

Social- och vårdledares erfarenheter av självledarskap under en organisationsförändring

Magisteravhandling

VÅRDVETENSKAP

Författare: Joakim Bäcklund 35591

Handledare: Stina Wallin

Åbo Akademi

Fakulteten för pedagogik och
välfärdsstudier

Hälsövetenskaper

Enheten för vårdvetenskap

Augusti 2023

ABSTRAKT

ÅBO AKADEMI

Fakulteten för pedagogik och välfärdsstudier
Enheten för vårdvetenskap

Författare:

Joakim Bäcklund

Handledare:

Universitetslärare, Stina Wallin

Magisteravhandling

Social- och vårdledares erfarenheter av
självledarskap under en organisationsförändring

VÅRDVETENSKAP

Nyckelord:

Självledarskap, ledare inom social- och hälsovård,
organisationsförändring, kvalitativ innehållsanalys

Augusti 2023

Sidantal: 46 Bilagor: 4

Syftet med studien var att undersöka social- och vårdledarnas självledarskap under en organisationsförändring. Studiens frågeställningar är: *Vad innebär självledarskap för ledare inom social- och hälsovården? Hur leder ledarna sig själva vid en organisationsförändring inom social- och hälsovården? samt Hur har organisationsförändringen inverkat på självledarskapet hos social- och hälsovårdens ledare?* Som teoretisk utgångspunkt har använts Jacquemot (2018) sju steg till självledarskap. Metoden för studien var individuella intervjuer gjorda med åtta social- och vårdledare som nyligen genomgått en organisationsförändring. Som analysmetod har använts induktiv, kvalitativ innehållsanalys enligt Graneheim och Lundman (2008). Innehållsanalysen resulterade i tre kategorier, Ledarskap, Välmående och Förändringsprocessens olika skeden. Resultatet visar att självledarskap är mångfacetterat. Självledarskap för ledarna inom social- och hälsovården innebär organisatoriskt ledarskap, att leda andra, självkännetdom samt kompetens och utveckling. Välmående var en viktig sak för ledarnas självledarskap. Genom att ta hand om sin fysiska och mentala hälsa, tillbringa fritiden med familj och vänner samt känna stöd från kolleger gjorde att ledarna kunde bättre leda sig själva under organisationsförändringen. Det visade sig att organisationsförändringen var utmanande och hade inverkan på ledarnas självledarskap. En del av ledarna kände att deras metoder för självledarskap inte räckte till under organisationsförändringen. Denna studie bidrar till mera information om ämnet eftersom det finns en forskningslucka i studier gällande självledarskap bland social- och hälsovårdens ledare under en organisationsförändring i Finland. Fortsatt forskning kunde vara att studera hur erhållen utbildning i självledarskap innan en organisationsförändring kunde påverka social- och hälsovårdens ledares självledarskap.

ABSTRACT

ÅBO AKADEMI UNIVERSITY

Faculty of Education and Welfare Studies
Department of Caring Science

Author:

Joakim Bäcklund

Supervisor:

University teacher, Stina Wallin

Master's Thesis

Social and health care leaders' experiences of self-leadership during an organizational change.

CARING SCIENCE

Keywords:

Self-leadership, leaders in social and health care, organizational change, qualitative content analysis

August 2023

Pages: 46 Appendices: 4

The purpose of this study was to investigate the role of self-leadership of social and health care leaders during an organizational change. The following research questions are addressed in this study: *What does self-leadership mean for leaders in social and health care? How do leaders lead themselves in organizational change in social and health care?* and *How has organizational change affected the self-leadership of social and health care leaders?* As a theoretical starting point, Jacquemot (2018) seven steps to self-leadership have been used. The method of the study was individual interviews with eight social and health care leaders who recently underwent an organizational change. Inductive, qualitative content analysis according to Graneheim and Lundman (2008) has been used as an analysis method. The content analysis resulted in three categories, Leadership, Wellbeing and Different Stages of the Change Process. The result show that self-leadership is multifaceted. Self-leadership for leaders in social and health care involves organizational leadership, leading others, self-awareness, as well as competence and development. Wellbeing was an important factor for leaders' self-leadership. By taking care of their physical and mental health, spending free time with family and friends, and feeling the support of colleagues allowed leaders to be more motivated and perform better in terms of self-leadership during the organizational change. It turned out that organizational change was challenging and had an impact on leaders' self-leadership. Some of the leaders felt that their methods of self-leadership were not good enough or sufficient. There is a research gap in published studies concerning self-leadership among social and health leaders during an organizational change in Finland and this study aims to contribute more information on the topic. Further research on the topic may include studies on how obtained training in self-leadership before an organizational change affects the self-leadership of social and health care leaders.

Innehåll

ABSTRAKT

ABSTRACT

1. Inledning	1
2. Tidigare forskningar	3
2.1 Forskning om självledarskap	3
2.2 Forskning om förändringsledarskap	6
2.3 Summering av tidigare forskning	7
3. Teoretiska utgångspunkter	8
3.1 Självledarskap som begrepp	8
3.2 Självledarskap som teori	8
3.3 Organisationsförändring	10
4. Syfte och frågeställningar	12
5. Beskrivning av forskningsprocessen	13
5.1 Design och kontext	13
5.2 Urval och deltagare	13
5.3 Datainsamling och material	14
5.4 Analys av data	15
6. Etiska frågeställningar	17
7. Resultat	18
7.1 Ledarskap	19
7.1.1 Organisatorisk planering	19
7.1.2 Leda andra	20
7.1.3 Självkännedom	22
7.1.4 Kompetens och utveckling	24

7.2 Välmående	26
7.2.1 Upprätthålla hälsan	26
7.2.2 Familj och fritid	26
7.2.3 Balans och gränsdragning	27
7.2.4 Stresshantering	27
7.2.5 Ledarens stöd	28
7.2.6 Arbetsbörda	29
7.3 Förändringsprocessens olika skeden	29
7.3.1 Före förändringsprocessen	29
7.3.2 Under förändringsprocessen	30
7.3.3 Efter förändringsprocessen	33
8. Diskussion	36
9. Metodologiska överväganden	43
10. Slutsats	45

Källförteckning

Bilagor

Bilaga 1	Information om studien
Bilaga 2	Samtyckesblankett
Bilaga 3	Intervjuguide
Bilaga 4	Tabell över forskningsfrågor och kategorier

1. Inledning

Förändringar inom social- och hälsovårdens organisationer är ett ständigt återkommande fenomen. Det kan bl.a. handla om nya behandlingsmetoder, ny teknik, ekonomi, politik och lagförändringar. Det kan vara mindre förändringar som att t.ex. börja med en ny behandlingsmetod vid någon medicinsk enhet eller så kan det vara större omfattande förändringar som att sammanslå flera enheter eller t.o.m. flera olika organisationer till en.

Social- och hälsovårdsreformen har planerats av flera regeringar och är från och med 1.1.2023 verklighet. Det är en av de största reformerna som någonsin har gjorts i modern tid i Finland (sote-uudistus, 2022).

Det nämns i flera studier att ända upp till 75 % av olika förändringsprojekt misslyckas eller inte blir som man har tänkt sig från början (Svenningsson & Sörgärde, 2014). Som ledare inom social- och hälsovården är man oftast väldigt involverad i olika förändringsprojekt och då är det viktigt att veta hur man på bästa sätt ska leda ett förändringsarbete så att det blir ett positivt resultat.

Då en organisationsförändring är aktuell har ledaren inom social- och hälsovården oftast en central roll. Enligt Hallin, Olsson och Widström (2019) är förändringsledarens viktigaste roll förutom att planera och styra förändringen att stödja de som ansvarar för att medarbetarna ska ändra sina beteenden, vilket oftast är ledarna inom organisationen. Många ledare inom organisationerna har hektiska arbetsdagar, de är pressade att prestera samt de har höga förväntningar från flera håll. Att förutom detta även delta i förändringsarbete kan av flera ledare upplevas som väldigt tungt (Hallin, Olsson & Widström, 2019).

Ledarskap handlar om att utveckla individerna, teamen samt hela organisationen för att nå resultat. Det är ett stort ansvar att vara ledare och därför är det viktigt att ledaren regelbundet tar sig tid att reflektera över vad det är som driver hen att vara ledare (Andersson, 2022).

Mindre eller stora komplexa förändringar påverkar i allra högsta grad personalen, och ledarskapet har en väldigt viktig betydelse. För att lyckas med en förändring behöver hela personalen involveras i ett tidigt skede och det krävs en hel del av vårdledarna för att kunna

leda förändringsarbete. Det som jag är intresserad av att undersöka i min studie är hur ledare inom social- och hälsovården leder sig själva under en organisationsförändring.

First, be a leader of yourself. Only then can you grow to lead others!

-David Taylor-Klaus-

People don't resist change. They resist being changed!

-Peter Senge-

2. Tidigare forskning

Litteratursökningen inom ämnet har gjorts i databaserna Ebsco, CINAHL och Google Scholar. Sökorden som har använts i sökningen är bl.a. "self-leadership", "self-management", "organizational change", "change management" och "leadership in health care". Sökorden har använts enskilt eller i kombination med varandra och på engelska och svenska. Artiklar som inkluderas var skrivna mellan åren 2000 och 2023 på engelska, svenska eller finska. Sökningen efter tidigare studier har fortgått under hela avhandlingsprocessen.

2.1 Forskning om självledarskap

Daud (2020) har gjort en litteraturoversikt över självledarskap och dess tillämpning med tanke på dagens ledare. I studien eftersträvades att definiera det centrala i självledarskapet då det gäller att förklara dagens ledares framgång eller misslyckanden. Studiens resultat visade att självledarskap är oundgänglig praxis som kan göra det möjligt för ledare i den samtida affärsmiljön att hantera förändringar på det mest effektiva och hållbara sättet. Studien visade att organisationer över hela världen inte har kunnat uppnå de uppsatta målen på grund av svagt självledarskap. Studien betonade det centrala i att integrera komponenten av självledarskap i ledarskapspraxis. Självledarskap kommer att förbättra självmedvetenhet, självförtroende och god styrning eftersom praxis att avsiktligt påverka andra genom att uppmuntra, motivera, vägleda och inspirera kommer att förändra organisatoriskt tänkande på ett positivt sätt. Daud (2020) menar att självledarskap framhäver etiska och effektiva ledare. Det finns ett brådskande behov att utbilda och utveckla ledare med självledarskapskompetenser och -färdigheter både i institutioner och i det offentliga livet för att hantera och arbeta i en snabbare takt, där osäkerhet är normen, kunskapen är snabbt föråldrad och där behovet av att ta itu med dagens utmaningar (Daud, 2020).

Enligt Daud (2020) så är självledarskap avgörande för framgångar för både ledare och följare. Bra ledare leder sina organisationer väl. Bättre ledare leder först sig själva väl. Arbetsgivare vill ha anställda som kan fatta välgrundade och effektiva beslut. Några av de främsta elementen i självledarskap är självmedvetenhet, självhantering, själv effektivitet, emotionell intelligens och kontrolluppfattning. Dessa element hjälper ledare att förstå sig själva bättre och hjälper dem att utföra ledarrollen effektivt. En ledarskapskultur som odlar självledarskap leder till större effektivitet (Daud, 2020).

Goldsby et al. (2021) litteraturstudie granskar det fjärde decenniet av självledarskapsforskning. Studien täcker också nya ämnen och trender inom självledarforskning. De observerade att kategorier av studier i självledarskap hade utvecklats under de fyra decennierna av forskning, vilket man kan förvänta sig när ett kompetensområde mognar och samhället förändras. De mest undersökta kategorierna under det senaste decenniet gällande självledarskap var kreativitet/innovation, utbildning, externt ledarskap, skala/mätning, etik, psykologisk egenmakt och arbetstillfredsställelse, stress/ångest och emotionell reglering. Studierna var främst inriktade på kunder, klienter/patienter och studenter. Goldsby et al. (2021) föreslår en ny modell, Meta Performance Model (MPM), som erbjuder självledarskap som en kompetens för att förbättra den individuella prestationen hos ledare som söker förbättringar genom professionella certifieringsprogram. Självledarskap och professionella certifieringsprogram behandlas ofta som fristående ämnen. Den här studien hävdar att proffs skulle dra nytta av att kombinera självledarskapsutbildning med andra professionella förbättringsprogram.

Syftet med Ntshingila et al. (2020) studie var att utforska begreppet självledarskap inom omvårdnad. Ntshingila et al. menar att det ofta hänvisas till självledarskap, men det har inte tydligt definierats i vare sig litteraturen eller inom omvårdnad. Resultatet i studien visade att självledarskap är skapandet av ett utrymme för individen med självmedvetenhet att leva ett bättre jag genom reflekterande medvetande. Arbetets mångdimensionalitet och oskarpa gränser mellan arbete och fritid har motiverat individen att förstå sina egna egenskaper eller förmågor. Individen har en verklig känsla av vem hen är och vad hen tänker och känner. Denna förändring i ledarskap fokuserar på ett mer önskvärt sätt att leva och att vara en mästare över sitt eget öde (Ntshingila et al., 2020).

Moradpour et al. (2017) menar att förändring är den enda lösningen för dagens organisationer. Organisationen som en social enhet både påverkas av och påverkar miljön. För att ändra organisationen bör människor förändras. Att involvera människor i ledningen av organisationen är effektivt för att minska motståndet mot förändring. Strategier som används för att ändra attityder, beteenden och erkännande av individerna som resulterar i deras framgång ligger i ledarskapet. Därför undersöker Moradpour et al. (2017) i sin studie sambandet mellan självledarskap och motstånd mot organisationsförändring hos vårdchefer. Resultatet från studien visar att motståndet mot organisationsförändring var på en genomsnittlig nivå. Ökning av ålder och erfarenhet hos vårdchefer är förknippade med förbättrat självledarskap. För att gå mot positiva och användbara förändringar i organisationen och uppnå ädla mål är det viktigt att

attrahera och vägleda erfarna chefers beteende och öka deras kunskap om organisatoriskt beteende för att minska motståndet mot organisatoriska förändringar (Moradpour et al., 2017).

Browning (2018) menar att ledarskap är en process av inflytande och ledarskap hänvisas oftast till i förhållande till att tjäna, motivera och stärka andra. Det finns många teorier om ledarskap. Generellt är att leda andra huvudfokus inom var och en av de gemensamma teorierna om ledarskap. Minimal uppmärksamhet har dock ägnats åt att leda sig själv. Självledarskap inkluderar självkänsla, sätta mål för sig själv, hedra sig själv, aktivt avvisa pessimism och att vara den förändring man vill se i världen. Fokus för Brownings forskning är på självledarskap, självledarprocessen och varför självledarskap är viktigt. Brownings (2018) menar att oberoende av vilken ledarstil man har i en organisation, kan ledare tjäna andra mer fullständigt när de uppvisar självledarskap. Arbetsgivare föredrar arbetstagare som kan fatta effektiva beslut på egen hand och kan påverka sig själva för att arbeta effektivt. Självledarskap hjälper ledare att bli mer självmedvetna, disciplinerade och bygga starkare relationer. Genom att utbilda människor att utvecklas till självledare blir organisationer mer kunddrivna, kostnadseffektiva, innovativa och effektiva. I slutändan är en kultur som främjar självledarskap en kultur som kommer att leda till storhet inom en organisation (Browning, 2018).

Studien gjord av Marques-Quinteiro et al. (2018) testade hypotesen om att självledarskap är positivt relaterat till medarbetarnas anpassningsförmåga till och arbetstillfredsställelse i snabba förändringar och oförutsägbara arbetsmiljöer. Detta antagande testades med avseende att implementera ett självledarskapsutbildningsprogram i en internationell bank. Förändringar i bankirers självledarskap, förmågan att anpassa sig till snabba föränderliga arbetssituationer och arbetstillfredsställelse mättes tre gånger under en period av åtta månader. Under den fjärde månaden av genomförandet av utbildningsprogrammet genomgick banken en oväntad finansiell kris. Femtiotvå privata bankirer delades slumpmässigt i en experimentgrupp och i en kontrollgrupp. Resultatet visade på en ökning av självledarskap, förmågan att anpassa sig till snabba föränderliga arbetssituationer och arbetstillfredsställelse för försöksgruppen medan arbetstillfredsställelsen minskade för deltagarna i kontrollgruppen. Resultaten från studien tyder på att förändring i självledarskapsnivån är positivt relaterad till förändring i nivån på förmågan att anpassa sig till snabba föränderliga arbetssituationer och arbetstillfredsställelse. Studien presenterar nya bevis på att individuell förmåga att anpassa sig till snabba föränderliga arbetssituationer och arbetstillfredsställelse kan förbättras genom självledarskapsutbildning. Självledarskapsutbildning kan användas som ett värdefullt verktyg för att hjälpa organisationer

att förbättra anställdas anpassningsförmåga och arbetstillfredsställelse, särskilt under organisationskriser (Marques-Quinteiro et al., 2018).

Showry & Manasa (2014) menar att många teorier och tänkare har försökt utforska vad som verkligen får en person att framstå som ledare. Framgångsfullt ledarskap märks ofta när människor blir medvetna om kritiska personliga upplevelser i sitt liv. De förstår vad som driver dem, kan ompröva hur de tänker om sig själv och omformar sina handlingar. I en värld av unika komplexa organisationer behöver ledare ha förutom tydlig kunskap också ha en inre kompass av självmedvetenhet. Självmedvetna ledare förstår vem de är och vad de vill uppnå.

Istället för att bli defensiv mot svagheter så accepterar de dem, förvandlar sig själva och trivs som ledare. De ser kreativt på möjligheter och utmaningar. Ledare som önskar vara framgångsrika är envisa i att utforska möjligheter att uppnå självmedvetenhet. Låg självmedvetenhet hotar individuell tillväxt och hindrar organisatoriska resultat. Det har förekommit en mängd fall av ledare som okunniga om sina styrkor och svagheter gjorde riskabla drag och blev ineffektiva och misslyckade eller till och med riskerade sina karriärer. Företag organiserar beteendebildnings- och coachningsprogram för sina toppledare för att få djupare insikter i personlighet, problemlösningsfärdigheter och ledarstilar. En effektiv ledares resa börjar med att utveckla självmedvetenhet som en kompetens genom självbedömning och mottaglig för social respons (Showry & Manasa, 2014).

2.2 Forskning om förändringsledarskap

Vårdledare leder förändring genom att leda relationer, processer och kultur. Vårdledaren har ett stödjande, reflekterande samt ett kulturbärande ledarskap som har som syfte att åstadkomma en verklig och hållbar förändring. För att åstadkomma en hållbar förändring så krävs bl.a. att riktningen samt insatserna för förändringen skall ha sin grund i en tydlig gemensam målsättning och vision utifrån en gemensam värdegrund (Salmela, 2012).

Salmela, Eriksson och Fagerström (2011) undersökte hur vårdledare uppfattade sina uppgifter och roller under en förändringsprocess. Intervjuer gjordes med 17 vårdledare i Finland. Resultaten från studien visade bl.a. att vårdledare behöver få vägledning och information om vad som förväntas av dem vid en strukturell förändringsprocess. Vårdledarna har olika roller under en förändring som bl.a. genom att visa vägen, motivera, stödja och kommunicera. Från studien uppstod en tre dimensionell modell över de huvudsakliga uppgifterna och rollerna som

en vårdledare har under en förändringsprocess. Det visar att vårdledarna behöver ha olika ledarskapsstilar för att kunna anpassa sig till de tre dimensionerna, leda relationer, leda processer samt leda kultur (Salmela et al., 2011).

Nilsen, Seing, Ericsson, Birken & Schilmeijer (2020) intervjuade i sin studie trettio personer som arbetade inom den svenska sjukvården, bl.a. läkare, sjukskötare samt assisterande vårdare. Syftet med studien var att undersöka vad som var utmärkande för lyckade förändringar inom sjukvården. Från analysen av materialet i undersökningen framkom tre kategorier som var utmärkande för en lyckad förändring. Dessa var att ha möjlighet att kunna påverka förändringen, vara förbered på förändringen samt kunna värdera förändringen. Från intervjuerna framkom det att personalen ansåg att förändringar som initierades av läkarna, vårdarna själva var de enklaste och sällan möttes av något starkt motstånd. Det framkom även att förändringar som hade en tydlig kommunikation och som möjliggjorde att man kunde förbereda sig höjde chanserna för att förändringen skulle lyckas. De intervjuade stödde inte organisationsförändringar som implementerades oväntat och/eller med dålig kommunikation. Det var viktigt för de intervjuade att de förstod behovet, syftet och vilka fördelar förändringen innebär. Som helhet från studien så visar det sig att organisationsförändringar inom sjukvården har större möjlighet att lyckas då vårdpersonalen har möjlighet att påverka förändringen, känner sig förberedda, ser värdet i förändringen och att förändringen har en positiv inverkan för patienterna (Nilsen et al., 2020).

2.3 Summering av tidigare forskning

Resultatet från litteratursökningen och studier med fokus på självledarskapet i organisationsförändringar inom social- och hälsovården var obefintligt. Då litteratursökningen gjordes för den aktuella studien så hittades studier om självledarskap, organisationsförändringar allmänt, ledarskap som påverkar personalen i samband med organisationsförändringar men relativt lite angående organisationsförändringar inom social- och hälsovård. Litteraturgenomgången visar att det finns en kunskapslucka beträffande hur ledare idkar självledarskap under en organisationsförändring inom social- och hälsovården.

3. Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel presenteras och diskuteras begrepp och teoretiska utgångspunkter som utgör grunden för studien. Självledarskapet behandlas först i detta kapitel och sen definieras begreppet organisationsförändring.

3.1 Självledarskap som begrepp

Självledarskapet (eng. *self-leadership*) utvecklades i mitten av 1980-talet och har sitt ursprung i teorin om self-management och det teoretiska ramverket self-regulation (Manz 1986). Manz (1986) definierar självledarskapet som en process där individen lyckas leda sig själv genom att skapa inre motivation och självförtroende för att kunna förverkliga sin uppgift. Självledarskap kan även fungera som ett verktyg för individer att vara mera flexibla och hantera stress. Ett lyckat självledarskap kan leda till bl.a. ökad prestation, kvalitet, ansvarsfullhet samt höjda målsättningar (Manz, 1986).

3.2 Självledarskap som teori

Den teoretiska utgångspunkten för självledarskap utgår ifrån Jacquemots (2018) sju steg till självledarskap. Enligt Jacquemot (2018, s. 9) betecknar många experter självledarskap *”som det inflytande som människor utövar på sig själva för att uppnå den motivation och fokus som behövs för att kunna bete sig på ett önskat sätt”*. Andra experter menar att självledarskap är en process där individen kontrollerar sitt beteende med hjälp av en specifik uppsättning beteendemässiga och kognitiva strategier. En del använder mindre omständliga definitioner och menar att det helt enkelt är frågan om det ledarskap som vi utövar på oss själva (Jacquemot, 2018).

Jacquemot (2018) menar att det finns många bra verktyg som hjälper en ledare att nå ett bra, effektivt ledarskap. Det absolut viktigaste verktyget är individen själv. Det är viktigt att ledaren utvecklar sin förmåga att kunna leda sig själv (Jacquemot, 2018).

Jacquemot (2018) beskriver att självledarskap bygger på en förståelse av oss själva, våra styrkor, svagheter samt våra önsknings och mål. Jacquemot har tagit fasta på en del särskilt viktiga egenskaper som man behöver för att utveckla sitt självledarskap. De sju stegen till

självledarskap är; *självkännedom, självkontroll, motivation, fokus, stresshantering, uthållighet* och *självbelöning* (Jacquemot, 2018).

Självkännedom (eng. *self-knowledge*) handlar helt enkelt om att känna sig själv. Självkännedom är komplext och innehåller många aspekter. Jacquemot (2018) anser det därför vara viktigt att betrakta självkännedom som en pågående process. Det finns några närliggande begrepp som självmedvetenhet, självförståelse samt självinsikt. Med självkännedom menas att man blir medveten om sig själv, skapar en förståelse av sig själv, lär känna sig själv samt hur man även fungerar tillsammans med andra (Jacquemot, 2018).

Självkontroll (eng. *self-control*). Till vardags används ord som viljestyrka, självbehärskning eller självdisciplin. Här handlar det om att kontrollera sig själv och denna förmåga uppstår då man lyckas ändra hur man annars hade känt, tänkt eller agerat i en viss situation. Det handlar oftast om att inte visa de känslor man känner eller följer. Det är ett slags hinder för att agera på omedelbara impulser, önskningar samt behov. Flera forskare har lyft fram självdisciplin som en beteendestrategi för att utöva självledarskap. Man har kommit fram till att det finns flera positiva saker med denna strategi, man har bl.a. märkt att viljestyrkan har ett samband med stresstålighet, bättre jobb, bättre koncentrationsförmåga, bättre sociala relationer, ett hälsosammare beteende samt ett bättre betyg (Jacquemot, 2018).

Motivation (eng. *motivation*) kommer från latinets *movere* vilket betyder att röra, sätta i rörelse eller flytta (Jacquemot, 2018). Enligt Jacquemot (2018) är motivation en betydande komponent i självledarskap. Motivation ger bränsle åt självledarskap genom människornas strävan efter att uppnå sina livsmål. Det finns olika typer av motivationsfaktorer, dvs. de yttre och de inre faktorerna. De yttre faktorerna är t.ex. lön, belöningar, bonusar samt status. De inre faktorerna handlar mera om den stimulans som man får av att t.ex. vara en del av en arbetsgemenskap och att ha kontakt med människor i sitt jobb. Eftersom vi människor är olika har vi också olika saker som motiverar och driver oss. En viktig sak är att man förstår organisationens motiv, syfte och att det stämmer med ens egna mål. Sen är det också viktigt för motivationen att man får bekräftelse som visar på ens kompetens och att man upplever att man kan utvecklas som person (Jacquemot, 2018).

Fokus (eng. *focus*) är avgörande för den som vill utveckla sin förmåga att leda sig själv. Enligt Jacquemot (2018) behövs fokus för att man skall kunna känna igen vad man ska hålla på med, kunna prioritera rätt, veta vad man ska påbörja för uppgifter samt att kunna fullfölja dem. Det är svårt att hålla ständig fokus under arbetsdagen. Det är utmanande att vara närvarande i dagens

värld som är full av störningar som kan vara beroende av både yttre och inre faktorer (Jacquemot, 2018).

Stresshantering (eng. *stress management*) är enligt Jacquemot (2018) viktigt för självledarskap och självledarskap ökar i sin tur förmågan att kunna hantera stress. Alla hamnar förr eller senare i svåra situationer som de behöver kunna hantera. Ifall stressen blir långvarig kan den bli skadlig och då kan ens möjligheter till självledarskap försämrans (Jacquemot, 2018).

Uthållighet (eng. *endurance*) innebär enligt Jacquemot (2018) att kunna behålla ett mer långsiktigt fokus fastän motgångar och medgångar har sitt fokus på slutmålet.

Självbelöning (eng. *self-reward*) är det sjunde och sista. Självbelöning är ett av de bästa sätten att leda oss mot nya mål. Då vi belönar oss för att vi har gjort ett önskat beteende kan vi påverka våra handlingar i en positiv riktning. Det kan handla om kroppsliga belöningar som t.ex. olika aktiviteter och upplevelser eller mentala belöningar genom på vilket sätt man talar till sig själv då man har lyckats med något. Det kan handla om att man i stunden belönar sig med självprat, t.ex. det här gjorde du bra eller fint, jag lyckades. Det är något som kan komma automatiskt eller så kan man skapa en systematik i att tala gott om och med sig själv (Jacquemot, 2018).

3.3 Organisationsförändring

I Finland har det skett stora förändringar inom social- och hälsovården i och med den nya social- och hälsovårdsreformen. Social- och hälsovårdsreformen är en reform av hela den offentliga social- och hälsovården samt räddningsväsendets tjänster. Före reformen var det kommunerna och sjukvårdsdistrikten som ansvarade för ordnandet av social- och hälsovården samt räddningstjänsterna men från 1.1.2023 är det välfärdsområdena som ansvarar för att finländarna får de social- och hälsovårds- samt räddningsväsendets tjänster som vi behöver (sote-uudistus, 2022).

Målet med social- och hälsovårdsreformen är bl.a. att alla invånare skall få högkvalitativa social- och hälsovårdstjänster på samma villkor och att man ska kunna minska på skillnaderna i välfärd och hälsa, att man ska ta i bruk de bästa och effektivaste sätten, att trygga tillgången på yrkeskunnig personal, förbättra säkerheten samt att kunna svara på utmaningar och förändringar som sker i samhället (sote-uudistus, 2022).

En förändring kan förklaras på många olika sätt. Enligt Björkström och Rosenlind (2021) så innebär förändring helt enkelt att något skall bli annorlunda jämfört med vad det är idag. Planerade förändringar inom organisationerna genomförs över ett brett spektrum, från mindre justeringar av redan befintliga processer till mera omfattande förändringar av verksamheten som berör både strukturer, processer, arbetsmetoder samt beteenden. Björkström och Rosenlind (2021) säger att ju flera dimensioner som en förändring innehåller desto mer komplex och omfattande strategi, plan och förändringsledning behöver man ha för att hantera förändringen.

Andersson (2022) säger att världen är komplex, turbosnabb, oförutsägbar samt att vi befinner oss i flera omvälvande förändringar samtidigt och att dessa påverkar vårt ledarskap, våra organisationer samt möjligheterna att driva företag. För att vi skall lyckas med detta så behöver vi ständigt identifiera nya idéer, utveckla nya metoder och koncept. Andersson (2022) menar att förändring är ett kontinuerligt tillstånd i vår vardag. Därför är det som ledare viktigt att kunna acceptera att det aldrig kommer att bli en lugn stund. Viktigt att som ledare kunna förmedla till sina medarbetare att de kontinuerligt förväntas utveckla sig själva för att organisationen skall hänga med i svängarna. Människor reagerar olika på förändring men oftast gillar vi det inte för vi anser det vara bäst då det är som det har varit. Då något nytt eller okänt dyker upp så skannar våra hjärnor av läget, bedömer om det finns några hot och vad som vore den bästa strategin. Det är våra stenåldershjärnor som gör en snabb bedömning om det är läge att stanna eller att fly, anfälla eller ligga lågt (Andersson, 2022).

Andersson (2022) säger att då man ständigt befinner sig i ovisshet, att inte veta vad som skall hända hädanefter blir en stor påfrestning på vårt mänskliga system. Det påverkar bl.a. vår motivation, prestation och vår kreativitet blir lidande samt vi får ett sämre välmående. Det tar tid och på krafterna att hantera förändring. Andersson (2022) menar att de starka känslor som uppstår vid förändring skall man inte förminska eller ignorera för då riskerar man att det blir konflikter, sjukskrivningar, minskad kreativitet, sämre kommunikation samt högre personalomsättning. Enligt Andersson (2022) är det därför viktigt att investera i kunskap gällande vilka känslor och reaktioner som är vanliga då en förändring uppstår.

4. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka social- och vårdledares självledarskap under en organisationsförändring.

Frågeställningarna lyder:

1. Vad innebär självledarskap för ledare inom social- och hälsovården?
2. Hur leder ledarna sig själva vid en organisationsförändring inom social- och hälsovården?
3. Hur har organisationsförändringen inverkat på självledarskapet hos social- och hälsovårdens ledare?

5. Beskrivning av forskningsprocessen

I detta kapitel redogörs för den valda forskningsmetoden, insamling av datamaterialet samt för analysen.

5.1. Design och kontext

Avhandlingen har en kvalitativ ansats eftersom studien undersöker unika upplevelser i självledarskapet bland social- och hälsovårdens ledare under en organisationsförändring. Då man är intresserad av att försöka förstå och se hur människor reagerar, deras sätt att resonera eller olika sätt att handla är det kvalitativ forskning man skall använda sig av (Trost, 2005). Kvalitativa forskningsmetoder är en gemensam beteckning för metoder som har som målsättning att beskriva eller tolka ett fenomen så noggrant som möjligt. Det är forskningsfrågan som avgör vilken forskningsmetod som skall användas (Forsberg & Wengström, 2015).

5.2. Urval och deltagare

Informanterna i studien är ledare från mellanledningen inom social- och hälsovården som nyligen har genomgått en stor organisationsförändring. Efter att forskningslovet beviljats (godkänt 16.1.2023) från organisationen där studien har gjorts skickades en förfrågan om deltagandet i studien till informanterna via e-post. Informanterna som tillfrågades var bekanta sedan tidigare med respondenten, erfarenhet av ledarskap under organisationsförändring och de representerade både sociala- och hälsovårdens verksamhetsområden i den nya organisationen. Henricson (2017) säger att i kvalitativa undersökningar är det vanligt att informanter som har erfarenhet av ett fenomen tillfrågas om de vill delta i studien. Man använder sig inte av slumpmässigt urval, vilket är vanligt i kvantitativa undersökningar. Henricson (2017) nämner också strategiskt urval, vilket innebär att man strävar efter att välja informanter som kan ge informationsrika beskrivningar gällande ett fenomen för att på så sätt få ett underlag som kan ge svar på forskningsfrågan för att uppfylla syftet med studien.

Informanterna fick skriftlig information om studien, att den var frivillig, att anonymiteten garanterades och att de när som helst kunde meddela att de vill avsluta sitt deltagande (bilaga 1). Av 8 tillfrågade informanter svarade alla jakande på att delta i studien. Henricson (2017) säger att det i kvalitativa studier oftast är färre antal informanter än i kvantitativa studier. I

kvalitativa studier är det viktigare att hitta informanter med olika erfarenheter som kan ge djupa beskrivningar av fenomenet än ett stort antal som inte har de djupa erfarenheterna (Henricson, 2017). Informanterna fyllde i samtyckesblanketten (bilaga 2). Alla informanter är kvinnor. Det fanns inga män inom gruppen som studien riktade sig till. Informanternas ålder är mellan 47 och 63 år och arbetserfarenhet som ledare är mellan 6 och 34 år.

5.3. Datainsamling och material

Datainsamlingen i studien har gjorts som semistrukturerade intervjuer med social- och hälsovårdens ledare. Enligt Henricson (2017) är semistrukturerade intervjuer en annan benämning för öppna frågor. Frågorna formuleras i en viss struktur men de behöver inte tas i samma ordning utan den som intervjuar kan anpassa frågornas ordning utifrån det som passar bäst i intervjusituationen (Henricson, 2017).

I studien användes en intervjuguide med olika temaområden som utformades utifrån forskningsfrågorna användes vid intervjuerna (bilaga 3). Under de olika temaområdena fanns öppna frågor som var relevanta för studien och eventuella följdfrågor kunde ställas för att få ett mera djup i svaren. Henricson (2017) betonar vikten av att ha ett gott samspel med informanterna under intervjun. Här har intervjufrågorna en betydande roll. Det är viktigt att frågorna har relevans för syftet med studien och att intervjuaren har struktur på intervjufrågorna och att det finns lämpliga följdfrågor (Henricson, 2017). Den kvalitativa intervjun brukar också kunna gå under benämningen djupintervju. Med det menas att intervjuaren försöker dyka ner i djupet (Carlsson, 1991).

Intervjuerna bokades in med informanterna enligt deras möjlighet. Alla intervjuer hölls på distans via det digitala verktyget Zoom. Intervjuerna hölls under perioden 2.2–22.2.2023. Intervjuerna spelades in med informanternas lov och var mellan 41 och 72 minuter långa. Det transkriberade materialet från intervjuerna bestod av totalt 82 st. A4 sidors text och varierade mellan 8 och 15 st. A4 sidor per intervju.

5.4. Analys av data

Intervjuerna analyserades med kvalitativ induktiv innehållsanalys. Enligt Graneheim och Lundman (2008) så utvecklades innehållsanalys som en vetenskaplig metod för att hantera stora mängder data. Kvalitativ innehållsanalys har fokus på tolkning av texter och används framförallt inom vårdvetenskapen. Kvalitativ innehållsanalys har använts inom omvårdnadsforskningen för att granska och tolka texter som utskrifter av bl.a. inspelade intervjuer (Graneheim & Lundman, 2008).

Vid kvalitativa innehållsanalys ligger fokus enligt Graneheim och Lundman (2008) på att identifiera likheter samt olikheter i textens innehåll. Likheter och olikheter uttrycks sedan i kategorier och teman på olika nivåer. Centrala begrepp som används under analysprocessen enligt Graneheim och Lundman (2008) är analysenhet, domän, meningsenhet, kondensering, abstraktion, kod, kategori samt tema. En analysenhet kan vara intervjuer. Graneheim och Lundman (2008) anser att en analysenhet behöver vara tillräckligt stor för att utgöra en helhet och tillräckligt liten för att kunna vara hanterbar i analysprocessen.

Analysen i studien genomfördes stegvis i enlighet med Graneheim och Lundmans (2008) beskrivning. Intervjuerna som var analysenheten i studien transkriberades samma dag eller senast dagen efter att intervjuerna var gjorda medan de var i färskt minne. Utskrifterna gjordes i ett word dokument och informanternas namn kodades för att garantera deras anonymitet. Enligt Henricson (2017) så börjar analysen av intervjumaterialet i samband med utskriften av intervjun. Det är tidskrävande att transkribera text men då man lyssnar och skriver ut materialet från intervjun så ger det en upprepning av intervjusituationen. Då man lyssnar flera gånger så kan man upptäcka nyanser i talet, långa uppehåll eller andra saker som kan ge mera information för att få en bättre förståelse (Henricson, 2017).

Efter genomläsning av det transkriberade materialet plockades meningsenheter ut som svarade på studiens syfte och frågeställningar. Meningsenheterna kondenserades och koder skapades som med ett eller några ord beskriver det väsentliga innehållet i meningsenheterna. Koderna skapade sedan subkategorier vilka är en samling koder med liknande innehåll. Utifrån subkategorierna så bildades kategorier. Under analysprocessen användes excel programmet för att underlätta hanteringen av den stora mängden material, bl.a. genom att använda färgkodning. I tabell 1. finns exempel över analysprocessen.

Tabell 1. Exempel över analysprocessen

Meningsenhet	Kondensering	Kod	Underkategori	Kategori
<p>joo, och där blir nog just det här att var drar man gränser att jag liksom, att nog har jag dagar när jag jobbar hemifrån men också då så är så där att när arbetsdagen är slut, så då packar jag bort datorn och (skratt) lägger den i väskan och arbetstelefonen. Att jag har inte det som det bredvid mig att "jag skall bara kolla lite mail", det gör jag nog aldrig faktiskt.</p>	<p>..där blir nog det här var man drar gränser, jag har dagar som jag jobbar hemifrån också, men när arbetsdagen är slut så packar jag bort datorn, lägger den i väskan och arbetstelefonen. Jag har inte som det bredvid mig. "att jag skall bara kolla lite mail". Det gör jag aldrig.</p>	<p>Var man drar gränser</p>	<p>Balans och gränsdragning</p>	<p>Välmående</p>

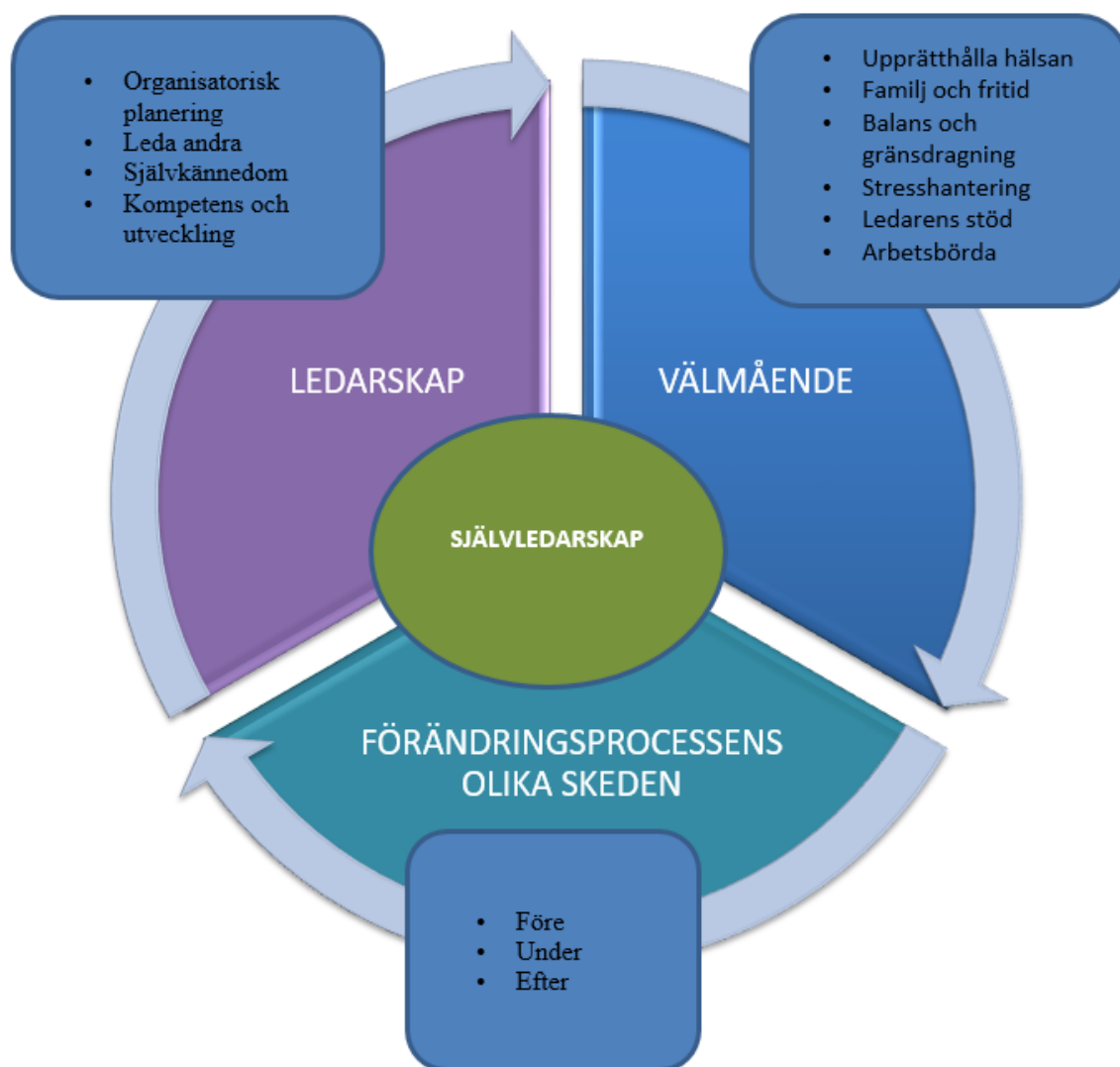
6. Etiska frågeställningar

Studien har utförts enligt god vetenskaplig praxis enligt forskningsetiska delegationens hänvisningar (2012). De forskningsetiska principerna har beaktats under hela studiens gång. Skribenten anhöll om forskningslov från den organisation där informanterna arbetar före studien påbörjades. Forskningslovet godkändes av organisationens beslutande tjänstemän. Åbo akademis kriterier för vetenskaplig forskning gällande datainsamling och undersökningsmetoder följdes för att garantera de etiska riktlinjerna.

Informanterna tillfrågades via epost om de ville delta i studien. Syftet med studien presenterades vid den första kontakten med informanterna. Deras anonymitet garanterades under och efter studien genom att bl.a. ljudmaterialet från intervjuerna kommer att raderas efter transkriberingen och då studien är klar och godkänd. Det inspelade ljudmaterialet förvaras elektroniskt, tillgängligt för respondenten bakom flera lösenord. Från det transkriberade materialet syns inte informanternas namn utan de har ersatts med koder. Det framkommer heller inte inom vilka verksamhetsområden informanterna är verksamma. Informanterna i studien fick fylla i ett samtyckesformulär där det informerades att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Samtyckesformuläret finns i två exemplar varav informanten fick det ena och respondenten det andra exemplaret. Informanternas uppgifter och svar behandlas konfidentiellt och enbart finnas tillgängliga för skribenten och handledaren i studien. Intervjuerna som spelades in och det transkriberade materialet kommer att förstöras då studien är klar (Forskningsetiska delegationen, 2012).

7. Resultat

I detta kapitel presenteras resultatet i studien. Den induktiva innehållsanalysen resulterade i 3 kategorier och 13 underkategorier som ses i figur 1.



Figur 1 Resultatets kategorier och underkategorier

7.1 Ledarskap

Den kvalitativa innehållsanalysen resulterade i kategorin Ledarskap och de fyra underkategorierna Organisatorisk planering, Leda andra, Självkännedom samt Kompetens och utveckling.

7.1.1 Organisatorisk planering

Enligt informanterna så innebär organisatorisk planering att leda med fakta, leda mot mål och prioritering.

En del av informanterna leder med fakta. Informanterna uppgav att verksamhetsplanen, budgeten och strategier är en del av grunden i deras ledarskap, att man har något slags kontrollsystem. En informant uppgav att följa med budgeten är en sak man leder sig själv med. För att kunna leda sig själv och verksamheten framåt behöver ledarna ha fakta att stödja sig mot.

”Nå jag tänker ju på så vis att man i det här självledarskapet skall som använda sig av den vetenskap som man har som baserar då förstås på lagar och paragrafer, det är ju det första förstås vad man går efter men också vad organisationen har för som instruktioner som för olika delområden.”

Leda mot mål är något som de flesta informanter beskrev i deras ledarskap. Flera av informanterna sade att de arbetade målmedvetet och hade visioner. Några nämnde också att det var viktigt för dem att ha delmål, mål för dagen eller veckan. En del av informanterna nämnde också betydelsen av att följa med hur arbetet mot målen framskrider. En av informanterna sade att man hamnar att leda åt det håll beslutsfattarna beslutit, oberoende vad de själva tycker. Informanter nämnde att de hade både personliga målsättningar och att de följde organisationens målsättningar.

” Jag försöker i mitt självledarskap att bryta ner den här uppgiften eller utmaningen i lite mindre delar och börjar med någon lite mindre helhet eller del om det går och är möjligt att göra det, för att sen jobba mig vidare fram till den här slutprodukten eller till den här helheten.”

”En självledare är en sån som har visioner, lägger upp mål, delmål. Som kan leda sig själv framåt i olika situationer även när det kommer utmaningar, det kommer plötsliga förändringar.”

Prioritering var något de flesta informanter nämnde som ett av deras sätt att leda sig själva och verksamheten. Alla informanter var ledare i sina gamla organisationer. Innan organisationsförändringen var det mycket arbete i den gamla organisationen samtidigt som den nya skulle förberedas. Under denna tidpunkt var Covid-19 aktuellt och det fanns en hel del extra arbetsuppgifter med att leda social- och hälsovården som var utöver det normala. I intervjuerna framkom det att prioritering blev allt viktigare desto mer arbete som ledarna hade. Det fanns aldrig en lugn stund utan flera uppgifter var på gång samtidigt och många fler som väntade. Att kunna prioritera just under organisationsförändringen, då mycket skulle ske samtidigt och många saker bara föll över ledarna blev oerhört viktigt för deras ledarskap. I den nya organisationen blev det också mera utmanande att prioritera uppgav en del informanter eftersom det skedde stora förändringar med ett större arbetsområde, ny personal, nya verksamhetspunkter och nya administrativa program som inte riktigt fungerade till en början.

”Vi har renoveringar på gång. Så där måste vi sitta i en arbetsgrupp och fundera, för att få det här genomfört, hur skall vi göra. Är det så att vi har nu kontrolltider som vi flyttar, då tar vi riktigt, benar upp den här verksamheten, vad är det viktigaste, vad måste vi sköta nu och vad kan vi flytta...”

7.1.2 Leda andra

Leda andra innebär information och kommunikation, personalen delaktig, stöd och rollmodell.

Information och kommunikation var något som alla informanter nämnde som en väldigt viktig sak under en organisationsförändring. Alla informanter hade också ledarskapsuppgifter i den gamla organisationen. Det var mycket information som kom innan och under organisationsförändringen och det kom information från flera håll. Några informanter uppgav att det var tidvis svårt att hinna ta till sig all information som kom. Informanterna hade som uppgift att informera sin personal i den gamla organisationen innan organisationsförändringen samt till personalen i den nya organisationen under organisationsförändringen. Flera av informanterna fick nya uppgifter och ny personal i den nya organisationen. Alla tar till sig

information på olika sätt och i olika takt. Informanterna upprepade informationen och delade upp stora bitar till mindre för att det skall vara lättare att ta till sig. Flera av informanterna sade att de hade återkommande möten eller träffar där personalen informerades om vad som var aktuellt inom organisationsförändringen. Det fanns flera kanaler för informationsgivningen. Det kunde ske via organisationens intranät, anslagstavlor, e-postmeddelanden, infopaket vid personalens kafferum, digitala infopaket eller fysiska möten. Några informanter menade att det var viktigt för dem att först ha insikten i budskapet innan infon gavs vidare till personalen. I intervjuerna framkom också att vara ärlig och äkta något som informanterna poängterade. Informanterna ansåg det vara viktigt att som ledare även kunna informera till personalen att man inte vet. Flera informanter uppgav att hur man kommunicerar och ger information till personalen är avgörande för hur man får med personalen i förändringsarbetet.

”Om ledaren är klar och tydlig, om jag som kan leda på det viset både för min egen del och för de som jag då leder, förmännen, att vi har en klar röd tråd och linje, så det tror jag också att det hjälper upp helheten för alla delar.”

Personalen delaktig i förändringsarbetet är något som de flesta informanter uppgav vara en väldigt viktig sak för att en organisationsförändring skall lyckas. Flera informanter underströk att personalen är det viktigaste vi har, utan dem kan vi inte erbjuda någon service åt våra invånare. Om personalen känner sig delaktiga i förändringen blir förändringen lättare trots eventuella utmaningar som man stöter på. Om personalen känner att de är en del av förändringen tar de även mera ansvar och känner att de har en möjlighet att kunna påverka. En informant menade att alla direktiv inte skall komma ovanifrån utan man skall ha möjlighet att kunna påverka och vara delaktig i besluten och planeringen. Några andra informanter menade att en låg tröskel till personalen är viktigt.

”Att har man personalen med sig så blir det så mycket enklare att jobba tillsammans mot ett nytt mål och då också i en organisationsförändring. Och det att liksom vara ledare inte betyder att man själv skall leda en verksamhet mot någonting nytt (...), för mig är det där ledarskapet att du tillsammans formar den där verksamheten. Du kan inte göra det ensam som ledare.”

Stöd åt personalen före och under organisationsförändringen var något som alla informanter menade var en av deras större och viktigare uppgifter. Några informanter menade att närheten

till personalen var viktig, att personalen kände att ledarna fanns nära och att de fick stöd om de behövde. Det inger en trygghet för personalen att veta att dörren är hela tiden öppen så att de kan komma och diskutera om det behövs. Det var mycket som hände på samma gång, mycket information, många oklara saker samt program som inte fungerade. En del av personalen visste inte vems deras nya förman var i den nya organisationen. En informant uppgav att hon försökte bromsa där det gick för att ge personalen arbetsro. Att det inte kom allt för mycket nytt på en gång till dem så att de hann med. Några informanter menade att mentorskap är en bra sak. Att det finns mera erfarna ledare som kan fungera som mentorer och stödja dem under förändringsarbetet. En informant menade också att det är viktigt att bredda sina vyer, att man inte bara ser till sitt eget område utan även hjälper andra. Det är viktigt att ha någon att bolla tankar och idéer med.

”Det här är en stor förändring och det här kommer att betyda att man kommer att leva i tider av kaos och otrygghet. Men vad kan man göra då när man lever i en sådan tid, att finns det sätt att stöda personalen då i det här att stå ut med kaos. Det finns säkert, där måste man som känna sin egen personal, vad är det som hjälper dem.”

Rollmodell var något som de flesta informanter beskrev som en del i deras ledarskap under organisationsförändringen. Informanterna menade att genom att vara sig själva, föregå med gott exempel, att ta ansvar och finnas där så fungerade de som rollmodeller för sin personal. Några informanter nämnde att deras viktigaste roll var att skapa förutsättningar för sin personal att kunna utföra ett bra arbete.

”Att leda mig själv också för att få fram det hos de här anställda eller närförmännen, vem man nu har under sig till att också kunna leda sig själva, på det viset att bli starkare i sitt ledarskap.”

7.1.3 Självkännedom

Informanternas självkännedom, reflektioner kring sitt ledarskap, samt känslan av att lyckas och att misslyckas i sitt ledarskap kommer att presenteras nedan.

Självkännedom är något som alla informanter nämner angående sitt självledarskap, att de känner sig själva, är medvetna om sina starka och svaga sidor och att de är ärliga mot sig själva. Flera informanter beskrev under intervjun hur viktigt det är att veta vad man klarar av och vad

man behöver jobba mera med som person och som ledare. Under en organisationsförändring är det mycket som händer på samma gång. Ledarna beskrev att de hade att leda den gamla organisationen till slut och samtidigt planera och bygga upp den nya organisationen, vilket visade sig innebära en hel del utmaningar och därför var det till fördel om man hade en bra självkänedom. Genom att man vet hur man reagerar vid olika situationer, att man kan känna sig trygg i sig själv trots ett pågående kaos som flera informanter beskrev situationen när den var som värst.

”Fast man känner så här så tänker jag ändå så klarar man av att leda sig själv, man vet nog att det blir annorlunda, att det är som okej att vara lite osäker nu att. Så nog är det ändå den där styrkan man har i det där självledarskap från tidigare, så nog syns det ju här också fast man tillfälligt blir lite rubbad i balans.”

Reflektioner är något som de flesta av informanterna använder sig av i sitt självledarskap. Genom att reflektera hur en uppgift eller ett möte har gått ger ledarna möjlighet att utveckla och förbättra sitt ledarskap. Någon informant uppgav att reflektioner kan ske när som helst under dygnet. Det behöver inte vara ett inplanerat tillfälle utan det kan ske spontant i samband med t.ex. fritidssysselsättningar. Flera informanter uppgav att de utvärderar kontinuerligt sig själva och verksamheten.

”Förstås alltid måste man ju analysera och lite som fundera på att vad har man gjort. För det går som sagt så snabbt så man måste nog lite fundera emellanåt. Att vad har vi gjort nu som gick som bra och vad gick mindre bra.”

Informanterna beskrev känslan av att lyckas med sitt ledarskap eller en uppgift på lite olika sätt. De flesta informanter beskrev det som en bra känsla i kroppen, att man känner sig tillfreds med vad man har åstadkommit. Det var en belöning att se uppgifterna och målen vara avklarade. En informant sa att hon inte uppmärksammar det så tydligt som hon borde. Alla informanter uppgav under intervjun att de som ledare under organisationsförändringen alltid hade flera uppgifter på gång samtidigt samt att flera väntade. En informant menade att man aldrig blir färdig. Några informanter sa att det kan synas i verksamheten att de har lyckats genom att målen blir uppnådda eller genom att arbetet löper på bra och personalen är nöjda och de vet vad de skall göra, att budskapet har gått framåt. Flera informanter berättade hur de firade tillsammans

med teamet när de hade lyckats. Det kunde vara som gemensamma kaffe- och lunchsammanhållningar. Att fira tillsammans med teamet beskrevs som viktigt.

”Jag vet inte om det syns men jag tänker att det känns. Alltså jag känner mig nöjd med mig själv om jag har liksom lyckats nå, leda min dag eller leda mig själv.”

Känslan av att misslyckas hos informanterna kunde visa sig som att de inte var nöjda med sig själva om de inte hade lyckats. Några informanter menade att det beror lite på uppgiften eller situationen hur de känner sig. Det kan vara att de inte har helt lyckats med det som de hade tänkt men kanske ändå fått en del av uppgiften eller målen åt rätt håll eller att de är inte nöjda med resultatet. Några informanter sa att de kan få nattsömnen förstörda och att det påverkar dem både fysiskt och psykiskt. En del av informanterna beskrev att de inte kan släppa det och att de funderar på sin framtid. Informanterna nämner även att misslyckas med sitt ledarskap kan ses i verksamheten genom att målen inte blir uppnådda, man får negativ feedback, att personalen inte vet vad de skall göra, att de inte får svar på sina frågor eller om de inte trivs.

”Om jag inte har lyckats, jag är ganska hård mot mig själv. Så det beror på den där uppgiften att om jag känner att det har varit en lätt sak som jag kanske har förbigått eller som jag gjort dåligt så det beror på den där situationen, att ibland så duger det för mig att jag har som skolbetyget att det räcker som med en 6:a men ibland så måste det vara en 10:a, det går som inte alls där under.”

7.1.4 Kompetens och utveckling

Informanterna beskriver hur viktigt det är för deras självledarskap att ha en kunskapsbas att stå på. De flesta informanter nämner utbildning och kontinuerlig fortbildning som en viktig sak för deras ledarskap. Flera av informanterna följer aktivt med forskning och trender både internationellt och nationellt genom att läsa litteratur eller delta vid olika skolningar. Genom att studera någonting vid sidan av arbetet menar informanterna ger dem inspiration att utvecklas både som person och ledare. Under organisationsförändringen var det flera av informanterna som inte hade tid eller ork att studera vid sidan av arbetet. De hoppas att de har tid och ork att studera igen då det har lugnat ner sig med organisationsförändringen. Några informanter uppgav att de följer med vad som händer inom andra sektorer som inte är social- och hälsovård

för att hålla sig uppdaterade. De menar att vi har mycket att lära oss från andra kompetensområden.

”Det är ju viktigt att man skolar sig och går utbildningar. (...) jag har inte tyckt att det har varit så stor skillnad vad du går bara det är någonting som du själv upplever att du har nytta av som i ditt arbete eller om det då är det man tänker man som vill utveckla.”

Organisationsförändringen innebar att informanterna måste lära sig många nya saker. I de gamla organisationerna kände ledarna till personalen och verksamheten innan och utantill. Deras självledarskap gick mera på rutin som några av informanterna uttryckte det. I den nya organisationen var det mycket nytt för flera av informanterna. För en del var verksamhetsområdet nytt eller hade blivit större. Flera informanter hade fått nya kollegor och personal och de flesta fick lära sig flera nya digitala verktyg. Några informanter sa att det var mycket som de skulle lära sig för att sedan lära ut till personalen. Informanterna deltog i olika förmansinfon före och under organisationsförändringen samt vid andra olika skolningar eller infotillfällen som ordnades.

”Beroende på de där förändringarna då igen, vad de innehåller, så där sker det ändå såna förändringar som högst troligt påverkar alltid arbetet, och då påverkar det såna saker som jag vet som jag kanske har visst förut så vet jag inte något mera. Och påverkar det just som mitt arbete då måst jag som ta reda på igen olika saker.”

Erfarenhet var något som nästan alla informanter ansåg vara till fördel vid en organisationsförändring. Flera informanter hade erfarenhet från olika organisationsförändringar men ingen som var lika stor som den här. Alla informanter hade flera års erfarenhet från förmansarbete och har medverkat vid olika sorters förändringsarbeten. Några informanter menade att ha erfarenhet i bagaget ger en viss trygghet. De har lyckats tidigare med olika förändringssituationer. En informant menade att det är annorlunda att leda förmän som har lyckats tidigare. De är starka och arbetar mot samma mål.

”Erfarenhet som sitter i ryggraden så att säga, vissa saker att man inte behöver fundera så mycket. Utan man vet svaret kanske direkt om någon frågar någonting så att säga. Förr kanske man behövde mera som jag måste ta reda på, att är jag inne på rätt spår, att jag inte vågar säga någonting.”

7.2 Välmående

Alla informanter nämnde hur viktigt välmående är för dem för att orka med sitt arbete som ledare. Under organisationsförändringen hade social- och hälsovårdens ledare en mera utmanande period i sitt arbete. Arbetsmängden växte och de var med den ena foten i den gamla organisationen och med den andra foten i den nya. Det var ansträngande för informanterna som dels sörjde det gamla som skulle avslutas samtidigt som det nya tillförde en viss ovisshet och en massa utmaningar som inte visade sig vara lätta att hantera alla gånger. Informanterna har kommit fram med att Upprätthålla hälsan, Familj och fritid, Balans och gränsdragning, Stresshantering, Ledarens stöd och Arbetsbörda är viktigt för dem.

7.2.1 Upprätthålla hälsan

De flesta informanterna underströk vikten med att ta hand om sig själva. Att man är snäll mot sig själv, inte ha för höga krav på sig och ser till att vila. Bra kost och tillräckligt med sömn var viktiga saker för informanternas välmående. Olika motionsformer som att cykla, promenader, yoga och att vistas i naturen och nära vattnet var något som flera informanter menade var stärkande för dem. Några informanter menade att all slags fysisk aktivitet är bra eftersom deras arbete är ganska stillasittande. Informanterna sade att de själva ansvarar för deras egen hälsa och välmående. Några informanter berättade att deras ork tidigare vid några tillfällen hade tagit slut och att de behövde vara sjuklediga för att sen igen kunna återgå till arbetet. Informanterna hade under en lång tid före organisationsförändringen varit med och förberett den nya organisationen och på så sätt varit mera belastade än normalt. Flera av informanterna uttryckte den här tiden som väldigt påfrestande.

”Ifjol somras så var det första gången jag hade fyra veckors semester i ett kör, och nog måste jag ju säga att det var väldigt skönt och att det var väldigt behövt. Jag tyckte ju inte det då jag for att jag behövde. Jag var nog ändå så upptrissad, men sen då jag hade varit så insåg jag ju nog att det var bra att koppla bort helt.”

7.2.2 Familj och fritid

Familjen och fritiden var något som alla informanter värderade högt. Familjen och fritiden har en stor betydelse för informanternas välmående. De såg det som viktig motpol till arbetet, att de kunde hämta kraft från att tillbringa tid med familjen och göra olika roliga saker. Kulturella saker som att gå på teater, konserter eller bio med familjen, barnen eller barnbarnen var något

som uppskattades och påverkade deras välbefinnande i positiv riktning. Flera informanter berättade att de är aktiva i olika föreningar som har att göra med barnens hobbyer eller att de själva är aktiva. En del informanter sade att mycket tid går åt till att skjutsa barnen till deras hobbyer men att de ser positivt på det, att det ger dem tid tillsammans och att se när de utvecklas. Några beskrev körsången som något som de uppskattade och som gav dem välbefinnande. Flera informanter ansåg också att vännerna och socialt umgänge var en viktig del för deras välmående.

”Sen är vi också båtmänniskor så att sommartid är vi väldigt mycket ute med båten, båtfarare och sommarstugan. Och då kan jag, jag klipper nog riktigt av att så där att jag, som jag sa att jag blir lite så där introvert då också, samlar. Jag kan sitta på en sten flera timmar och titta på havet och bara tömma tankarna.”

7.2.3 Balans och gränsdragning

De flesta av informanterna beskrev hur viktigt det var att ha balansen mellan jobb och fritid. Under organisationsförändringen då det var snabbare arbetstakt och mera arbetsuppgifter var det mera utmanande att hitta balansen. Möjligheten att hålla digitala möten och distansjobb gjorde det svårare att skilja på jobb och fritid. En informant sade att hon bestämde vissa dagar i veckan att inte ta hem arbetsdatoren om hon inte var tvungen. En annan informant menade att arbetet inte får bli allt, att man då kan tappa gnistan. De flesta informanterna menade att gränsdragning är viktigt för att uppnå välmående, att man sätter ramar och gränser för sig själv. Flera informanter nämnde att det var viktigt att vara snäll och barmhärtig mot sig själv. Några av informanterna menade att det var viktigt att kunna sänka ribban och att säga nej.

”Att man måste nolla sig, stänga sig lite. Det blev förstås långa dagar och det blir det förstås ännu ibland nu också nog. (...) jag har två barnbarn som är 8 och 11. Man tar med dem och gör något så glömmar man nog fort jobbet. De sätter nog mommo på annat som mood. Så man gör något sånt här helt annat så nollar man lite så orkar man bättre.”

7.2.4 Stresshantering

Förmågan att hantera stress var något som alla informanter hänvisade till för att kunna klara av allt en stor organisationsförändring innebär. Tiden före och under organisationsförändringen har inneburit en väldigt stor arbetsmängd för informanterna. Flera informanter hade olika att göra listor eller påminnelser för att bättre komma ihåg och kunna hantera den stora

arbetsmängden. Nästan alla informanter uppgav att informationsflödet hade ökat avsevärt inför och under organisationsförändringen. För en bättre stresshantering så är välmående, familj och fritid, balans och gränsdragning viktiga för informanterna.

”Att jag låser i min kalender egna kanslitider. För att ingen kan gå och boka de där tiderna och så vet jag då ändå fast jag har fullt med möten så vet jag att jag har ändå på torsdag eftermiddag har jag två tider att ordna upp det här på.”

7.2.5 Ledarens stöd

Nästan alla informanter hänvisade till hur viktigt det var för dem att känna stöd från deras förmän under organisationsförändringen. Det huvudsakliga var inte att få svar på alla frågor utan det att förmännen fanns till hands, någon att kunna bolla sina tankar med och någon som lyssnade var det som uppskattades. Informanterna hade förståelse för att deras förmän också hade en stor arbetsmängd under organisationsförändring. Flera informanter uttryckte sin tacksamhet till sina förmän under den här tiden, att de hade varit närvarande. Flera informanter uttryckte det som en stor förändring från att tidigare varit trygga i sina gamla organisationer, stöd från kollegor och ledningsgrupp till att komma till den nya organisationen där allt är nytt. Flera medgav att de saknade det stöd de hade i gamla organisationen. Nästan alla informanter beskrev ledarens arbete som väldigt ensam och därför är stödet viktigt. Alla informanter nämnde kollegorna som ett viktigt stöd. Några informanter uttryckte det som utmanande då det var så långa fysiska avstånd till kollegorna medan några informanter beskrev det som en styrka att vara flera samlade på samma ställe. Några informanter nämnde mentorskap som en betydande sak för en ledares stöd och utveckling. En del informanter hade erfarenhet av handledning i sitt ledarskap och nämnde det som en positiv sak för att utvecklas i sitt ledarskap.

”Som min förman, så borde ju i sin tur då stöda att nu, att det är helt ok att du gör så här. Men det där hör man ju inte, utan man bara gör det här beslutet själv. Ingen har sagt emot heller men att den där bekräftelsen att, jo du gör rätt. Det där tycker jag är väldigt viktigt.”

7.2.6 Arbetsbörda

Alla informanter beskrev tiden vid organisationsförändringen som väldigt tung och hektisk. Innan själva förändringen så var alla informanter på ett eller annat sätt involverade att föra den gamla organisationen till slut och samtidigt planera den nya organisationen. Detta medförde att många arbetsuppgifter kom till som måste utföras. Flera informanter beskrev det som att man hade en dubbelroll, två arbeten som man skulle hinna med på en begränsad tid. Några informanter saknade även personal i ledande ställning i den nya organisationen och fick då till en början sköta även de uppgifterna tills andra lösningar hittades. Någon informant menade att hon visste detta var övergående och på det viset klarade av situationen.

”Och jag var ju ändå relativt ny på den här positionen att jag kände ju inte alla och liksom att där var nog, att det tänkt nog ta knäcken på mig, att det var nog så mycket arbete och inte något skulle man få göra som något övertid eller räkna till något till den här nya organisationen.”

7.3 Förändringsprocessens olika skeden

I den här kategorin kommer att presenteras informanternas självledarskap Före, Under och Efter förändringsprocessen under organisationsförändringen.

7.3.1 Före förändringsprocessen

Före organisationsförändringen så beskrev några informanterna att de kände att de hade bra kontroll över läget. De kände till sina arbetsuppgifter, personal och organisation bra. Flera informanter beskrev att innan mera utmanande uppgifter så försöker de förbereda sig väl, ta reda på genom att läsa olika forskningar, ta reda på fakta och fråga sakkunniga, att de är mera strukturerade. Innan den aktuella organisationsförändringen så menade några informanter att förväntningarna som de hade på sig själva inte var realistiska.

”Hm, nå det där självledarskapet var ju mera som före så förstås, mera som stabilt och lugnt och rulla på.”

7.3.2 Under förändringsprocessen

Under organisationsförändringen beskrev alla informanter självledarskapet eller ledarskapet överlag som väldigt utmanande. Det var stora svårigheter att få tag på någon som visste någonting. Det var mycket nytt för de flesta. Flera informanter nämnde att de blev osäkra på sin roll under organisationsförändringen. Under organisationsförändringen beskrev några informanter att det kunde vara frågan om beslut som måste göras som man själv inte trodde på riktigt fullt ut. Flera informanter sade att det var bara att hitta ett sätt att överleva. Fokus låg på att lösa olika praktiska saker. Några informanter beskrev det som hopplöst när mesta fokus gick till det istället för att få ordning på hur man skulle jobba i den nya organisationen. En del menade att det var svårt för dem eftersom de inte visste vilka förväntningar som fanns på dem och den nya verksamheten. Några använde sig av aktiv förträngning för att ta sig igenom organisationsförändringen. Någon annan menade att det var någon slags inre styrka som gjorde att hon klarade av situationen. En informant sade att självledarskapet under denna tuffa period var att begära hjälp. Några informanter berättade att de kände flera som sade upp sig under denna svåra period. Några sade också att det värsta för dem var att de inte kunde sköta sitt jobb som de önskade. Organisationsförändringen skapade blandade känslor bland informanterna.

”Det var nog bara att göra, alltså vartefter det kom, som sagt släck de här bränderna, då som kom från olika håll att man kanske inte hann reflektera så riktigt mycket då heller för att det var så mycket på bordet men nog försöka man ju alltid stanna upp och tänka okej, vad är det vi håller på med nu.”

Oklarheter var något som alla informanter upplevde under organisationsförändringen. Ingenting fungerade den första tiden vilket flera informanter beskrev som frustrerande. Alla förmän var i samma situation. De mesta oklarheterna var oftast olika direktiv från HR (personalavdelningen) eller program som inte fungerade. Flera informanter nämnde olika listor, förfrågningar som kom från flera håll. Det kunde vara samma förfrågningar som kom, men från olika enheter. Arbetet var inte strukturerat. Det var svårt att veta vem som gjorde vad och hur olika processer i den nya organisationen fungerade. Informanterna upplevde att de inte hade kontroll och överblick över situationen. Det var många saker som de inte kunde påverka och som inte var i deras händer. Det som tidigare hade varit klart för dem i deras gamla organisationer var nu oklart. Flera informanter sade att självledarskapet var svårt. En informant sade att hon använde mycket energi till att försöka förstå. En annan informant sade att hon inte fick grepp på saker, att hon upplevde oro och skräck.

”Jag tycker att det kan vara utmanande med självledarskap under en organisationsförändring för det är inte alltid klart och uttalat vad det är man skall leda. Och det kan ju vara oklart om det är en ny organisation och nya verksamheter, hur skall man leda sig själv när man inte riktigt vet vad det är man håller på och skapar.”

En tid av kaos var det återkommande temat för hur informanterna upplevde den första tiden under organisationsförändringen. Flera informanter beskrev de första 5-6 månaderna som riktigt tuffa. Flera av förmännen uppgav att de kunde ha flera hundra personer på sina personallistor och att dessa personallistor levde ett eget liv långt inne i den nya organisationen. Flera av förmännen tänkte att situationen lugnar sig bara de kom över årsskiftet, då alla skulle vara i samma organisation. Men så blev det inte. Kaoset fortsatte under en lång tid in i den nya organisationen. Nya personallistor kom med jämna mellanrum och arbetsuppgifterna var inte helt klara för alla. För en del förmän så växte personalmängden mera än vad de hade tänkt från början. Flera av informanterna menade att de fick börja tänka större.

”Som det där, just den där ovissheten, som hede att om allting var ganska klart tidigare att vad man har för arbetsuppgifter, tydligt och klart. Nu är det mera så att, där att det kommer bara någonting någonstans ifrån dimper ner och så skall du börja på med det, att just som, hmm., nå att leda sig själv nu då i hede kaoset, sku jag väl säga.”

Hopp var något som flera informanter menade var deras räddning i den tuffa situationen som organisationsförändringen innebar. De visste att det kommer att bli lättare bara man kommer en bit in i organisationsförändringen, då den nya organisationen hittar sina former. Nästan alla informanter visste innan organisationsförändringen att det nog kommer att bli tuffa tider då flera organisationer skall bli till en. Några informanter såg framemot att få flytta till nya utrymmen där de också skulle ha närmare till sina kollegor. En del av informanter beskrev att självledarskapet var väldigt svårt under denna tid, att de fick kämpa för att klara av det och att hoppet om att det blir lättare längre fram gjorde att man orkade.

”Men att på något vis ändå i allt det här så visste jag att det blir bättre. Och jag trodde på den här, på något vis hade färdigt med den här förra organisationen så jag trodde på det här nya, jag trodde att vi måste gå igenom det här, och var övertygad att vi skulle gå igenom det här.”

Utmaningar är något som alla informanter har förknippat organisationsförändringen med. Nästan alla informanter ansåg att det fanns positiva och negativa saker med organisationsförändringen. Till de negativa hörde att man kände sig tudelad. Det började redan då man planerade och arbetade med att bygga upp den nya organisationen. Då fanns det förväntningar från den gamla organisationen samtidigt som den nya organisationen hade sina förväntningar. Informanterna uppger också att det hårda tempot som var under organisationsförändringen som utmanande. De hann inte pusta ut mellan arbetsuppgifterna och att det var en ständig fas av förändring. Några informanter sade att det var tungt när de inte hade lika mycket tid som tidigare att fundera. De menade också att det är deras nya vardag, att organisationsförändringar av olika slag kommer tätare än de gjorde tidigare. Det som också hörde till det negativa var att lämna den gamla organisationen bakom sig där man varit under en lång tid samt att dela dessa känslor med sina gamla medarbetare. Några informanter beskrev detta som väldigt sorligt, tungt och utmanande.

”Vi var liksom ett ganska tajt och bra ledarteam, ledningsgrupp här liksom, jag var van då med eller hunnit vänja mig vid den modellen att vi liksom tog beslut tillsammans och stöttade varann och sen började de ju en efter en bara droppa av. (...) till sist så var det ungefär jag kvar och det här skulle försöka liksom då på något sätt då klara av allt det här att hur får vi lotsat över vår personal.”

Informanterna beskrev att organisationsförändringen även förde med sig positiva tankar och utmaningar. Flera informanter ansåg att organisationsförändringen tillförde möjligheter att bygga upp någonting nytt, att de hade möjligheter att vara med och påverka. De såg också det positiva med att kunna förbättra och effektivera den nya organisationen. Några informanter menade att det var positivt med tanke på målet med en jämlik kvalitativ service för våra invånare inom den nya organisationen.

”Till min personlighet är jag sån som tycker om när det händer saker. Jag är ingen rutinmänniska så det här om jag både i mitt ledarskap och i mina arbetsuppgifter under en längre tid märker att eller får den här känslan att ”nå det här kan jag nu” eller ”det här har jag gjort hundra gånger förr” så då tappar jag intresset fort. Så på det sättet tar jag mig an förändringar ganska så där med en positiv inställning för att jag går mera igång på det än att jag blir avskräckt.”

7.3.3 Efter förändringsprocessen

Vid den tiden då intervjuerna gjordes så hade informanterna ett års erfarenhet från den stora organisationsförändringen. Flera informanter hade analyserat hur de hade lyckats med sitt ledarskap under organisationsförändringen och de flesta var nöjda.

”Då ser man som tillbaka när det har lugnat ner sig och kan konstatera, att nu blev starten så där, och jag gjorde mitt bästa. Med facit i hand så tänker jag att nog klara jag det här ganska bra, var nöjd med att det gick ändå så där pass bra och jag har de flesta kollegor fortfarande kvar.”

Efter att organisationsförändringen var genomförd framkom det bland informanterna hur det hade inverkat negativt på deras självledarskap men samtidigt gett dem framtidstro. Informanterna önskade man kunde ha gjort en bättre planering samt att de skulle ha haft bättre förutsättningar för att på så sätt kunnat göra organisationsförändringen lättare att hantera för alla involverade.

Den aktuella organisationsförändringen hade inverkat negativt på informanternas ledarskap. Flera informanter menade att de efter organisationsförändringen hade fått jobba mera med sig själva. De hade blivit mera osäkra och deras uppgifter var mera oklara. Några informanter funderade på sin egen roll, att håller de på med rätt saker. Mera och oklara arbetsuppgifter hade gjort att några informanter fått lära sig att säga nej. Några informanter sade också att känslan av osäkerhet och den ökade arbetsmängden gjorde att de kände sig otillräckliga. Det är en farlig känsla att ha under någon lång tid menade en av informanterna. Det är viktigt för informanterna att veta att man gör ett bra arbete. Det dubbla arbetet och det enorma informationsflödet som en del informanter beskriver har påverkat dem negativt. De känner att de inte hinner med och att deras ledarskap blir lidande. Några informanter uppger att det jobbigaste för dem var att inte kunna sköta sitt jobb så som de önskat. De har hamnat att sänka kraven på sig själva. Några av informanterna funderade om de ens skulle ge sig in i en sån här förändring eller söka ett sånt här jobb igen.

”Jag har ibland en känsla att de här metoderna jag har för självledarskap inte riktigt längre räcker till.”

”Att på det sättet har det nog påverkat ledarskapet, att jag har hamnat att sänka ribban för vad som är okej ännu lägre. Och då kan man ju fråga sig att när, hur lågt kan man sänka ribban förrän man tänker men att jag vill inte vara ledare mera om jag inte ens kan sköta det ens på något villkor så som jag skulle vilja.”

Framtidstro var ändå någonting som de flesta informanter hade trots den omfattande organisationsförändringen. Några informanter menade att det hade stärkt deras självförtroende, att de hade vuxit som ledare. Klarade man av detta så klarar man vad som helst sade de. Det hade också stärkt modet att våga kasta sig in i tuffa utmaningar. Flera informanter uppgav att de varit barmhärtiga mot sig själva, att de har gjort vad de kunnat under denna tuffa period. Att det nog blir lättare ju längre tiden går när organisationen hittar sina former och när personal, patienter och klienter börjar känna till hur det fungerar. Några informanter sade att det nu är bara är att lära sig av misstagen och se framåt. De menade att vi har kommit långt på ett år och att man måste ge en sån här omfattad organisationsförändring några år innan det blir helt bra.

”Så ändå måste man ju liksom både lyft på hatten åt sig själv och alla kollegor, att de flesta är kvar och att man liksom klarat av det ändå och mycket saker har ju ändå om man ser tillbaka, så nog har ju mycket hänt under ett år, som jag tänker att vi har liksom hunnit med att utveckla och förbättra och så, att nog liksom går det väldigt bra framåt det här att bygga en ny organisation.”

Alla informanter ansåg att man genom en bättre planering hade kunnat undvika en del svårigheter och på så sätt gjort organisationsförändringen smidigare. Nästan alla informanter önskade att personalen hade fått möjligheten att vara mera delaktiga i ett tidigare skede. Några framhöll hur viktigt det är att få med personalen i ett tidigt skede i förändringsarbetet. På så sätt blir personalen mera motiverade och klarar bättre av utmaningar. Personalen är vår viktigaste resurs framhöll några informanter.

”De som leder då på högre nivå en sån här förändring också att de hör sakkunniga, att de har sakkunniga med i planeringen och att de blir tillfrågade. För man kan inte och ingen kan kunna allting att man skulle behöva kunna då man sitter och planerar att vara ödmjuk och kunna ställa en fråga, att hej hur funkar det här. Eller hur skulle det här vara bäst om du ser det från din synvinkel, att hur kunde vi göra det.”

Flera av informanterna framhöll att man borde ha gjort en bättre analys, bedömning av resurser innan. Flera stödfunktioner haltade eftersom det inte fanns tillräckligt med resurser. Största delen av informanterna hade önskat en mera mjuk övergång till den nya organisationen. De föreslog att man hade kunnat ta några verksamhetsområden åt gången för att se hur de faller in i den nya organisationen och se vad man eventuellt stöter på för utmaningar och på så sätt kunnat anpassa och förhindra problem att uppstå. Några informanter hade önskat att personalen och förmännen hade fått olika skolningar inför organisationsförändringen och att man hade haft mera färdigt planerat på gräsrotsnivån. Informanterna framhöll även den omänskliga arbetsbördan som ledningen hade. Man borde ha planerat personalresurserna och uppdelningen bättre.

”Så det är ju som att bygga hus det, falerar grunden så svajar huset. Så det är inte svårare än det. Jag tycker att vi har missat i den där grundplaneringen för övergången.”

Flera informanter sade att de gjorde så gott de kunde med de förutsättningar som fanns. Nästan alla informanter hade önskat mera tid för organisationsförändringen. Det kändes som allt kom över dem på en gång. De hade önskat mera tid att förbereda ordentligt så att övergången hade gått smidigare. Alla informanter hade ledarskapsuppgifter i den gamla organisationen vilket betydde att de hade det arbetet att sköta samtidigt som den nya organisationen planerades. Några informanter menade att de inte hade förutsättningar att sköta HR ärenden eller ekonomiärenden i början. Budgeten kom flera månader in i den nya organisationen samt HR saknade en hel del anvisningar och deras program som förmännen använde i sitt dagliga arbete inte fungerade som det skulle. Flera informanter ansåg också att det var svårigheter med personallistorna som inte stämde. Det tog lång tid innan de fick all personal på rätt ställe. Några informanter menade ändå att de i mellanledningen hade bättre förutsättningar än kollegorna i andra välfärdsområden som gjorde sin organisationsförändring ett år senare. Informanterna menade att de ändå visste ganska långt på förhand vilket verksamhetsområde de kommer att ha hand om vilket inte deras kollegor i närliggande välfärdsområde hade bara några veckor innan deras organisationsförändring.

”Om vi tar ett år tillbaka, om jag tänker på den förändringen som kom då som ”pang bom på” bara, så nog skulle man förbereda sig som jättemycket bättre, ta reda på. (...) vi var ju i en sådan situation då i kommunerna att vi hade ju inte tillgång till den informationen.”

8. Diskussion

Syftet med studien var att undersöka social- och hälsovårdens ledares självledarskap under en organisationsförändring.

Resultatet från studien visar att självledarskap är mångfasetterat. Självledarskap innebär för informanterna att de i sitt arbete leder sig själva och verksamheten med fakta. De är målmedvetna och de hamnar ständigt att göra prioriteringar i sitt arbete. Resultatet från studien är överensstämmande med Jacquemots (2018) teori om självledarskap som menar att fokus är avgörande för dem som vill utveckla sin förmåga att leda sig själv. Fokus behövs för att man skall kunna känna igen vad man skall hålla på med, kunna prioritera rätt, veta vilka uppgifter man skall göra samt att fullfölja dem. Självledarskap är det ledarskap som vi utövar på oss själva (Jacquemot, 2018). Ett lyckat självledarskap leda till bl.a. ökad prestation, kvalitet, ansvarsfullhet samt höjda målsättningar (Manz, 1986).

Självledarskap innebär för informanterna att kunna leda sig själva för att kunna leda andra, vilket är samstämmigt med Andersson (2022). Då informanterna ständigt ger information och har en tydlig kommunikation med personalen så skapar de trygghet i arbetsgemenskapen. Personalen vet riktningen samt är ständigt uppdaterade om vad som händer. Personalen är delaktiga i det dagliga arbetet och under en organisationsförändring är det oerhört viktigt att de är med från början. Informanterna menade att då känner personalen sig starkare bundna till förändringen och att de har möjlighet att påverka. Detta är i linje med Erlingsdottir et al. (2018) studie. Resultatet från Salmela (2012) doktorsavhandling visade att vårdledare leder förändring genom att leda relationer, processer och kultur. För en lyckad förändring behövs en tydlig kommunikation, möjlighet att kunna påverka förändringen, att vara förberedd på förändringen och att kunna utvärdera förändringen (Nielsen et al., 2020). Genom att involvera människor i ledningen av organisationer är ett effektivt sätt för att minska motståndet mot förändring (Moradpour et al., 2017).

I studien framkom tydligt att ledarna fanns som stöd åt personalen under den aktuella organisationsförändringen. Ledarna var nära verksamheten och fungerade som rollmodeller under förändringen. Det är i linje med resultatet från Salmela et al. (2011) studie som visade att vårdledarna har olika roller under en förändring. De visar vägen, motiverar, stödjer och

kommunicerar. Liknande kan ses i Browning (2018) studie, där ledarskap ses som en process av inflytande och att ledarskap hänvisas till i förhållande till att tjäna, motivera och stärka andra. Browning (2018) nämner också att oberoende vilken ledarstil man har så kan ledare tjäna andra mer fullständigt när de uppvisar självledarskap, vilket även kan ses i Neck och Houghton (2006) studie.

I studiens resultat framkom det hur viktigt det var för ledarna att känna sig själva, att vara medvetna om sina starka och svaga sidor samt att vara ärlig mot sig själv. Att veta hur man reagerar vid olika situationer inger en trygghet och man kan då på ett bättre sätt behålla lugnet vid stressfulla situationer vilka är vanligt förekommande under organisationsförändringar. Jacquemot (2018) menar att självledarskapet bygger på en förståelse av oss själva, våra styrkor och svagheter. Ledarna i studien använde sig också av reflektioner i sitt självledarskap. Genom reflektioner kunde de utveckla sig själva och sitt ledarskap. Att utvärdera sig själv och sitt ledarskap stärker självkänndomen. Liknande resultat kan ses i Daud (2020) studie som menar att självmedvetenhet är ett av de främsta elementen i självledarskap. Ntshingila et al. (2020) studie visade att självledarskap är skapandet av ett utrymme för individen med självmedvetenhet att leva ett bättre jag genom reflekterande medvetande. I en värld av unika komplexa organisationer behöver ledare ha en inre kompass av självmedvetenhet (Showry & Manasa, 2014). Andersson (2022) är lite inne på samma spår och menar att som ledare är det viktigt att regelbundet ta sig tid för att reflektera över vad det är som driver hen att vara ledare. Jacquemot (2018) nämner självkänndom som ett av de sju stegen till självledarskap. Självkänndom är att känna sig själv, att bli medveten om hur man fungerar själv och tillsammans med andra. Likande resultatet ses i Browning (2018) studie som menar att självledarskap hjälper ledare att bli mera självmedvetna, disciplinerade samt att bygga starkare relationer.

Det var belönande för ledarna i studien att nå sina uppsatta mål eller då de var klara med sina uppgifter. Intressant fynd i studien var att alla ledare inte medvetet uppmärksammade så tydligt att de lyckades med sina uppgifter eller nå sina mål. För att man skall kunna utveckla sitt självledarskap så måste man bli bra på att belöna sig själv (Neck et al., 2019). Informanterna kunde känna sig nöjda och så fortsatte de med följande uppgift. Några informanter firade med sina arbetskamrater då de hade lyckats vilket skapade en starkare samhörighet. Teamledarskap och självledarskap ligger nära varandra enligt Jacquemot (2018), som även anser det vara viktigt att belöna sig kollektiv. Självbelöning är ett av de bästa sätten att leda sig mot nya mål.

Genom att belöna sig för ett önskat beteende så kan man påverka sina handlingar i en positiv riktning. Att ta en paus i vardagen och reflektera över vad man har gjort bra är kanske den viktigaste formen av självbelöning (Jacquemot, 2018).

Kompetens och utveckling var av stor betydelse för ledarnas självledarskap. Kontinuerlig fortbildning samt att aktivt följa med aktuell forskning och trender inom området var viktigt för ledarna och deras självledarskap. Det gav dem inspiration att utvecklas som ledare och som person. Den omfattande organisationsförändringen gjorde tyvärr att ledarna inte hade ork eller tid att kunna studera vid sidan av arbetet. Under organisationsförändringen så behövde ledarna lära sig många nya saker. Den nya organisationen innebar att det blev nya verksamhetsområden, nya medarbetare samt nya program att lära sig. Enligt Andersson (2022) handlar ledarskap om att utveckla individerna, teamen samt hela organisationen för att nå resultat. Goldsby et al. (2021) studie visade att bland de mest undersökta kategorierna gällande självledarskap senaste decenniet var bl.a. utbildning. Goldsby et al. (2021) menar att professionella skulle ha nytta av att kombinera självledarskapsutbildning med andra utbildningsprogram. Marques-Quinteiro et al. (2018) studie visade på att individuell förmåga att anpassa sig till snabba föränderliga arbetssituationer samt arbetstillfredsställelse kan förbättras genom självledarskapsutbildning.

Ledarna i studien uppgav att erfarenhet från tidigare förändringsarbeten eller organisationsförändringar var till stor fördel under den aktuella organisationsförändringen. Då man har erfarenhet står man stadigare i situationer som kan vara tuffa vilket är vanligt i stora organisationsförändringar. Informanternas erfarenheter från tidigare organisationsförändringar kan man koppla till Andersson (2022) som menar att det är viktigt att investera i kunskap gällande vilka känslor och reaktioner som är vanliga vid en förändring.

Från studiens resultat kunde man tydligt se att familjen och vänner var en viktig motpol till jobbet för ledarna. Från familjen och fritiden hämtade ledarna stöd och kraften att orka med sitt arbete. Detta är i linje med Squellati & Zangaro (2021) studie som visar att positiva sociala interaktioner med familj och vänner reducerar stress. Att tillsammans med familjen åka på semesterresa, ut med båten eller att vara på villan var något som värderades högt av ledarna. Att sitta vid en sten och bara titta ut över vattnet, att meditera och reflektera var något som några ledare menade gav dem kraft och välbefinnande. Det överensstämmer med Squellati & Zangaro (2021) studie som visar att medveten närvaro är ett effektivt sätt att reducera stress. Familjens och barnens fritidsintressen var av stor betydelse för ledarna. Cunha et al. (2017)

nämner balansen jag och andra som en viktig del i självledarskapet. De menar att genom att skapa och upprätthålla relationer med andra stöder självledarskapet. Individerna leder sig själv med hjälp av andra (Cunha et al., 2017).

Bra stresshantering var en sak för informanterna att kunna klara av den utmanande organisationsförändringen. Ledarna använde sig av olika ”att göra listor” för att bättre ha kontroll över läget samt att de låste tider i sina kalendrar så att de hade avsatt tid för att hinna ikapp eller tid för att kunna planera arbetet. Stresshantering är viktigt för självledarskap och självledarskap ökar i sin tur förmågan att hantera stress (Jacquemot, 2018). Liknande tankar har Manz (1986) som menar att självledarskap kan fungera som ett verktyg för individer att vara mera flexibla och hantera stress.

Resultatet i studien visar att välmående är en viktig ingrediens i ledarnas självledarskap. Det egna välbefinnandet är viktigt för att orka med arbetet som ledare. I studien framkom att om ledarna mår bra så kan de leda sig själva och andra bättre. Om de är bekymrade så blir de bara mera ofokuserade och tappar kontrollen. Ledarna har ett ansvar att ta hand om sig, att de är snälla mot sig själva och att de inte har för höga krav på sig. Egentiden värderades högt och att motionera, bra kosthållning samt sömn vilket även kan konstateras i andra forskningar (Squellati & Zangaro, 2021). Den stora mängden arbete innan och under organisationsförändringen var påfrestande för ledarna och då var det av stor vikt att ta hand om sitt välmående. Ledarna uppgav att det var väldigt utmanande att hitta balans, dra en gräns mellan jobb och fritiden. Det är i linje med Squellati och Zangaros (2021) studie som visar att balansen mellan arbete och fritid behövs för att kunna hantera stress och ju högre position man har inom organisationen desto svårare är det att hitta balansen mellan arbete och fritid (Squellati & Zangaro, 2021).

Informanterna i studien ansåg att arbetstakten var väldigt hög och de skulle hinna och klara av att göra två arbeten. Dels att sköta sitt ordinarie jobb i den gamla organisationen samtidigt som de förberedde den nya. Flera av ledarna menade att denna tid var väldigt betungande och det var viktigt att kunna sänka kraven, att vara barmhärtig mot sig själv. Hallin et al. (2019) menar att många ledare inom organisationerna har hektiska arbetsdagar, de är pressade att prestera samt de har höga förväntningar från flera håll. Att förutom detta även delta i förändringsarbete kan av flera ledare upplevas som väldigt tungt. Cunha et al. (2017) lyfter det fysiska och mentala välbefinnandet som en viktig del av självledarskapet. Individerna bör ha balans mellan sina inre

tankar och kroppen för att kunna leda sig själv. För att uppnå denna balans så bör individen skapa tydliga gränser mellan arbete och fritiden.

Från studiens resultat kunde man se att ledarnas stöd under organisationsförändringen var väldigt viktig vilket även ses i andra forskningar (Gray et al., 2022; Kumah et al., 2016; Longnecker & Longnecker, 2014; Pomare et al., 2019; Reizer et al., 2023; Squellati & Zangaro, 2021). Att känna att ens ledare fanns nära till hands, att någon lyssnade var en trygghet för ledarna. Enligt Hallin et al. (2019) är kanske förändringsledarens viktigaste roll förutom att planera och styra förändringen att stödja de som ansvarar för att medarbetarna ska ändra sina beteenden, vilket oftast är ledarna inom organisationen. Det fanns en stor förståelse bland informanterna i studien att deras förmän hade också en stor arbetsmängd under denna period, att de kanske inte hade svaren på alla frågor men att de fanns där om man behövde dem. Någon ledare saknade feedback från sin förmän, att det skulle kännas bra att veta att man gör rätt, att kunna få bekräftelse. Ineffektivt ledarskap och avsaknaden av stöd från den högre ledningen har visat sig kunna vara ett hinder för att lyckas med en organisationsförändring (Longnecker & Longnecker, 2014). Det är viktigt att skapa en stödjande arbetskultur med öppen kommunikation, empati och aktivt lyssnande (Squellati & Zangaro, 2022). Stöd från förmannen förstärker välbefinnandet (Gray et al., 2022; Reizer et al., 2023). Informanternas kollegor var också ett viktigt stöd under organisationsförändringen. De var i samma utgångsläge och flera av dem var bekanta sedan tidigare vilket gjorde det lättare att ta kontakt. Att ha stödjande kollegor att bolla sina tankar med, eller beklaga sig för var värdefullt för ledarna i studien.

Innan organisationsförändringen så kände ledarna i studien att deras självledarskap var lätt, det var stabilt och de kände att de hade kontroll över situationen. Ledarna kunde sina arbetsuppgifter och kände sin personal och organisationen väl. Under organisationsförändringen visade det sig att självledarskapet blev svårare, mera utmanande. Från att ledarna känt sig trygga och visste hur saker och ting fungerade och kände sin personal bra i sin gamla organisation kom de nu till en ny stor organisation som visade sig bjuda på en hel del utmaningar. Ledarna i studien uppgav att de blev osäkra på sin roll och att de hamnade att ta beslut som de inte riktigt trodde på. Det kändes hopplöst för ledarna då största tiden gick åt att få praktiska saker lösta. Under denna tid sattes ledarnas uthållighet på prov. Uthållighet är ett av de sju stegen till ett lyckat självledarskap (Jacquemot, 2018). Uthållighet innebär att kunna behålla ett mer långsiktigt fokus trots motgångar (Jacquemot, 2018). Informanterna kände också svårigheter i sitt ledarskap då de inte visste vilka förväntningar som fanns på dem och

den nya organisationen. Det är i linje med tidigare forskning som visar att vårdledare behöver få vägledning och information om vad som förväntas av dem under en förändringsprocess (Salmela et al., 2011). Informanterna i studien använde sig av aktiv förträngning och inre styrka för att ta sig igenom organisationsförändringen. Någon ledare menade att självledarskapet var att begära hjälp.

I studiens resultat kunde man se många oklarheter under organisationsförändringen. Informanterna beskrev att ingenting fungerade i början. Direktiven som fanns tillgängliga från HR var otillräckliga och dataprogrammen fungerade inte vilket var frustrerande för ledarna. Det var också oklart vem som gjorde vad inom den nya organisationen. Ledarna upplevde att självledarskapet var svårt under denna tid. Ledarna hade svårt att få grepp om saker och det gick åt mycket energi att försöka förstå och ta reda på. Ledarna menade att de upplevde oro, skräck och kaos under de första månaderna. Enligt Longenecker & Longenecker (2014) är det viktigt att alla som är involverade tydligt känner till sina roller och målsättningar med organisationsförändringen. Då man ständigt är i ovisshet, inte vet vad som skall hända så blir det en stor påfrestning på människan (Andersson, 2022).

Trots den tuffa situationen så hade ledarna hopp om att det blir lättare bara de kommer genom den första tiden. De fanns en förståelse från ledarna att organisationsförändringen inte skulle vara lätt att genomföra. Ledarnas hopp gjorde att man orkade genom den värsta tiden. Förändring är ett kontinuerligt tillstånd i vår vardag (Andersson, 2022). Därför är det viktigt som ledare att kunna acceptera att det inte blir en lugn stund. Organisationsförändringen innebar positiva och negativa utmaningar för informanterna. Till det positiva var möjligheten att kunna påverka samt bygga upp någonting nytt samt att den nya organisationen skulle göra det möjligt att effektivera verksamheten och kunna erbjuda en mer jämlik service till invånarna. Det motiverade ledarna att se framåt. Ledarna sade också att de tycker om utmaningar, när det händer saker. Det gör att de utvecklas som ledare och personer. Det är i linje med Jacquemot (2018) som menar att motivation är en betydande komponent i självledarskap.

I studiens resultat kunde man se att organisationsförändringen hade till viss del inverkat negativt på ledarnas självledarskap. Organisationsförändringen gjorde att ledarna tappade fotfäste, blev osäkra på sin roll samt kände sig otillräckliga. Informanterna kände att de inte hann med i den snabba takten samt den stora mängden merarbete som organisationsförändringen orsakade. Ledarskapet blev lidande och de hade känslan av att inte kunna sköta sitt jobb så som de

önskade. Här var det viktigt för ledarna att ha självkontroll. Liknande resultat kan man se i Kumah et al. (2016) studie där första linjens ledare upplevde bl.a. rollkonflikt, tvetydighet, brist på stöd från ledningen, stor arbetsmängd, stress och brist på resurser vid en organisationsförändring. Jacquemot (2018) nämner självkontroll som ett av de sju stegen till ett lyckat självledarskap.

Samtidigt kände ledarna ändå en viss framtidstro. Ledarna i studien hade fått ett starkare självförtroende från att ha klarat av organisationsförändringen, de hade vuxit som personer och ledare. Ledarna hade också blivit modigare att ta sig an tuffa utmaningar. Ledarna berättade att de hade varit barmhärtiga mot sig själva, att de hade gjort sitt bästa utifrån de förutsättningar som fanns. Utmaning och rutin är enligt Cunha et al. (2017) en av fyra dualiteter som utgör grunden för självledarskapet. Människan har ett behov att ta sig an utmaningar för att utveckla sitt självledarskap.

Man kan se Jacquemot (2018) *sju steg till självledarskap* bland informanterna i den aktuella studien. Ledarna i studien visade sig vara *fokuserade* på sin uppgift, att nå sina egna och organisationens målsättningar. De hade en god *självkännedom* och visste när de behövde fråga efter hjälp. Ledarna i studien nämnde att *stresshantering* var viktigt för dem. Trots tuffa utmaningar och mycket arbete så har ledarna i studien visat på *motivation* och *uthållighet* att genomföra förändringen. För att bemästra de tyngre perioderna och inte tappa fokus så var det viktigt för ledarna att ha bra *självkontroll*. Det som var lite överraskande i studien var att inte alla informanter tydligt använde sig av *självbelöning*.

9. Metodologiska överväganden

I detta kapitel diskuteras studiens trovärdighet, resultatets tillförlitlighet samt överförbarhet. För att uppnå vetenskaplig kvalitet i ett forskningsarbete är det viktigt att försäkra sig om att det som skapats visar på goda kvaliteter samt beskrivs på ett tydligt och korrekt sätt (Henricson, 2017). Trovärdighet innebär att skribenten kan förtydliga för läsaren att framtagen vetenskap är sannolik och att resultatet är giltigt (Henricson, 2017).

För att få svar på studiens forskningsfrågor användes i studien individuella semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Intervjumetod ansågs lämplig för studiens syfte samt forskningsfrågor eftersom skribenten önskade undersöka informanternas upplevelser och erfarenheter (Henricson 2017). En intervjuguide användes som stöd under intervjuerna. Intervjuguiden ska bara fungera som stöd enligt Henricson (2017), intervjuaren behöver vara väl insatt i sina frågor. Informanterna fick samma frågor och intervjuaren hade möjlighet att ställa eventuella följdfrågor under intervjuerna för att erhålla ett mera djup i svaren. I studien deltog åtta kvinnliga ledare inom social- och hälsovården i olika åldrar från olika verksamhetsområden samt nyligen varit delaktiga i en omfattande organisationsförändring. Intervjuerna har gett en tillräckligt omfattande bild av vad som ledare anser självledarskap innebära för dem, hur de leder sig själva vid en organisationsförändring inom social- och hälsovården samt hur organisationsförändringen har inverkat på självledarskapet hos dem. Alla intervjuer gjordes av skribenten. Det som kunde ha gjorts annorlunda är att informanterna fått ta del av intervjufrågorna innan intervjutillfället och på så sätt kunnat förbereda sig bättre genom att ha mera tid att fundera vad självledarskap innebär för dem samt hur organisationsförändringen inverkat på dem. Även avsaknaden av manliga informanter kan ha påverkat resultatet till viss del.

Analysen i studien genomfördes stegvis och noggrant i enlighet med Graneheim och Lundmans (2008) beskrivning med studiens syfte och forskningsfrågor som bas. Alla intervjuer transkriberades av skribenten samma dag eller senast dagen efter att intervjuerna var gjorda medan de var i färskt minne. Innehållsanalysens olika steg genomfördes systematiskt och noggrant för att minimera tolkningsmöjligheterna. Intervjuerna gav ett innehållsrikt material. Materialet lästes igenom flera gånger vilket stärker trovärdigheten. Skribentens handledare, en mera erfaren forskare var delaktig under processen och innehållsanalysens olika steg vilket

också ökar trovärdigheten. Kategorierna har beskrivits i resultatdelen och citat från intervjuerna har förstärkt giltigheten. Skribenten är medveten om att det kan finnas substans kvar i materialet men anser dock att det väsentligaste har framkommit genom den noggrant gjorda innehållsanalysen.

Henricson (2017) säger att pålitlighet kan påvisas genom att skribenten har beskrivit sin förförståelse. Henricson (2017) menar även att andra frågor som behöver belysas är hur skribentens tidigare erfarenhet påverkat datainsamlingen och dataanalysen. Graneheim och Lundman (2008) menar att skribenten är delaktig genom samspelet under intervjun och därav medskapare av texten. Skribentens förförståelse är en viktig del i tolkningsprocessen anser Graneheim och Lundman (2008). Skribenten har över 15 års erfarenhet från ledarskap från olika verksamhetsområden inom social- och hälsovården. Skribenten har även varit involverad i den aktuella organisationsförändringen så undermedvetet kan detta ha påverkat hur intervjuguiden gjordes samt hur materialet har analyserats. Skribentens erfarenhet kan också ha tillfört ett djup till studien. Skribenten har dock försökt hålla sig neutral och undvika att påverka att det skulle ha negativ inverkan på resultatet. Informanterna var kända sedan tidigare för skribenten, vilket underlättade att få informanterna att medverka i studien. Att informanterna och skribenten var kända sedan tidigare kan ha inverkat på intervjutillfällena, att informanterna känt sig mera trygga och avslappnade och på så sätt haft lättare att delge sina känslor och upplevelser.

Skribenten anser att resultatet från studien är överförbar till andra social- och hälsovårdens ledare som genomgår en organisationsförändring. I studien har beskrivits noggrant urval av informanter, deltagare, datainsamling och innehållsanalysen vilket underlättar bedömningen av överförbarhet (Graneheim & Lundman, 2008).

10. Slutsats

Självledarskap är mångfasetterat och visade sig vara väldigt viktigt för social- och hälsovårdens ledare under en organisationsförändring. Ledarna i studien upplevde självledarskapet innan som ganska lätt men blev betydligt mera utmanande under organisationsförändringen. Många av informanterna menade att de kände att deras metoder för självledarskap inte var tillräckliga under organisationsförändringen.

För ledarna i studien så innebär självledarskap att leda sig själv med hjälp av fakta och målsättningar. Bra självkännedom är av stor betydelse för att kunna leda sig själv. Självledarskap för ledarna i studien innebär att leda sig själv för att kunna leda andra. Att leda andra under en organisationsförändring innebär mycket information och kommunikation. Det är viktigt att personalen känner sig trygga, delaktiga samt att ledaren finns som stöd och fungerar som rollmodell under organisationsförändringen. Ledarna i studien nämner kompetens och utveckling som viktigt för deras självledarskap. Under organisationsförändringen fanns tyvärr inte tid eller ork för fortbildning vid sidan om arbetet. Välmående visade sig vara viktigt för ledarnas självledarskap. Genom att ta hand om sin fysiska och mentala hälsa, tillbringa fritiden med familj och vänner samt känna stöd från kolleger gjorde att ledarna kunde bättre leda sig själva under organisationsförändringen. En bra balans mellan arbete och fritid och att kunna sätta gränser var betydande för att kunna hantera den arbetsmängd som ledarna upplevde under organisationsförändringen.

Ledarna i studien upplevde organisationsförändringen som utmanande och tidvis kaotisk. Samtidigt upplevde ledarna hopp och framtidstro om att organisationsförändringen skulle bli lättare att hantera framöver och att slutresultatet skulle leda till något bra. Resultatet visade sig att den utmanande organisationsförändringen hade inverkan på ledarnas självledarskap. En del av ledarna kände att deras metoder för självledarskap inte räckte till. Ledarna kände sig mera osäkra och hade en känsla av otillräcklighet. Ledarna önskade att organisationsförändringen skulle ha varit bättre planerad samt att de skulle ha haft bättre förutsättningar. Ledarna ansåg ändå att organisationsförändringen hade gjort att de hade vuxit som ledare. Det hade stärkt deras självförtroende samt modet att våga ta sig an tuffa utmaningar.

Denna studie bidrar till mera kunskap om ämnet eftersom det finns en forskningslucka i studier gällande självledarskap bland social- och hälsovårdens ledare under en organisationsförändring i Finland. Det vore intressant att veta ifall studiens resultat skulle ha visat annorlunda ifall att ledarna erbjudits en självledarskapsskolning innan organisationsförändringen. Inom social- och hälsovården sker det ständigt förändringar och genom olika självledarskapsprogram så skapar man bättre förutsättningar för social- och hälsovårdens ledare att kunna hantera de utmaningar de möter vid organisationsförändringar.

Källförteckning

Andersson, Y. (2022). *Leda i ständig förändring*. Liber AB.

Björkström, M. & Rosenlind, O. (2021). *Förändringens fem fallgropar – Och hur du undviker dem*. Studentlitteratur AB. Lund.

Browning, M. (2018). Self-Leadership: Why It Matters. *International Journal of Business and Social Science*. Vol 9, No. 2.

Carlsson, B. (1991). *Kvalitativa forskningsmetoder*. Almqvist & Wiksell. Falköping.

Cunha, M., Pacheco, M., Castanheira, F., & Rego, A. (2017). *Reflexive work and the duality of self-leadership*. *Leadership*, 13(4), 472-495.

Daud, Y. M. (2020). Self-Leadership and its application to today's leader – A review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*. 8 (1), 1-11.

Erlingsdottir, G., Ersson, A., Borell, J. & Rydenfält, C. (2018). Driving for successful change process in healthcare by putting staff at the wheel. *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 32 No. 1.

Forsberg, C. & Wengström, Y. (2015). *Att göra systematiska litteraturstudier*. Natur & Kultur. Stockholm.

Forskningsetiska delegationen. (2012). *Etiska principer för humanforskning och etikprövning inom humanvetenskaperna i Finland*. Forskningsetiska delegationen, https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Graneheim, U., H., & Lundman, B. (2008). *Kvalitativ innehållsanalys* I: Granskär, M. & Höglund Nielsen, B. (red). 2008. *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård* (2:a uppl.). (s.159-172). Studentlitteratur AB. Lund.

Gray, C., Spector, P., Wells, J., Bianchi, S., Ocana-Dominguez, C., Stringer, C., Sarmiento, J. & Butler, T. (2022). How Can Organizational Leaders Help? Examining the Effectiveness of Leader's Support During a Crisis. *Journal of Business and Psychology* (2023), 38:215-237.

Goldsby, M., Goldsby, E., Neck, C., B., Neck, C., P., Mathews, R. (2021). Self-Leadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative Sciences* 11, 25.

- Hallin, A., Olsson, A & Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. Studentlitteratur AB. Lund.
- Henricson, M. (2017). *Vetenskaplig teori och metod*. Studentlitteratur AB. Lund.
- Jacquemot, N., (2018). *Självledarskap – Konsten att hitta rätt i livet och på jobbet*. Natur & Kultur. Stockholm.
- Kumah, E., Ankomah, S. & Antwi, F. (2016). The Role of First-Line Managers in Healthcare Change Management: A Ghanaian Context. *International Journal of BioSciences, Healthcare Technology and Management*, 2016. Vol 6, Issue 3, 20-33.
- Longenecker, C. & Longenecker, P. (2014). Why Hospital Improvement Efforts Fail: A View From the Front Line. *Journal of Healthcare Management*. 59:2.
- Manz, C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Process in Organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 11, No. 3, 585-600.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N. & Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 28 No. 1. 85-100.
- Moradpour, S., Ali Abedi, H & Bahonar, A. (2017). Investigating the relationship between self-leadership and resistance to organizational changes in the nursing managers of hospitals affiliated with Isfahan University of Medical Sciences, 2015. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*. Vol 10, Issue 5.
- Neck, C., Houghton, J. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Past developments, present trends, and future possibilities*. Vol. 21, No. 4, 270-295.
- Neck, C., Manz, C. & Houghton, J. (2019). *Self-Leadership – The Definitive Guide to Personal Excellence*. Second edition. SAGE Publications, Thousand Oaks, California.
- Nilsen, P., Seing, I., Ericsson, C., Birken, S., & Schildmeijer, K. (2020). Characteristics of successful changes in health care organizations. *BMC Health Services Research*, 20:147.
- Ntshingila, N., Downing, C. & Hastings-Tolsma, M. (2020). A concept analysis of self-leadership: The "bleeding edge" in nursing leadership. *Nursing Forum*, 2021;56:404-412.
- Pomare, C., Churruca, K., Long, J., Ellis, L & Braithwaite, J. (2019). Organisational change in hospital: a qualitative case-study of staff perspectives. *BMC Health Services Research*, 2019; 19:840.

- Reizer, A., Harel, T. & Ben-Shalom, U. (2023). Helping Others Results in Helping Yourself: How well-Being Is Shaped by Agreeableness and Perceived Team Cohension. *Behavioral Sciences*, 2023, 13, 150.
- Salmela, S., Eriksson, K. & Fagerström, L. (2011). Leading change: a three-dimensional model of nurse leader's main tasks and roles during a change process. *Journal of Advanced Nursing*, 68(2): 423-433.
- Salmela, S. (2012). *Leda förändring genom relationer, processer och kultur*. [Doktorsavhandling, Åbo Akademi].
- Showry, M & Manasa, K. (2014). Self-Awareness – Key to Effective Leadership. *The IUP Journal of Soft Skills*. Vol. VIII, No. 1.
- Sote-uudistus, (14 augusti 2022). *Om Social- och hälsovårdsreformen*. Social- och hälsovårdsministeriet. <https://soteuudistus.fi/sv/social-och-halsovardsreformen>
- Svenningsson, S & Sörgärde, N. (2014). *Organisationsförändring*. Studentlitteratur AB. Lund.
- Squellati, R. & Zangaro, G. A. (2021). Eight Ways Nurses Can Manage a Burn-Out Leader. *Nurs Clin N Am*. 57 (2022) 67-78.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3 upplagan. Studentlitteratur AB. Lund.



INFORMATIONSBREV

Bästa mottagare,

Jag undrar om du kan tänka dig att delta i min studie? Brevet informerar om vad min studie handlar om. Ditt deltagande i studien skulle vara viktigt eftersom du innehar den kunskap och erfarenhet som jag önskar nå.

Organisationsförändring innebär att något i en organisation förändras, att det för med sig något nytt till organisationen. Orsaken till organisationsförändringen kan ske av flera olika skäl och förändringen kan vara liten eller omfattande. En vårdledare har många olika roller under en organisationsförändring som bl.a. att vara vägvisare, motivera, stödja samt vara kommunikatör. Vårdledaren har en viktig roll att leda förändringsarbetet. För att kunna leda andra behöver man kunna leda sig själv. Självledarskapet är en process för att utöva inflytande över sig själv och sitt eget beteende. Självledarskap handlar om att förstå sig själv, vad man strävar efter och hur man kan nå dit. Det finns många bra verktyg som hjälper en ledare att nå ett bra, effektivt ledarskap. Det absolut viktigaste verktyget är du själv.

Min studie är en magisteravhandling vid Åbo Akademi. Syftet med min studie är att studera vårdledarens självledarskap under en organisationsförändring inom social- och hälsovården. Det är en intervjustudie där jag bjuder in social- och hälsovårdens ledare till en intervju. Min målsättning är att få 8-10 informanter. Intervjun beräknas ta ca. 30-60 minuter. Intervjun kommer att spelas in på band med en mobil enhet eller spelas in via det digitala mötesverktyget Zoom ifall intervjuerna hålls på distans. Intervjumaterialet kommer att behandlas enligt god sed gällande sekretess. Inga namn kommer att synliggöras och informanternas anonymitet kommer att garanteras. Namnen (förnamnen) kodas i samband med transkriberingen. Ålder på informanterna kommer att framgå i studien. Utifrån informanternas svar i intervjuerna kommer det inte att framgå vid vilken enhet de är verksamma.

Studien kommer att utföras enligt god vetenskaplig praxis enligt forskningsetiska delegationens hänvisningar. De forskningsetiska principerna kommer att beaktas under hela studiens gång. Forskningslov har beviljats från Österbottens Valfärdsområde.

Din medverkan i denna intervju är helt frivillig och du kan när som helst avbryta deltagandet. Om du accepterar att delta i intervjun kommer jag att kontakta dig för att bestämma en tidpunkt för genomförande av intervjun.

Jag är väldigt tacksam om du har möjlighet att medverka i min studie. Om du har några frågor eller funderingar är du givetvis välkommen att kontakta oss.

Hoppas Du vill delta och dela Dina erfarenheter med mig.

Med vänliga hälsningar,

Joakim Bäcklund,

Magisterstuderande Åbo Akademi

Tfn. 040 5861956

joakim.backlund@abo.fi

Stina Wallin,

Handledare Universitetslärare, Doktorand Åbo Akademi

Tfn. 050 3830645

stina.wallin@abo.fi

Bilaga 2.

Informerat samtycke om att delta i forskning för magisterarbete: Att leda sig själv under en organisationsförändring inom social- och hälsovården – Vårdledares erfarenheter.

Alla som deltar i en forskning ska ge sitt godkännande till det. Godkännandet ska gärna ges skriftligt men kan också ges muntligt. Deltagande är frivilligt och du kan alltid vägra delta.

Vänligen läs igenom denna text och svara på detta mejl ifall du ger ditt samtycke.

- 1) Jag deltar frivilligt i denna forskning, som genomförs av Joakim Bäcklund, studerande på Hälsovetenskap/Ledarskap vid Åbo Akademi, och som handleds av Stina Wallin, universitetslärare, doktorand Åbo Akademi.
- 2) Jag har fått information om forskningens mål och innehåll. Jag har fått information om vad mitt deltagande i forskningen konkret innebär och hur lång tid jag förväntas lägga ned, dvs. max ca 1 h. Jag har fått information om att intervjun handlar om självledarskap vid förändringsprocesser.
- 3) Jag förstår att jag har rätt att avbryta mitt deltagande när som helst utan negativa påföljder. Jag behöver inte uppge något särskilt skäl till avbrytandet. Jag har även rätt att låta bli att besvara frågor jag inte vill besvara.

Med avbrytande avses rätten hos forskningsdeltagaren att tillfälligt eller tillsvidare välja att stå utanför undersökningen eller ett enskilt skede av den. Avbrytande hindrar inte att de uppgifter som dittills insamlats kan användas i forskningen.

- 4) Jag förstår att jag kan annullera mitt samtycke till att delta i undersökningen när som helst (muntligt, via mejl, skriftligt etc.)
- 5) Jag har blivit informerad hur behandlingen av personuppgifter görs (se bifogat dataskyddsmeddelande). Jag har även blivit informerad hur forskningsmaterialet arkiveras. Intervjuerna kommer att spelas in. Sedan transkriberas ljudfilerna till textmaterial. Ljudfilerna och textmaterialet finns enbart tillgängliga för skribenten och förvaras på skribentens dator bakom lösenord samt inlåsta i ett skåp. Ljudfilerna och textmaterialet förstörs då avhandlingen är klar.
- 6) Jag har haft möjlighet att ställa frågor gällande forskningen och insamlingen av material, och mina frågor har besvarats tillfredsställande.

Jag har läst och förstått det som sägs ovan ger mitt samtycke till att delta i denna forskning. Min underskrift betyder inte att jag avsäger mig mina lagliga rättigheter. Jag förstår också att jag kommer att få en kopia av denna underskrivna samtyckesblankett.

Forskningsdeltagarens namn och underskrift

Datum

Jag har förklarat i detalj hur forskningsprocessen ser ut, i vilken forskningsdeltagaren har gett sitt samtycke till att delta. Jag kommer att behålla en kopia av denna underskrivna samtyckesblankett.

Studerandes namn och underskrift

Datum

Bilaga 3.

INTERVJUGUIDE

Bakgrundsinformation:

Ålder, utbildning, arbetserfarenhet som ledare?

Tema självledarskap

När du hör begreppet självledarskap, vad tänker du på då?

Vad gör du för att leda dig själv?

Finns det skillnader hur du utför ditt självledarskap på jobbet / på fritiden?

Hur märker du (hur syns det) att du har lyckats med ditt självledarskap? Hur syns det om du inte har lyckats?

På vilket sätt uppmärksammar du att du har lyckats med en uppgift? Om du inte har lyckats?

Hur ser ditt självledarskap ut inför stora/svårare uppgifter? Under? Och efter?

Vad betyder välmående för dig? Hur syns detta i ditt självledarskap? Hur laddar du batterierna (motpol till jobbet)?

Hur leder du dig själv för att kunna leda andra?

Vilka självledarskapsråd skulle du ge till en kollega som är helt ny som ledare inom social- och hälsovården?

Vad gör du annorlunda idag i ditt självledarskap som "erfaren" ledare inom social- och hälsovården som du inte gjorde då du var "ny" ledare?

Tema organisationsförändring

När du hör ordet organisationsförändring, hurdana tankar väcker det hos dig?

Hur ser du på självledarskap under en organisationsförändring?

Hur upplevde du organisationsförändringen då ■ organisationer gick samman och bildade ■ ■? Positivt? Negativt?

Vilken uppgift hade du i förändringsarbetet?

Hur ledde du dig själv i organisationsförändringen?

Hur såg ditt självledarskap ut före förändringen? Under? Och efter?

Hur har organisationsförändringen påverkat ditt självledarskap?

Vad tar du med dig från tidigare förändring som du skulle göra annorlunda nästa gång?

Vad har du för goda råd till ledare inom social- och hälsovården som står inför en stor organisationsförändring?

Följdfrågor,

På vilket sätt? Hur menar du? Kan du berätta mera?

Bilaga 4.

Kategorier som besvarar forskningsfrågorna

Forskningsfråga	Kategori som svarar på forskningsfrågan	Underkategori som svarar på forskningsfrågan	Underunderkategori som svarar på forskningsfrågan
<i>Vad innebär självledarskap för ledare inom social- och hälsovården?</i>	Ledarskap	Organisatorisk planering	-Leda med fakta -Leda mot mål -Prioritering
		Leda andra	-Information och kommunikation -Personalen delaktig -Stöd åt personalen -Rollmodell
		Självkännedom	-Reflektioner -Känslan av att lyckas -Känslan av att misslyckas
		Kompetens och utveckling	-Lära sig -Erfarenhet
	Välmående	Upprätthålla hälsan	
		Familj och fritid	
		Balans och gränsdragning	
		Stresshantering	
		Ledarens stöd	
		Arbetsbörda	
<i>Hur leder ledarna sig själva vid en organisationsförändring inom social- och hälsovården?</i>	Förändringsprocessens olika skeden	Före	-Oklarheter -Kaos -Hopp -Utmaningar
		Under	-Utmaningar
		Efter	-Inverkat negativt -Framtidstro -Förslag på förbättring
<i>Hur har organisationsförändringen inverkat på självledarskapet hos social- och hälsovårdens ledare?</i>			