiv för en hållbar styrning och ledning av hälso- och sjukvården. *Socialmedicinsk tidskrift.* 6(13), s. 848–855.
- Sandman, L., & Kjellström, S. 2013. *Etikboken. Etik för vårdande yrken.* Lund: Studentlitteratur.
- Sarvimäki, A., & Stenbock-Hult, B., 2008. *Omvårdnadens etik. Sjuksköterskan och det moraliska rummet.* Stockholm: Liber.

Vasa centralsjukhus. *Strategiskt framtidsprogram*: [Online]
<https://www.vaasankeskussairaala.fi/sv/vasa-sjukvardsdistrikt/verksamhet/strategiskt-framtidsprogram/malen/> [Hämtat online 16.10.2017]

Viinamäki, O-P., 2009. Intra- organizational challenges of values-based leadership. *Electronic journal of business ethics and organization studies*. 14(2), s. 6–13.

Viinamäki, O-P., 2012. Why leaders fail in introducing values-based Leadership? An elaboration of feasible steps, callenges and suggestions for practitioiners. *International Journal of Business and Management*. 7(9) s. 28–39.

Walker, L., & Moylan, W., 2014. Ethics in project management research on value-based leadership in project driven arenas. *Organization, technology and management in construction: an international journal*. 6(3) s. 1115–1121.

Figurförteckning

Figur 1. Redovisning av resultat 32

Informationsbrev till ledare

Hej!

Jag håller på att skriva mitt examensarbete för Högre YH inom utveckling och ledarskap som handlar om värdebaserat ledarskap. Jag kommer att intervjua ledare på Vasa centralsjukhus psykiatriska enhet. Samt att jag kommer att göra fokusgruppintervju med medarbetarna. Nu önskar jag att du gärna som ledare vill delta i intervju för mitt examensarbete. Själva intervjun tar ca 1 timme.

Tider som oftast passar mig är vardagar XX.XX-XX.XX med vissa undantag. Tror det är enklare om du föreslår en tid för min kalender är ganska tom.

Mvh Ann Widdas

Tel.nr XXXXXXXX

XXXXXXXXXX@XXXX.fi

Ring eller maila vid frågor

Informationsbrev till medarbetare

Hej!

Jag heter Ann Widdas och de flesta av er känner igen mig som sjukskötare i poolen och Mapa skolare. För tillfället är jag studieledig och studerar utveckling och ledarskap inom social- och hälsovård vid Novia. Nu är jag på slutrakan och skriver mitt examensarbete.

I detta examensarbete har jag valt att skriva om värdebaserat ledarskap inom psykiatrin på Vasa centralsjukhus. Denna studie skall kunna hjälpa ledarna till ett bättre värdebaserat ledarskap.

Därför behöver jag din hjälp!

Jag har tänkt göra två gruppintervjuer med 4–6 deltagare som tillsammans sitter och diskuterar. Jag kommer att fungera som samtalsledare samtidigt som det spelas in på band och borde ta ca 60 minuter. Intervjun är helt frivillig att delta i och kan även avbrytas när som helst utan någon orsak. Jag kommer att ha intervjufrågorna både på svenska och finska och det är helt okej att svara på sitt modersmål.

Det är diskussionen som är det viktigaste, samtalet styrs av teman som ska ge svar på studiens frågor senare i analysen. Det är dina åsikter och erfarenheter som jag vill skall komma fram och det finns inte några rätt eller fel svar. Eftersom det är en gruppintervju och deltagarna känner varandra går det inte att garantera fullständig anonymitet, men i examensarbetet behandlas alla svar konfidentiellt och det är endast jag som har hela intervjun som efter analysen och när examensarbetet är färdigställt kommer att raderas. Inga förberedelser behövs innan genomförandet av fokusgrupperna, för tanken är att samtalen skall vara spontana.

Det är dina åsikter som är viktiga för mig och jag uppskattar om du tar dig tid att hjälpa mig med min studie.

Det går bra att dyka upp till något av följande tillfällen:

Onsdagen 10.5 kl 13.30 i gamla biblioteket C0 Mapa training camp,

Måndag 15.5 kl 13.30 i gamla biblioteket C0 Mapa training camp,

Onsdag 17.5 kl 13.30 i gamla biblioteket C0 Mapa training camp.

Har du några frågor om undersökningen eller intervjun ta vänligen kontakt via telefon XXX-XXXXXXX eller via e-post XXXXXXXXXX@XXXX.fi

Med vänliga hälsningar Ann Widdas

Intervjuguide för ledare

Hur länge har du arbetat som ledare?

Är etiken viktig för dig i ditt ledarskap? Varför?

Vad innebär värdebaserat ledarskap enligt dig?

Vet du vilka de fyra grundvärderingarna Vcs har? Vilka?

Hur kan du som ledare lyfta fram grundvärderingarna i ditt ledarskap?

Anser du att i ditt eget ledarskap är kundorienterat? varför/hur?

Hur lyfts respekten för människovärdet fram i ditt ledarskap?

Hur visar du ansvarsfullhet i ditt ledarskap?

Hur lyckas du att visa rättvisa som ledare?

På vilket sätt använder du dig av ett värdebaserat ledarskap? Hur gör du i praktiken?

Får du hjälp/stöd med att ha ett värdebaserat ledarskap? Hur?

Hur kunde utvecklingen på Vcs ske med ett värdebaserat ledarskap?

Finns det andra värden som Vcs kunde beakta?

Intervjuguide för medarbetarna

Anser ni att ledarna har ett etiskt tänkande i sitt ledarskap? Varför?

Vet ni vilka de 4 grundvärden är på Vcs? Vilka är de?

Anser ni att ledarna har ett värdebaserat ledarskap?

Anser ni att ledarskapet är kundorienterat och på vilket sätt?

Anser ni att ledarskapet visar på respekt för medmänniskor och hur?

Anser ni att ledarna visar ansvarsfullhet i ledarskapet och hur?

Anser ni att ledarna visar rättvisa i ledarskapet och hur?

Har ni möjlighet att påverka ledarnas värderingar och i så fall hur?

Vad kunde ledarna bli bättre på inom värdebaserat ledarskap?