



# LUND UNIVERSITY

## Att gestalta och omgestalta sitt ledarskap

Verksamhetsnära chefer inom kommunal omsorgsverksamhet reflekterar över chefsroll och arbetets innehåll

Österlind, Marie-Louise

2013

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Österlind, M.-L. (2013). *Att gestalta och omgestalta sitt ledarskap: Verksamhetsnära chefer inom kommunal omsorgsverksamhet reflekterar över chefsroll och arbetets innehåll*. [Doktorsavhandling (sammanläggning), Institutionen för psykologi]. Lunds universitet, Institutionen för psykologi.

*Total number of authors:*

1

### General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117  
221 00 Lund  
+46 46-222 00 00

# Att gestalta och omgestalta sitt ledarskap

Verksamhetsnära chefer inom kommunal omsorgsverksamhet  
reflekterar över chefsroll och arbetets innehåll

---

Construing and re-construing municipal care  
management: Swedish social care managers reflect  
over their work situation and their role



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Marie-Louise Österlind

Akademisk avhandling som för avläggande av filosofie doktorsexamen vid Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Lunds universitet,  
offentligen försvaras fredagen den 1 mars 2013, kl. 13:15  
Aulan, hus 7, Höskolan Kristianstad

Fakultetsopponent  
Professor Gunilla Härnsten  
Linnéuniversitetet

Organization LUND UNIVERSITY Department of Psychology P.O. Box 213 SE-221 00 Lund	Document name DOCTORAL DISSERTATION
	Date of issue March 1, 2013
Author Marie-Louise Österlind	
Title and subtitle <b>Construing and re-construing municipal care management: Swedish social care managers reflect over their work situation and their role.</b>	
Abstract <p>The present doctoral thesis aimed to explore what it means to be a first-level manager in a Swedish municipal social care administration, seen from the managers' perspective. The empirical data derives from a participative, constructivist project which intended to contribute to new practice-based knowledge and to the learning and development of the participating managers. The participating managers reflected over their work and their managerial role by the use of a combination of repertory grid interviews, personal diaries and group discussions. Qualitative descriptive phenomenological analyses of the extensive material painted a vivid and nuanced picture of their work situation and professional role. In <b>Paper I</b> the project and the used methods were described in detail. Short extracts of data illustrated the potential of the general approach of combining constructivist techniques in participative and action oriented projects. The first brief results illustrated by "A day in a team manager's working life" and by three "leadership dilemmas": The spider in the web; The border patrol; and The open door, presented a picture of the managers' complex work situation and how they were stimulated to address the problems arising. <b>Paper II</b> showed the many facets of social care management, where six "faces" portrayed the complex managerial role. The results indicated that managers in this and other welfare organizations need to construe and re-construe their managerial role in order to balance the contrasting demands on their role, thereby accomplishing a personal equilibrium. <b>Paper III</b> further explored the managers' leadership role ideal, grounded in the concept of care. Several aspects of the managers' work situation resulted, on their own or in conjunction, in difficulties fulfilling their caring leadership ideal. These difficulties of which the managers spoke were arranged into three distinct patterns: problems, dilemmas and paradoxes. The results gave insight of the nature of these difficulties, the implications which these might have on the managers, their staff and the delivery of service, and the discussed remedies. Taken together the results raises new questions about municipal managers' abilities and possibilities to handle ideals and requirements which are difficult to consolidate particularly in times of resource scarcity. Is it possible to be an at the same time caring and efficient manager? How can managers' options to handle the complexity of modern welfare organisations be strengthened?</p>	
Key words Social care, leadership, role, worksituation, dilemmas, constructivist, phenomenology	
Classification system and/or index terms (if any)	
Supplementary bibliographical information	Language Swedish and English
ISSN and key title	ISBN 978-91-7473-451-5
Recipient's notes	Number of pages 122
	Security classification

Distribution by (name and address)

Marie-Louise Österlind, Department of Psychology, Lund University, P.O. Box 213, SE-221 00 Lund

I, the undersigned, being the copyright owner of the abstract of the above-mentioned dissertation, hereby grant to all reference sources permission to publish and disseminate the abstract of the above-mentioned dissertation.

Signature

*Marie Louise Österlind*

Date: January 30, 2013

# Att gestalta och omgestalta sitt ledarskap

Verksamhetsnära chefer inom kommunal omsorgsverksamhet  
reflekterar över chefsroll och arbetets innehåll

---

Construing and re-construing municipal care  
management: Swedish social care managers reflect  
over their work situation and their role



**LUNDS**  
UNIVERSITET

Marie-Louise Österlind

Copyright © Marie-Louise Österlind

Institutionen för psykologi

ISBN 978-91-7473-451-5

Tryckt i Sverige av Media-Tryck, Lunds universitet  
Lund 2013



**CLIMATE  
COMPENSATED  
PAPER**



**REPA**<sup>®</sup>  
A part of FTI (the Packaging and  
Newspaper Collection Service)

# Innehållsförteckning

I avhandlingen ingående studier	7
Abstract	9
Förord	11
Introduktion	13
Idémässig utgångspunkt och disposition	13
Den svenska kommunen –avhandlingens organisatoriska och idémässiga sammanhang	15
Det yttre ramverket för kommunens verksamhet	15
Aktuella värdesystem inom kommunala verksamheter	17
Situationen idag - konkurrerande välfärdsprinciper	20
Avhandlingens preciserade syften	23
Studera och stödja chefskap, avhandlingens forsknings- och metodmässiga sammanhang	25
Utvecklingen av en handlings- och deltagarinriktad forskningsansats	25
Avhandlingens och projektets empiriska sammanhang	26
Metoder, material och tillvägagångssätt	29
Verksamhetsnära kommunala omsorgschefer reflekterar över chefsroll och arbetets innehåll - avhandlingens empiriska resultat	35
De första bilderna av chefernas arbetssituation (Artikel I)	35
Chefernas mångfacetterade uppdrag (Artikel II)	38
Problem, dilemman och paradoxer som måste hanteras (Artikel III)	41
Diskussion och konklusioner av chefskapets innebörd i kommunal omsorgsverksamhet	45
Aspekter av det verksamhetsnära kommunala chefskapets komplexitet	46
Reflektion över forskningsansatsen och metodernas potential	53
Avhandlingens bidrag till cheferna och till en vidare praktik	57
Slutord	61
English summary	63
Construing and re-construing municipal care management; Swedish social care managers reflect over their work situation and their role	63
Referenser	65



# I avhandlingen ingående studier

- I. Österlind, M-L, & Denicolo, P.M. (2006). Extending the catalytic and transformative potential of grids using a congruent technique. *Personal Construct Theory & Practice*, 3, 38-50.
- II. Österlind, M-L. (2011). Looking into the box: Swedish social care managers make meaning of their work and role. *Personal Construct Theory & Practice*. 8, 38-49.
- III. Österlind, M-L. (2012). *Is it Possible to Be a Caring and Efficient Manager? Problems, Dilemmas and Paradoxes Handled by Swedish Social Care Managers*. Manuscript submitted for publication.

Dessa studier har genomförts med bistånd av den i avhandlingen nämnda kommunen, samt Högskolan Kristianstad och Lunds universitet.





# Abstract

The present doctoral thesis aimed to explore what it means to be a first-level manager in a Swedish municipal social care administration, seen from the managers' perspective. The empirical data derives from a participative, constructivist project which intended to contribute to new practice-based knowledge and to the learning and development of the participating managers. The participating managers reflected over their work and their managerial role by the use of a combination of repertory grid interviews, personal diaries and group discussions. Qualitative descriptive phenomenological analyses of the extensive material painted a vivid and nuanced picture of their work situation and professional role. In **Paper I** the project and the used methods were described in detail. Short extracts of data illustrated the potential of the general approach of combining constructivist techniques in participative and action oriented projects. The first brief results illustrated by "A day in a team manager's working life" and by three "leadership dilemmas": The spider in the web; The border patrol; and The open door, presented a picture of the managers' complex work situation and how they were stimulated to address the problems arising. **Paper II** showed the many facets of social care management, where six "faces" portrayed the complex managerial role. The results indicated that managers in this and other welfare organizations need to construe and reconstrue their managerial role in order to balance the contrasting demands on their role, thereby accomplishing a personal equilibrium. **Paper III** further explored the managers' leadership role ideal, grounded in the concept of care. Several aspects of the managers' work situation resulted, on their own or in conjunction, in difficulties fulfilling their caring leadership ideal. These difficulties of which the managers spoke were arranged into three distinct patterns: problems, dilemmas and paradoxes. The results gave insight of the nature of these difficulties, the implications which these might have on the managers, their staff and the delivery of service, and the discussed remedies. Taken together the results raises new questions about municipal managers' abilities and possibilities to handle ideals and requirements which are difficult to consolidate particularly in times of resource scarcity. Is it possible to be an at the same time caring and efficient manager? How can managers' options to handle the complexity of modern welfare organisations be strengthened?



# Förord

Denna avhandling utforskar vad det innebär att arbeta som verksamhetsnära chef i en kommunal omsorgsorganisation. Stort tack till er chefer i Ledarskapsprojekt, som så generöst delade med er av tankar och upplevelser. Tack också till omsorgsförvaltningen och Högskolan Kristianstad, som stödde projektet ekonomiskt.

Avhandlingsarbetet innebar i sig ett utforskande av forskningsarbets innehåll och karaktär. Min erfarenhet från detta är att forskning kräver självständighet och utvecklas via goda sammanhang, kollegialitet och mentorskap. Varmt tack till min handledare docent Pirjo Birgerstam. Dina djupa kunskaper, klargörande frågor, goda stilistiska förmåga, och inte minst din uppmaning ”Skriv det viktigaste först!” har bidragit till att föra både mig och avhandlingsarbetet framåt. Tack också till mina tidigare handledare, framlidne professor Curt R Johansson och professor Sten Olof Brenner. Special thanks to Professor Pamela Denicolo, for introducing me to personal construct psychology and to the PCP-community, for valuable comments and feedback, and for invaluable friendship. Tack till kollegorna på Högskolan Kristianstad för kamratskap och arbetsglädje. Särskilt tack till Carola, Lars-Erik, Charlotte, Anders, Lena, Carina med flera i forskningsmiljön AiS, för god gemenskap, utvecklande diskussioner och konstruktiv feedback.

Under långa perioder innebar avhandlingsarbetet att vara uppslukad av sitt material och sin text. Under sådana omständigheter är vänskap särskilt värdefull. Tack, Hasse och Tina, för er uppmuntran och tilltro till att avhandlingen skulle bli klar, även i stunder då jag tvivlade. Analys- och skrivarbetet har till stora delar bedrivits i hemmet, där ungdomar, hundar och katter bidragit till den livskraftiga och kärleksfulla atmosfär som varit av avgörande betydelse för arbetsprocessens framåtskridande. Ett särskilt tack till Anders, för ovärderlig praktisk hjälp. Utan dig hade trädgården förvandlats till en djungel och kylskåpsdörren förblivit handtaglös.

Avhandlingen tillägnas Gustav och Johanna, de bästa barn en mor kan få. Ni är framtiden!

Kristianstad, januari 2013

*Marie-Louise Österlind*



# Introduktion

Denna avhandling undersöker vad det innebär att vara verksamhetsnära chef i en svensk kommunal omsorgsorganisation, sett ur de medverkande chefernas perspektiv.

Omsorgsverksamhet är ett samlingsbegrepp för samhällets stödinsatser till äldre personer och till personer med vissa funktionshinder som är i behov av hjälp och stöd i sin vardag. Insatserna, vilka endast ges till personer som är oförmögna att själva utföra samma arbete, är ofta av mycket stor betydelse för individens hälsa, välmående och livskvalitet (Wærness, 1996). Brister i verksamhetens kvalitet sammankopplas inte sällan, särskilt i massmedia, med bristande chefs- och ledarskap (Törnquist, 2004).

De chefer som är närmast ansvariga för omsorgsverksamhetens utförande, i denna avhandling kallade verksamhetsnära chefer, ansvarar för att stödinsatserna utförs med god kvalitet och att personalen garanteras goda, eller i alla fall rimliga, arbetsförhållanden inom ramen för en begränsad budget. Cheferna har också att balansera lagstiftningens krav, organisationens kvalitets- och effektivitetsmål och egna professionella ideal.

Det forskningsprojekt som utgör denna avhandlings empiriska bas tillkom för att de medverkande cheferna upplevde att de hade en svår arbetssituation. Avhandlingen söker svar på frågor om vad det, sett ur chefernas eget perspektiv, innebär att arbeta som verksamhetsnära chef i svensk kommunal omsorgsverksamhet. Avhandlingen behandlar också frågor om hur chefers arbetssituation kan studeras på ett sådant sätt att processerna ger både ny, vetenskaplig kunskap om chefskapets innebörd i allmänhet och ett mervärde till en vidare praktik och i synnerhet till de medverkande cheferna.

## Idémässig utgångspunkt och disposition

Avhandlingen tar sin utgångspunkt förutsättningslöst i de medverkandes upplevelser, frågor och utvecklingsmål, snarare än i författarens antaganden baserade på tidigare forskning och teorier. Avhandlingens utforskande karaktär avspeglar sig i dess syfte och undersökningsfrågor. Den har också varit avgörande för sättet att behandla de empiriska resultaten där teori kopplades till avhandlingens empiriska

resultat i stället för tvärtom, som brukligt är i mer traditionella avhandlingar. Ambitionen att fånga och ge röst åt de medverkande chefernas perspektiv har påverkat såväl valen av metoder och analyser som rapporteringen av resultaten. Utformningen av avhandlingens så kallade kappa återspeglar vidare intentionerna i den forskningsansats som utvecklades under projektiden, där nyttan för praktikerna var av central betydelse. I detta sammanhang kan kappan i sig ses som ett led i återkopplingen av resultaten till de medverkande cheferna själva från den kunskapandeprocess som de deltog i, men också till andra, såväl praktiker som forskare, som har ett intresse av hur dagens verksamhetsnära kommunala chefskap kan gestalta sig i Sverige.

Avhandlingen består av tre vetenskapliga artiklar skrivna på engelska i avsikt att nå en internationell vetenskaplig läsekrets (Österlind & Denicolo, 2006; Österlind, 2011; Österlind, 2012). Artiklarna presenteras kort på svenska och diskuteras i denna summerande kappa. Avhandlingen inleds med kapitlet *Den svenska kommunen – avhandlingens organisatoriska och idémässiga sammanhang*, vilket ger en överblick över de svenska kommunerna och deras verksamheter samt en inblick i de idémässiga sammanhang i vilka dessa ingår. Kapitlet utmynnar i avhandlingens preciserade syften och frågeställningar. I det påföljande kapitlet, *Studera och stödja chefskap – avhandlingens forsknings- och metodmässiga sammanhang*, argumenteras inledningsvis för behovet av en alternativ praxisnära forskningsansats, som kan erbjuda kvalitativt annorlunda vetenskaplig kunskap inom området och samtidigt ge ett mervärde tillbaka till de medverkande. Därefter redogörs för avhandlingens vetenskapsteoretiska och metodologiska utgångspunkter. Kapitlet innehåller också beskrivningar av det projekt, från vilket avhandlingens empiriska material härrör, och det handlings- och deltagarorienterade arbetssätt som utvecklades under projektiden. Avhandlingens empiriska resultat behandlas i kapitlet *Verksamhetsnära kommunala omsorgschefer reflekterar över chefsroll och arbetets innehåll - avhandlingens empiriska resultat*, som är ett sammandrag av de tre vetenskapliga artiklarna som utgör avhandlingens bas. Kapitlet ger nyanserade bilder av hur de medverkande cheferna upplever sin roll och sin arbetssituation samt de svårigheter de hanterar i sin yrkesvardag, sett utifrån de medverkande chefernas synpunkter såsom dessa kom till uttryck vid intervjuer och gruppträffar. Avhandlingen avslutas med kapitlet *Diskussion och konklusioner av chefskapets innebörd i kommunal omsorgsverksamhet* där resultaten diskuteras i relation till tidigare forskning i avsikt att uppnå en vidare förståelse samt att generera nya frågor, hypoteser och teorier. Kapitlet utmynnar i en sammanfattande diskussion om forskningsansatsens och metodernas användbarhet i relation till avhandlingens syften. Slutligen presenteras de tre i avhandlingen ingående vetenskapliga artiklarna i sin helhet på engelska.

# Den svenska kommunen – avhandlingens organisatoriska och idémissiga sammanhang

Stora delar av den samhällsservice som är av avgörande betydelse för medborgarnas livskvalitet produceras av Sveriges kommuner. Verksamheten innefattar välfärdstjänster som skola, vård och omsorg, men också tjänster som berör fysisk planering, kollektivtrafik, bostadsförsörjning och näringslivsutveckling. Dessa verksamheter sysselsätter ungefär en femtedel av Sveriges arbetande befolkning, ca 788 000 personer, varav flertalet är kvinnor (Sveriges kommuner och Lands-ting, 2011).

## Det yttre ramverket för kommunens verksamhet

Den övergripande ramen för de svenska kommunerna och deras verksamheter utgörs av lagar, förordningar och föreskrifter. Kommunallagen (Kommunallag 1991:900) styr kommunernas, landstingens och regionernas verksamhet. Lagen ger dock relativt stort utrymme för kommunalt självstyre, det vill säga möjlighet för kommunerna att bedriva sin verksamhet på det sätt som varje kommunen finner bäst (Montin, 2002). Dessutom styrs kommunernas olika verksamheter av speciallagar och förordningar som reglerar verksamhetens omfattning och kvalitet och medborgarnas rättigheter. De senare kan sägas utgöra ramverket för brukarnas rättigheter och kommunens skyldigheter. Speciallagarna är ramlagar vilkas innehåll och tillämpning preciseras genom föreskrifter från olika statliga myndigheter såsom Skolverket, Socialstyrelsen med flera. Kommunernas arbetsgivaransvar regleras i sin tur av gällande arbetsrättslagstiftning och av nationella och lokala avtal. På lokal, kommunal nivå konkretiseras verksamhetens utformning och styrning via visioner, mål och policys, verksamhetsplaner och budgetar (Montin, *ibid.*).

Omsorgen om äldre och funktionshindrade styrs främst av Socialtjänstlagen (SOL, 2001:453), Hälso- och sjukvårdslagen (HSL, 182:763) och Lag om stöd och service till funktionshindrade (LSS, 1993:387). Socialtjänstlagen (SOL, 2001:453)



innehåller bestämmelser om medborgarnas rättigheter till ekonomiskt och socialt stöd. Den reglerar också kommunernas skyldigheter i förhållande till de människor som vistas i kommunen. Hälso- och sjukvårdslagen (HSL, 182:763) innehåller grundläggande regler för all hälso- och sjukvård. Lagen anger mål för och krav på hälso- och sjukvården och innehåller bestämmelser som rör vårdens kvalitet: t.ex. systematisk och fortlöpande utveckling och kvalitetssäkring samt respekt för patientens självbestämmande och integritet. HSL reglerar också huvudmännens (primärkommunernas och landstingskommunernas/regionernas) respektive ansvar för olika delar av hälso- och sjukvården. Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS, 1993:387) skall garantera goda levnadsvillkor för personer med omfattande och varaktiga funktionshinder. LSS skall också säkerställa att personer som omfattas av lagen får den hjälp de behöver för att ha möjlighet att leva som andra och kan påverka vilket stöd och vilken service de får.

Kommunernas ekonomi och resursanvändning styrs av Kommunallagen (KL 1991:900), vilken föreskriver att kommunerna ”skall ha en god ekonomiskushållning i sin verksamhet” (kap. 8 § 1). Kravet på kommunerna att ”budgeten skall upprättas så att intäkterna överstiger kostnaderna” och att negativa resultat skall kompenseras inom en treårsperiod (kap. 8 § 4), infördes år 1997 för att försöka komma tillrätta med kommunernas ekonomiska problem under 1990-talets början (Finansdepartementet, 2002). Kommunallagens starka budgetkrav synliggör gränsen för de medel som står till förfogande för att uppfylla rättighetslagstiftningens krav.

### *Kommunens föränderliga ansvar och uppgifter*

Förändringar i lagstiftning och andra statliga regelverk kan få stora konsekvenser för kommunernas ekonomi och verksamhet, eftersom kommunerna enligt Socialtjänstlagen (SOL, 2001:453 2 kap. § 2) har det yttersta ansvaret för att personer som vistas i kommunen får det stöd och den hjälp som de behöver. Ett exempel på detta är kommunaliseringen av omsorgsverksamheten (genom ÄDEL-reformen) och delar av den psykiatriska vården (genom psykiatrireformen och PSYKÄDEL). Reformerna medförde att kommunernas ansvar inom vård och omsorg utökades till att omfatta det samlade ansvaret för den enskildes hela omvårdnadsbehov (Socialstyrelsen, 2010). Ett annat exempel är beslutet om att kommunerna skulle överta ansvaret för medicinskt färdigbehandlade personer från landstingen. Efter beslutet minskade landstingen såväl antalet vårdplatser som den genomsnittliga vårdtiden för ineliggande patienter, med effekten att de kommunala omsorgsverksamheterna fick överta ansvaret för allt fler mycket vårdkrävande personer, vilket ledde till ökade krav och kostnader för kommunerna (Wreder, 2005).

## Aktuella värdesystem inom kommunala verksamheter

Utöver lagstiftning och föreskrifter bärs kommunernas verksamhet också upp av olika samhällsidéer, politiska ideologier, managementfilosofier och professionella yrkesutövares uppfattningar om kvalitet och hur verksamheten skall bedrivas. Dessa värdesystem och idéer, som i varierande grad kan samexistera respektive konkurrera, är inte nödvändigtvis synliga för eller delas av samtliga på alla nivåer (Czarniawska & Joerges, 1998).

### *Välfärdsstaten – Individens välfärd är samhällets ansvar*

De svenska kommunerna utvecklades i samband med den svenska välfärdsstatens framväxt under efterkrigstiden. Kommunerna är i så hög utsträckning influerade av de ideal som förknippas med välfärdsstaten, dvs. att deras huvudsakliga uppgift är ”att fungera som välfärdsstatens förlängda arm” (Montin, 2002 sid. 36). Med välfärdsstaten avses då ett samhälle som strävar att ge alla medborgare materiell välfärd som social och ekonomisk trygghet eftersom det gynnar samhället. Medborgarnas behov av utbildning, sjukvård, omsorg etc. betraktas därmed som en politisk rättighet vilken skall garanteras av samhället. För att förverkliga välfärdsstatsidealen krävs välfärdsorganisationer, såsom skola, socialtjänst och äldreomsorg, vilka utformas speciellt med avsikt att administrera och främja medborgarnas välfärd (Hasenfeld, 1983), och vilka anses representera välfärdsstatens största landvinning (Lipsky, 1980). Flertalet av de speciallagar som avser att styra de svenska välfärdsorganisationernas verksamhet och som reglerar medborgarnas rätt till stöd och service, såsom Socialtjänstlagen (SOL, 2001:453), Hälso- och sjukvårdslagen (HSL, 182:763) och Lag om stöd och service till funktionshindrade (LSS, 1993:387), har också starka kopplingar till välfärdsstatsidealen.

Välfärdsorganisationernas identiteter är starkt kopplade till deras s.k. kärnverksamheter och till de yrkesgrupper som dominerar dem (Abbott, 1988; Evets, 2010; Hasenfeld, 1983), såsom lärare, läkare, sjuksköterskor med flera. Dessa yrkesgrupper, som utvecklats parallellt med välfärdsstaten, har oftast införlivat välfärdsstatsideal såsom *individens rätt* till service av god kvalitet, där det dagliga arbetet kännetecknas av att personalen har *individens bästa* för ögonen (Bertilsson, 1990). Historiskt sett har såväl enskilda yrkesutövare som professionella grupperingar haft stora möjligheter att påverka hur det arbetet utförs och leds, och därmed också haft avsevärd påverkan på verksamhetens utformning och konkretiseringen av politiska beslut (Abbott, 1988; Svensson, 1998). De chefer som har satts att leda dessa verksamheter har företrädesvis rekryterats för att de ansetts besitta särskilt goda yrkeskunskaper. Ofta har också kunskap om den egna organisationen värderats högt (Montin, 2002; Svensson, *ibid*).

Stora delar av det arbete som utförs av personalen i välfärdsorganisationer är av avgörande betydelse för den enskilda individens välmående och livskvalitet. Verksamheten skapas i stor utsträckning i mötet mellan enskilda individer, det vill säga i mötet mellan eleven och läraren, patienten och läkaren, omsorgstagaren och hemtjänstpersonalen etc. Dessa möten, vilka ofta är av avgörande för individens uppfattningar om verksamhetens kvalitet, utgör också individens möte med välfärdspolitiken på den samhällsnivå där regler, policys och beslut konkretiseras (Hansenfeld, 1983; Lipsky, 1980).

### *Omsorgen - Det kärleksfulla arbetet*

Omsorgsverksamhet skiljer sig från andra typer av service genom att tjänsterna utförs åt personer som är oförmögna att själva utföra samma arbete. Verksamhetens utformning och kvalitet har därför en särskilt avgörande betydelse för omsorgstagarnas välmående och livskvalitet (Wærness, 1996). Personalens möjligheter att ge omvårdnad av god kvalitet är relaterade till individuella faktorer som kvalifikationer, kompetens och lämplighet, men också till organisatoriska och ekonomiska faktorer som ligger utanför personalens och deras närmaste chefers handlingsutrymme och kontroll (Törnquist, 2004).

Innebörden av begreppet omsorg kan, via dess engelska motsvarighet *care*, härledas till det latinska ordet *caritas*, vilket kan översättas med oegennyttig kärlek som uttrycks i handling (Lill, 2006). Enligt Lill (ibid) inbegriper omsorgsarbete ofta en så stark idémässig föreställning om personalens människokärlek gentemot vårdtagarna, att denna närmast kan betraktas som ett moraliskt krav. Denna föreställning om människokärlek reproduceras i såväl yrkes- som utbildningssammanhang, Personalen ”måste vara känslomässigt engagerad för att det ska anses vara kvalitet i arbetet” (Lill, ibid sid.152). Arbetskamrater som saknar engagemang och har fel inställning till arbetet anses av omsorgspersonal utgöra ett hot mot omsorgen (Gustafsson & Szebehely, 2001 och 2005). Utbildning ses i detta sammanhang inte som enbart positivt, eftersom sådan anses kunna leda till ett oönskat distanserat och formaliserat synsätt (Wreder, 2005). Därmed framstår de inom omsorgsverksamhet förhärskande yrkesmässiga idealen närmast som ett utvidgat välfärdsstatsideal, där omsorgsarbetet kan liknas vid ett kall, en livsuppgift.

Omsorgspersonal beskriver sitt arbete som ett underbetalt, fysiskt och psykiskt påfrestande kvinnoarbete som värderas lågt i samhället (Gustafsson & Szebehely, 2001 och 2005), men också samtidigt som ett viktigt, fint och skyddsvärt arbete som är mer än ett lönearbete (Wreder, 2005). Personalens arbetstillfredsställelse kan i stor utsträckning kopplas till deras uppfattningar om verksamhetens kvalitet (Castle, Degenholtz and Rosen, 2006).

Omsorgspersonal anser att deras arbete ”lätt kan förstöras” (Wreder, 2005, p. 158), och att omsorgen är utsatt för ett antal hot, av vilka merparten kan relateras till omsorgsarbetets organisering eller till dess organisatoriska och politiska överbyggnad (Gustafsson & Szebehely, 2001). Stress anses vara omsorgens värsta fiende. Andra hot som kan relateras till arbetets organisering är ”dålig arbetsledning, felaktig arbetsorganisation, underbemanning” samt ”runtomkringuppgifter som pappersarbete och städning”. De senare minskar tiden för primäruppgiften, omsorgen om vårdtagarna. De hot som kan hänföras till den organisatoriska och politiska överbyggnaden innefattar ”felaktiga politiska prioriteringar, ständiga omorganiseringar, dålig ekonomi och besparingar” samt ett potentiellt hot från ”byråkratisering och formalisering” (Gustafsson & Szebehely, *ibid.* sid.70).

Ovanstående kan sammanfattas med att idealbilden av omsorgen som ett viktigt, kärleksfullt arbete är av avgörande betydelse för hur omsorgspersonal tolkar sitt uppdrag och vad de anser vara ett väl utfört arbete. Omsorgsidealet, och därmed också personalens upplevda möjligheter att kunna utföra ett gott arbete, utmanas och hotas av organisatoriska och politiska faktorer som ligger utanför deras kontroll, och av arbetskamrater som inte omfattar omsorgsidealet.

### *New Public Management (NPM) – Nya principer för välfärdens organisering och styrning*

Välfärdsstatidealen utmanades under 1900-talets sista decennier, då ett annat värdesystem vann insteg inom svensk offentlig sektor. När de svenska kommunerna under 1990-talet av staten pålades ett utökat ansvar, utan att de ekonomiska statsbidragen ökades i motsvarande mån, öppnade ekonomisk realitet och förändrade samhällsideologier för förändrade lednings- och styrningsideal inom kommunerna, vilka skulle reformeras och effektiviseras (Montin, 2002). För att uppnå detta genomfördes avregleringar och decentralisering av ansvar och befogenheter från nationell till kommunal och landstingskommunal nivå. Verksamheter som tidigare varit styrda via regler och direktiv övergick till mål- och resultatstyrning. Metoder som ursprungligen utvecklats för den privata tillverkningsindustrin, såsom TQM (Total Quality Management) och benchmarking (jämförelse med andra), användes som verktyg för att nå ökad kostnadseffektivitet och prestationsgrad. Privatiseringar och konkurrensutsatthet från privata företag förväntades leda till ökad effektivitet och kvalitet (Hasselbladh, 2008; Montin, *ibid.*). Dessa idémässiga förändringar var starkt påverkade av de marknadsorienterade lednings- och styrningsfilosofier för offentlig verksamhet, som fick sitt stora genombrott i Storbritannien, Nya Zeeland och Australien under 1980-talet, vilka ofta benämns New Public Management (Denhart & Denhart, 2007; Hoggett, 1991; Hoggett, Mayo & Miller, 2006). De nya idéströmningarna kom att påverka det svenska förvaltningspolitiska och organisatoriska tänkandet i så stor utsträckning att det vid slutet av 1990-talet

kunde hävdas att ett systemskifte ägt rum (Eriksen, 1997; Montin, 2002), där organisationernas identitet förändrats från en identitet baserad på verksamheten och på de dominerande yrkesgrupperna, till en generell organisationsidentitet jämförbar med andra organisationer oavsett verksamhetsinnehåll (Svensson, 1998).

## Situationen idag - konkurrerande välfärdsprinciper

De värdesystem som beskrivs ovan samexisterar och konkurrerar till stora delar inom svensk offentlig sektor av idag. Idéerna om servicens utbud och kvalitet, grundade i välfärdsstatens värdesystem lever vidare, samtidigt som idéerna om hur de ökande finansieringsproblemen skall lösas hämtas från det andra värdesystemet, New Public Management (Hasselbladh & Bejerot, 2008). Hjort & Aili (2010) identifierar fyra samexisterande och konkurrerande välfärdsprinciper. Välfärd som ”social kompensation” (i meningen att behövande i möjligaste mån skall erbjudas samma förutsättningar som andra) respektive ”social garanti” (i meningen att alla skall få del av det som gemensamt definierats som eftersträvansvärt), vilka hänförs till den klassiska välfärdsmodellen. Välfärd som ”social service” (i meningen den service individen önskar sig) respektive ”social investering” (i mening att välfärden skall stärka nationens konkurrenskraft på den globala marknaden), vilka hänförs till det som Hjort & Aili (ibid.) benämner de nya principerna för välfärdens organisering. De fyra principerna skapar ett ”korstryck” av skilda och stundtals motstridiga krav och förväntningar som yrkesverksamma i dagens offentliga human service organisationer måste hantera i sin praktiska yrkesvardag. De klassiska välfärdsstatsprinciperna ställer krav på att verksamheten utformas efter individens behov samtidigt som likabehandling skall garanteras, medan de nya välfärdsprinciperna medför krav på såväl serviceinriktning och kunskap om vad brukare och anhöriga efterfrågar, som krav på effektivitet, utvärdering och dokumentation. Principerna leder till nya och konkurrerande arbetsuppgifter, vilka i sin tur kräver nya sätt att organisera arbetet. Situationen kräver ”prioriteringskompetens”, det vill säga kunskap om och förmåga att hantera korstryckssituationen. När det klassiska välfärdsetoset: ”Allt det bästa till alla” (Hjort & Aili, ibid, sid. 21), vilket utgör en grund för yrkesutövarnas legitimitet, ifrågasätts och utmanas av de nya välfärdsprinciperna uppstår också ett ökat behov av kollegialt erfarenhetsutbyte och reflektion över dilemman som uppstår.

### *De nya välfärdsprincipernas konsekvenser för verksamhetsnära chefer*

I de svenska kommunerna initieras införandet av nya välfärdsprinciper av politiker och högre förvaltningstjänstemän, medan de konkreta effekterna av dessa åtgärder oftast blir synliga först på verksamhetsnivå, där de verksamhetsnära cheferna an-

svarar för att beslut och principer konkretiseras och omsätts till handlingar vilka ofta har en avgörande betydelse för brukarnas upplevelser av livskvalitet (Montin, 2002). Chefsbefattningen innefattar oftast ansvar såväl för verksamhet och personal som för verksamhetsställets budget. Verksamhetsansvaret innefattar att verksamheten bedrivs i enlighet med de speciallagar och förordningar som reglerar verksamhetens omfattning, kvalitet och medborgarnas rättigheter, medan personalansvaret innefattar att personalen bereds möjligheter att utföra ett gott arbete under goda, eller i alla fall rimliga, arbetsförhållanden. Budgetansvaret sätter de ekonomiska gränserna inom vilka detta skall uppnås. Verksamhetsansvaret parat med budgetansvaret leder, genom den starka betoningen på ökad effektivitet, ofta till att cheferna görs ansvariga för att upprätthålla, eller till och med att förbättra, verksamhetens kvalitet inom ramen för en krympande budget (Montin, 2002; Wallenberg, 1997). Effektivisering skall uppnås genom målstyrning av verksamheten, och cheferna förväntas motivera den egna personalen så att de verksamhetsmässiga och ekonomiska mål som beslutats av politiker och högre förvaltningstjänstemän uppnås (Montin, 2002). Målstyrning medför emellertid ökad administration och byråkrati, vilket får till följd att de verksamhetsnära cheferna i realiteten ofta spenderar betydligt mer av sin tid på att administrera verksamheten än på att leda densamma (Svensson, 1998). Vaga och motsägelsefulla mål, oklar ansvarsfördelning och oklara befogenheter, starkt begränsad handlingsfrihet särskilt i ekonomiska frågor, bristande stöd från politiker och överordnande (Hasselbladh & Beijer, 2008), samt personalens skepticism mot målstyrningsprinciperna (Wolmesjö, 2005) försvårar inte sällan situationen för dessa chefer.

Mot bakgrund av det ovan sagda, och med särskilt beaktande av att flertalet av de kommunala verksamhetsnära cheferna har sin yrkesmässiga bakgrund i någon av de yrkesgrupper som utvecklats parallellt med välfärdsstaten, tycks det rimligt att anta att dessa chefer befinner sig i det korstryck mellan konkurrerande välfärdsprinciper som beskrivits av Hjort & Aili (2010). Det finns skäl att anta att korstrycket kan te sig särskilt svårt eftersom cheferna ansvarar för hur konkretiseringen av de konkurrerande välfärdsprinciperna sker i deras verksamheter, vilket i förlängningen innebär att de ansvarar för hur brukarnas och personalens möten med välfärdspolitiken kommer att gestalta sig.



# Avhandlingens preciserade syften

Mycket tyder på att verksamhetsnära kommunala omsorgschefer har en komplex och svår arbetssituation. Eftersom dessa chefer har det yttersta ansvaret för verksamhetens kvalitet och personalens arbetsvillkor, kan chefernas tolkningar av sina direktiv och upplevelser av sin chefsituation leda till effekter inte bara för cheferna själva utan också för deras verksamheter, brukare och personal.

Denna avhandling syftar till att bidra till ny, vetenskapligt baserad kunskap om vad det innebär att vara verksamhetsnära chef idag i en svenska kommunal omsorgsorganisation, sedd ur chefernas perspektiv och synpunkt.

Avhandlingen syftar också till att utveckla och pröva en forskningsansats som tar sin utgångspunkt i de medverkande chefernas upplevelser av sin arbetssituation och deras önskingar om att utvecklas som chefer. Chefernas arbetssituation studeras på ett sådant sätt att processerna både ger ny, generell kunskap om chefskapets innebörd och ett mervärde till en vidare praktik och i synnerhet till de medverkande cheferna själva i deras respektive verksamheter.





# Studera och stödja chefskap, avhandlingens forsknings- och metodmässiga sammanhang

Avhandlingen tar sin forskningsteoretiska utgångspunkt i Kellys (1955) teori om hur en persons handlingar orienteras och styrs av den egna, individuellt konstruerade förståelsen av den sociala verkligheten. Inom avhandlingens ram sammanvägs Kellys individualpsykologiska teori med Berger & Luckmans (1966) socialkonstruktionistiska teori om individens konstruktion av den sociala verkligheten genom internalisering av andras konstruktioner. Detta innebär en sammanvägning av två perspektiv, vilka ibland hävdats vara oförenliga, till ett konstruktivistiskt perspektiv där individen anses konstruera världen intellektuellt i enlighet med tankar som utvecklats av Gergen (1999) och som förespråkas av Warren (2004).

Personal construct psychology and social constructionism, taken together as complementary, make a formidable assault on the problem of understanding our psychological and social life – our psycho-social life. Separately they are limited in the depth of the insights they can offer. (Warren, *ibid.* sid. 41)

Detta konstruktivistiska perspektiv innefattar en omvärlds- och kunskapssyn som påbjuder användandet av metoder som involverar och inkorporerar deltagarnas åsikter i processer som används för att vinna ny kunskap och stödja individers och grupperns aktiva meningsskapande och utveckling (Lincoln, 2001; Pope & Denicolo, 1991).

## Utvecklingen av en handlings- och deltagarinriktad forskningsansats

Den forskningsansats som utvecklades inom ramen för avhandlingen avsåg att stödja ett vetenskapligt sätt att se på kunskap där själva processen, det vill säga de medverkande chefernas personliga utveckling liksom utvecklingen av praxis, ansågs lika värdefull som resultaten, det vill säga genererandet av ny akademisk kunskap och teori. Denna forskningsansats innebar en kombination av teori och

praktik i enlighet med Argyris och Schöns teorier om reflekterande praktiker (Argyris & Schön, 1985; Schön, 1983).

Ansatsen ansluter sig till den handlings- och deltagarorienterade forskning (Heron & Reason, 2001; Holmer & Starrin, 1993; Park, 2001; Reason & Bradbury, 2001 a och b) som kännetecknas av att förhållningssätt och använda metoder avser att ”stimulera andra än forskare(n) att delta mer aktivt i forskningsprocessen än vad som är brukligt” (Holmer & Starrin, 1993, sid. 5). Benämningen deltagarorientering utgör också en avgränsning gentemot benämningen aktionsforskning, eftersom denna också används om projekt där de medverkande är objekt för interventionsåtgärder, snarare än subjekt i utvecklingsprocesser initierade av dem själva (Reason & Bradbury, 2001 a och b).

Den utvecklade ansatsen genomsyrades av synen på de medverkande som subjekt med förmåga att utveckla idéer och arbeta tillsammans med forskare för att förstå och förändra sin situation i enlighet med vad som förespråkas av Heron & Reason (2001). Ambitionen var att ge de medverkande cheferna möjligheter att delta i och ha inflytande över en process som skulle kunna ge dem tillfälle till reflektion och utveckling, samtidigt som den förväntades ge författaren värdefull inifrånkunskap om vad det innebär att vara chef. Inom ramen för ansatsen utvecklades ett reflexivt arbetssätt där de medverkande cheferna engagerades i forskningsaktiviteter som innefattade kollaborativa utvecklings- och meningsskapandeprocesser genom vilka cheferna utforskade problem definierade av dem själva på deras eget initiativ i enlighet med vad som förespråkas av bland andra Denicolo & Pope (2001), Holmer & Starrin (1993), Kemmis & McTaggart (2000) och Park (2001).

Ambitionen att spegla de medverkande chefernas perspektiv var avgörande såväl för formuleringen av avhandlingens övergripande frågeställning: *Vad innebär det att vara chef i denna typ av organisation?* som för valen av undersökningsmetoder. Den utgjorde också en ledstjärna för behandlingen av avhandlingens empiriska resultat, där analysens avslutande steg innebar att tidigare forskning och teori kopplades till resultaten. Detta skiljer sig från det inom managementforskningen förhärskande sättet att formulera forskningsfrågor utifrån identifierade kunskapsluckor i form av ofta relativt begränsade segment som inte studerats i tillfredställande omfattning, och vars fruktbarhet ifrågasätts av Sandberg & Alvesson (2010).

## Avhandlingens och projektets empiriska sammanhang

Det empiriska material som ligger till grund för avhandlingsprojektet, kallat ”Ledarskapsprojektet” är en fristående del i ett större forsknings- och utvecklingsprojekt kallat ”Teamomsorg, gruppklimat, ledarskap, personalens hälsa och välbefinnande”, som under åren 2002 till 2005 bedrevs i samverkan mellan omsorgsför-

valtningen i en svensk kommun och en grupp forskare och doktorander vid Högskolan Kristianstad. Även detta större projekt hade en uttalad handlings- och deltagarorientering, med intention att chefer och personal skulle vara delaktiga i projektet och delta i diskussionerna kring hur resultaten skulle tolkas och följas upp. Projektets styrgrupp, i vilken förvaltningschef, personalchef, områdeschef, fackliga representanter samt forskargruppen från Högskolan ingick, var ämnad att utgöra ett forum för organisationen att arbeta vidare med centrala frågor utifrån de uppkomna projektresultaten. Målsättningen för projektet ”Teamomsorg”, som även detta projekt således delar, var att den kunskap som genererades i projektet skulle kunna ligga till grund för förslag om hur verksamheten skulle kunna underlättas, hur personalens hälsa och välbefinnande skulle kunna påverkas i positiv riktning, samt hur de verksamhetsnära chefernas arbetssituation skulle kunna förbättras. Projektet skulle också utarbeta former för cheferna att utvecklas i sin chefsroll och som ledningsgrupp.

Under projekttiden återkopplades delresultat från de i projektet ingående undersökningarna till och diskuterades av de medverkande, samt i projektets styrgrupp. En ytterligare återkoppling gjordes i februari 2011, då en sammanfattning av denna avhandlings resultat presenterades för den nuvarande ledningsgruppen. Redovisningar av resultaten från de delar av projektet som omfattade personalen återfinns hos Dackert (2010). Medan de delar av projektet som omfattade cheferna, *Ledarskapsprojektet*, redovisas i den föreliggande avhandlingen och de i denna ingående artiklarna (Österlind & Denicolo, 2006; Österlind, 2011; Österlind; 2012).

### *Den kommunala omsorgsorganisationen*

Vid tiden för Ledarskapsprojektets start hade en politiskt initierad organisationsöversyn av kommunens omsorgsverksamhet just genomförts (åren 2000 till 2001). Organisationsöversynen, vilken beskrivs i korthet nedan, utgjorde en viktig del av det sammanhang inom vilket de medverkande cheferna befann sig. Däremot avsåg ledarskapsprojektet inte att studera förändringsprocesserna som sådana.

Målet med organisationsöversynen var att omsorgsförvaltningen bättre skulle kunna ”möta de förändrade krav och möjligheter som kommunens vård och omsorg stod inför”. Den skulle också ”leda till en effektivare organisation så att verksamheten kan bedrivas inom de beslutade ekonomiska ramarna” (Skrivelse till samtliga arbetsplatser inom omsorgsförvaltningen, 2000-11-17). I anslutning till organisationsöversynen infördes ett omfattande kvalitetssäkringssystem och en kvalitetscontroller anställdes. Denne var direkt underställd förvaltningsledningen. Organisationsöversynen innebar förändringar på ideologisk retorisk nivå, vilka kan anses utgöra en markering av ett förändrat synsätt på verksamheten från den högsta ledningens sida. Exempel på detta nya synsätt är organisationens nya vision

”Rätt kvalitet i varje möte” och beslutet om att omsorgstagarna skulle benämnas ”kunder”.

Den nya organisationen fick en basstruktur bestående av tre geografiska områden som vidare indelades i ”*teamområden*” inom vilka olika typer av verksamheter samlades. Inom varje ”teamområde” organiserades personalen i tvärprofessionella grupper, så kallade ”flexibla team”, där vårdtagarens individuella behov skulle vara avgörande för vilka personalkategorier som skulle ingå i teamen. Nya chefspositioner, ”teamchefer” och ”områdeschefer”, ersatte tidigare chefsnivåer och ett ansökningsförfarande, där även redan anställda chefer deltog, genomfördes. De nytillträdde ”teamcheferna” fick ansvar för ett utökat antal medarbetare, 50-70 personer per chef, och för nya professionella grupper såsom sjuksköterskor, sjukgymnaster och arbetsterapeuter, vilka tidigare varit organiserade i professions specifika grupper där varje yrkeskår hade sin respektive chef.

Den genomgripande organisationsöversynen kritiserades av de fackliga företrädarna, som uttalade sig i lokalpressen. Den allvarligaste kritiken riktades mot de nya verksamhetsområdenas omfattning med ett större antal anställda och ett större antal vårdtagare. Dessa ansågs vara orsaken såväl till den höga sjukfrånvaron bland de verksamhetsnära cheferna, som till att personalen mår dåligt.

### *De medverkande cheferna*

I ledarskapsprojektet medverkade totalt elva teamchefer inom ett av de tre geografiska områden som kommunens omsorgsverksamhet var indelad i. Samtliga chefer hade någon form av akademisk yrkesutbildning (social omsorgsprogram, sjuksköterskeutbildning eller personal- och arbetslivsprogram). Deras anställningstid inom förvaltningen, och den tid de innehaft någon chefsposition, varierade betydligt. De medverkande cheferna utgjorde, tillsammans med sin överordnade (områdeschefen), områdets ledningsgrupp. Eftersom ledningsgruppens sammansättning förändrades flera gånger under projektperioden, gjordes överväganden om enskilda chefers medverkan i olika delar av projektet. Beslut om deltagande fattades av ledningsgruppen i samråd med författaren enligt principen att nytillträdde chefer välkomnades i den mån det ansågs lämpligt med hänsyn till forskningsprocessen.

## Metoder, material och tillvägagångssätt

Ledarskapsprojektet grundades i de medverkande chefernas egna behov av och önskningsom kunskap och vidareutveckling. Cheferna upplevde att arbetssituationen var problematisk. De hade en önskan om möjligheter till reflektion och utveckling, vilket matchade med författarens forskningsintresse. Cheferna deltog såväl i planeringen och genomförandet, som i valideringen av projektet i enlighet med det konstruktivistiska och handlingsorienterade förhållningssätt som utvecklats av Pope and Denicolo (1991).

Valen av metoder och tillvägagångssätt föranleddes av författarens kunskapsintresse och de medverkandes frågor och utvecklingsbehov. Eftersom mera traditionella forskningsmetoder inte matchade de behov som genererades av de problem som skulle studeras, och inte heller uppfyllde kravet på delaktighet och personlig utveckling för de medverkande, föll valet av metoder på en kombination av skilda kvalitativa metoder, dvs. intervjuer, individuella dagboksnoteringar och gruppsamtal. Intervjuerna och dagboksnoteringarna erbjöd cheferna möjligheter till personlig reflektion över den egna arbetssituationen, och kunde därmed bidra till de medverkande chefernas individuella meningsskapandeprocesser (Butt, 2008). Gruppsamtalen utgjorde tillfällen att få bekräftelse på de egna synpunkterna och insikt i kollegornas perspektiv, och kunde därigenom också stödja utvecklingen av relationen i gruppen (Denicolo & Pope, 2001) liksom bidra till de medverkandes kollektiva meningsskapandeprocesser (Weick, 1995; Ericsson, 2010). Förväntningarna var att gruppprocesserna dessutom skulle kunna reducera känslor av hot, rädsla, ångest, skuld och aggressivitet som kan uppstå i förändringsprocesser (Kelly, 1955; Schein, 1992).

En översikt över projektets aktiviteter och deltagare ges nedan. En ingående beskrivning av processer och material återfinns i artikel I (Österlind & Denicolo, 2006).

### *Fas 1 - Individuella intervjuer och uppföljande gruppsamtal*

Projektets första fas innefattade individuell reflektion samt en avslutande gruppreflektion. För den individuella reflektionen valdes repertory grid intervjun, utvecklad av Kelly (1955) som en metod för att ge uttömmande och mångdimensionella beskrivningar av hur individer och grupper upplever och konstruerar sin egen verklighet, genom att den deltagande reflekterar över och formulerar sina egna vardagsföreställningar kring händelser och/eller företeelser (Fransella, 2005).

Nio chefer, varav åtta kvinnor och en man, deltog i intervjuerna som genomfördes av författaren på chefernas arbetsplats. Varje intervju spelades in på ljudband. Intervjuerna genomfördes med datorstöd (RepGrid II), vilket möjliggjorde en omedelbar återkoppling av de grafiska representationerna av varje enskild chefs intervjuresultat. Temat för intervjuerna var: mina uppgifter och ansvarsområden som teamchef. Under intervjuerna reflekterade cheferna över sina arbetsuppgifter och sin chefsroll i tre steg. I steg 1) listade chefen sina egna arbetsuppgifter. I steg 2) reflekterade chefen över sina arbetsuppgifter genom att relatera dessa till varandra och till aspekter av arbetsuppgifterna, som skulle kunna förtydliga dessa i relation till chefsrollen. I steg 3) reflekterade chefen över den grafiska representationen [FOCUS] av det egna intervjuresultatet som genererats i dataprogrammet. Samtalet kring resultaten utgjorde därmed en första möjlighet till återkoppling och validering av resultaten i enlighet med vad som förespråkas av Smith (1995).

Den efterföljande gruppträffen avsåg att utgöra ett tillfälle för återkoppling av och respons på de första sammanfattade resultaten från intervjuerna. Vid gruppträffen medverkade åtta av de nio intervjuade cheferna samt deras två nytillträdde kollegor. Gruppträffen inleddes med att resultaten från intervjuerna presenterades och diskuterades, vilket utgjorde ett tillfälle för de medverkande att validera resultaten och processen. Samtalet övergick relativt snabbt till ett fördjupat utforskande av chefsrollen och arbetssituationen, vilket gav oväntat rik, ny information. Mot slutet av gruppträffen diskuterade cheferna möjligheten till ett fortsatt utvecklingsarbete. Detta blev inledningen till fas 2 i projektet, under vilken cheferna utvecklade och fördjupade sina reflektioner över arbetssituationen och rollen genom kollegiala meningsskapandeprocesser genom samtal i chefsgruppen. Fas 1 är rapporterad i artiklarna I och II (Österlind & Denicolo, 2006; Österlind, 2011).

### *Fas 2 - Individuella dagböcker och gruppsamtal*

Projektets andra fas innefattade både individuell reflektion och gruppreflektion. I samråd med de medverkande cheferna valdes en kombination av dagböcker och gruppsamtal inspirerad av dagbok-i-grupp-metoden (Lindén, 1996), vilken ansågs särskilt lämplig eftersom den kombinerade chefernas individuella perspektiv med ett grupperspektiv och tillförde en tidsdimension. Metoden gav de medverkande cheferna möjlighet att reflektera över sina handlingar såväl under tiden som dessa utfördes (refelction in action) som i efterhand (reflection on action), i enlighet med vad som förespråkas av Schön (1983).

I fas 2 deltog tio chefer, varav åtta kvinnor och två män. En av dessa lämnade sitt chefsuppdrag och kommunen under perioden. Gruppen beslutade, i samråd med författaren, att nya chefer som rekryterades under fas 2 inte skulle bjudas in till projektet för att inte störa den pågående grupprocessen. Varje chef skrev dagbok under två valfria arbetsdagar. Inga formkrav ställdes på anteckningarna. Dagböck-

erna utgjorde utgångspunkter för de efterföljande gruppsamtalen, där cheferna diskuterade sina upplevelser med stöd från dagboksanteckningarna. Gruppen träffades varannan vecka vid sammanlagt tio tillfällen. Varje tillfälle inleddes med att dagens dagboksskrivare började läsa ur sin dagbok. Läsningen kunde avbrytas med frågor, reflektioner och idéer om problemlösning av såväl dagboksskrivaren som dennas kollegor. De förslag till handlingar och åtgärder som uppkom under processen förhandlades deltagarna emellan utifrån deras situation och behov. Alla gruppträffar spelades in på ljudband av författaren som var närvarade som stöd till processen. Det överenskomts att cheferna skulle delta i så många gruppträffar som möjligt med hänsyn tagen till andra engagemang. Fas 2 är rapporterad i artiklarna I och III (Österlind & Denicolo, 2006; Österlind, 2012).

### *Material och analyser*

Ledarskapsprojektet genererade en mycket stor datamängd. Materialet från fas 1 bestod av nio grafiska representationer av chefernas konstruktioner av sina arbetsuppgifter, skapade i programmet RepGrid II (se artikel I), samt tio ordagranna transkriptioner från de nio intervju-sessionerna och den efterföljande grupp-sessionen.

Materialet från fas 2 bestod av tio individuella dagboksanteckningar, vilka mestadels fungerade som chefernas egna reflektionsunderlag och som katalysator för gruppdiskussionerna, samt ordagranna transkriptioner från tio, tre timmar långa grupp-sessioner samt en uppföljningsträff. Den stora datamängden innebar ett rikt kvalitativt material att ösa ur, men den medförde emellertid också en risk att drunkna i materialet.

Den konstruktivistiska, handlings- och deltagarorienterade forskningsansatsen utgjorde en ledstjärna för behandlingen av avhandlingens empiriska resultat. Efter de första analyserna av materialet framstod ett behov att finna en metod som skulle vara lämpad att hantera den mycket omfattande kvalitativa datamängden på ett systematiskt och noggrant sätt, samtidigt som den tillät att de deltagande chefernas perspektiv och synvinklar framstod såsom dessa spontant uttrycktes. Eftersom projektets målsättning fokuserade på förändring och utveckling var kunskapsintresset praktiskt och framåtriktat. För detta ändamål ansågs fenomenologin lämpa sig som analysmetod, eftersom den snarare genererar hypoteser och möjligheter än verifierade sannolikheter (Birgerstam, 2000; Ihde, 2000; Giorgi & Giorgi, 2003; Giorgi, 2009). Liknande sammanvägningar av fenomenologi och konstruktivism har använts och förespråkats av bland andra Warren (1998), Apelgren (2000) och Butt (2004). De fördjupade kvalitativa fenomenologiska analyser (Langdridge, 2007; Giorgi, 2009) av materialet som därefter genomfördes innefattade flera läsningar av materialet i sin helhet och av dess delar i enlighet med den hermeneutiska



cirkeln, vilken utgår från att en förståelse av helheten kräver en förståelse av delarna och vice versa (Gadamer, 1997; Alvesson & Sköldberg, 2000).

Under analyserna av transkriptionerna från intervjuerna och gruppträffen i fas 1 uppstod ett behov av att finna en framställningsform som skulle kunna levandegöra resultaten i enlighet med vad som förespråkas av Asplund (2002). Chefernas konstruktioner av chefsrollen som olika *ansikten*, som återspeglade olika aspekter av chefskapets innebörd, och chefsrollen som en *box* som cheferna måste hålla sig inom, fick därför utgöra en metaforisk utgångspunkt för den fortsatta analysen. För att illustrera chefernas gemensamma konstruktioner av arbetssituationen och chefsrollen skapade författaren sex ansikten [egenföretagaren, kommunikationschefen, verksamhetschefen, personalchefen, ekonomichefen och kollegan] som porträtterar kvalitativt skilda aspekter av chefskapet som kunde inrymmas i olika stor utsträckning i vars och ens chefsroll.

Ur de noggranna analyserna av det mycket omfattande materialet från dagboksdiskussionerna i fas 2 framträdde begreppet omsorgsfullhet som essensen av chefernas befattning och roll. Under analysprocessen uppstod ett behov av att göra ett urval av teman. Eftersom olika svårigheter och lösningsförslag framkom som centrala under chefernas diskussioner utgjorde dessa därför grunden till de fortsatta analyserna. Tre tydliga mönster framstod vidare ur dessa: problem, dilemman och paradoxer. Benämningarna var chefernas egna ord.

De fenomenologiska analyserna av materialet från fas 1 och 2 gav röst åt chefernas perspektiv och åsikter beträffande deras chefsroll och arbetsuppgifter samt händelser i deras yrkesvardag. De bidrog därmed till en ökad förståelse av komplexiteten i chefernas roll och arbetssituation, och i deras verksamheter. Båda analysprocesserna avslutades med att resultaten relaterades till tidigare forskning och teorier för att uppnå en vidare förståelse av chefskapets innebörd, samt för att generera hypoteser och bidra till teoribildning. Detaljerande beskrivningar av analysprocesserna i fas 1 finns i artikel II (Österlind, 2011), medan artikel III (Österlind, 2012) innehåller en utförlig redogörelse för analysprocessen i fas 2.

### *Form och framställningssätt*

Avhandlingens form och framställningssätt är anpassade efter dess dubbla syften att dels ge ny, vetenskapligt baserad kunskap om vad det innebär att vara chef i denna typ av organisation, dels ge ett mervärde till de medverkande cheferna och till en vidare praktik. Avhandlingens sammanbindande översikt, den så kallade kappan, är därför skriven på svenska och i en sådan form att den skall kunna utgöra en återkoppling till de medverkande cheferna själva och också till andra personer i deras verksamhet samt i liknade typer av organisationer. De tre i avhandlingen ingående vetenskapliga artiklarna är däremot skrivna på engelska för att

utifrån vetenskapssamhällets krav och förväntningar bli internationellt publicerbara. I artiklarna användes den typ av ingående beskrivningar av kontext, metoder och resultat som förordas av Gertz (1973). De utförliga beskrivningarna av resultaten avsåg att erbjuda kunskap och förståelse som kan sägas vara generaliserbar i den mening att den kan överföras på andra sammanhang. De noggranna redogörelserna av använda metoder och genomförda analyser syftade i sin tur såväl till att underlätta bedömningar av resultatens vetenskapliga tillförlitlighet och giltighet, som att möjliggöra för andra att genomföra liknande projekt, eftersom själva genomförandeprocessen i sig kan anses värdefull för att sätta igång en förändring.



# Verksamhetsnära kommunala omsorgschefer reflekterar över chefsroll och arbetets innehåll - avhandlingens empiriska resultat

I detta kapitel presenteras och kommenteras de bärande resultaten från de tre i avhandlingen ingående vetenskapliga tidskriftsartiklarna. Artikel I ger utförliga beskrivningar av de i projektet använda metoderna, samt rikliga exempel på de olika typer av material som dessa genererade. Artikeln ger också en första bild av de medverkande chefernas arbetssituation. Artikel II behandlar chefernas arbetsinnehåll i relation till deras mångfacetterade chefsuppdrag. Artikeln redovisar också chefernas upplevda möjligheter att hantera sin arbetssituation. Artikel III ger en fördjupad bild av chefsrollen. Den ger också fördjupade insikter i de svårigheter som cheferna hanterade i sin arbetsvardag och de lösningsmöjligheter som de diskuterade under gruppträffarna. De vetenskapliga tidskriftsartiklarna, som är skrivna på engelska, återfinns i sin helhet i avhandlingens avslutande del.

## De första bilderna av chefernas arbetssituation (Artikel I)

De redovisade resultaten från den första analysen av det mycket omfattande materialet visade att cheferna hade en komplex arbetssituation, som kännetecknades av ett stort antal arbetsuppgifter, avsaknad av arbetsbeskrivningar samt få möjligheter till personlig utveckling. Resultaten indikerade att chefsrollen i stor utsträckning formades utifrån chefernas konstruktioner av de förekommande arbetsuppgifterna, av vilka flertalet konstruerades som *stimulerande*, *utmanande* och *krävande* kvalificerade chefsuppgifter, som låg i linje med den egna professionen och utbildningen. Cheferna utförde också ett antal arbetsuppgifter som konstruerades som *tråkiga rutinuppgifter* som ansågs *stjåla tid* från de viktiga chefsuppgifterna.

Porträttet av Monica (pseudonym) gav ett exempel på en kommunal omsorgschefs arbetssituation och en bild av en chef med ett stort ansvarsområde och ett stort

antal olikartade arbetsuppgifter, av vilka de flesta var sådana som hon tyckte om att utföra. Monica hade utvecklat strategier för att hantera vad som annars skulle kunna vara en stressad och fragmenterad arbetssituation. De tråkiga rutinuppgifterna, som egentligen skulle kunna utföras av någon annan, utgjorde för henne välbehövliga andningspauser där hon kunde samla tankarna.

Beskrivningen av en typisk arbetsdag erbjöd insyn i hur chefernas arbetsvardagar tedde sig. Monica inledde sin arbetsdag redan i bilen på väg till arbetsplatsen, äldreboendet, genom att kolla mobilsvaret, besvara meddelanden och fundera över problem som uppstått. Hon anlände till arbetet, strax före klockan åtta trots att hon arbetat länge kvällen innan. Flera nya meddelanden som krävde åtgärd väntade på telefonsvararen och i e-posten. Under tiden som hon arbetade med dessa, blev hon avbruten av nya telefonsamtal, e-postmeddelanden och frågor från medarbetare. Monica utförde flera arbetsuppgifter under sin kafferast. Hon gav information till personalen, löste uppkomna problem och lyssnade på en medarbetare som behövde prata. När Monica kom tillbaka till sitt kontor efter rastens slut, hindrade faktorer utanför hennes kontroll henne från att kunna färdigställa de uppgifter hon påbörjat tidigare. När hon gick för att kopiera informationsmaterial till personalen upptäckte hon att tonern i kopieringsmaskinen var slut. Först sedan hon hämtat och bytt toner kunde hon utföra den egentliga uppgiften. Vid lunchtid satte sig Monica i bilen för att köra till eftermiddagens möte på förvaltningen i centralorten. Hennes lunch bestod av en hamburgare som hon åt i bilen för hinna i tid till mötet, som upptog hela eftermiddagen.

Redovisningen av tre centrala ledarskapsdilemman gav en ytterligare inblick i chefernas komplexa arbetssituation. ”Spindeln-i-nätet” åskådliggjorde hur det stora informationsflödet i kombination med den platta organisationsstrukturen, där varje chef ansvarade för 50-70 medarbetare, ledde till att cheferna tvingades ägna avsevärd tid och energi åt att samla, processa och distribuera information till och från olika personer inom och utanför den egna verksamheten. ”Gränsvakten” belyste den problematik som uppstod i situationer där cheferna å ena sidan förväntades bevaka gränsdragningarna gentemot den andra vårdgivaren (regionen), vad gällde ansvar och kostnader för olika åtgärder som deras gemensamma vårdtagare var i behov av, och å andra sidan förväntades bevaka vårdtagarnas önskemål om och rättigheter till åtgärder av god kvalitet tillgodoseddes på ett tillfredställande sätt. ”Den-öppna-dörren” illustrerade chefernas svårigheter att balansera egna och andras förväntningar på att vara en närvarande och tillgänglig chef med behovet att kunna arbeta ostört med komplicerade och tidskrävande uppgifter.

Chefernas strategier för att hantera dessa och andra svårigheter tycktes oftare vara reaktiva än pro-aktiva. En vanlig strategi var att endast planera in ett fåtal uppgifter per dag, för att lättare kunna agera utifrån vad som hände under dagen. Denna

anpassning till de ofta förekommande avbrotten i arbetet kunde leda till ineffektivitet och känslor av brist på kontroll över den egna arbetssituationen.

### *Kommentar*

Artikel I gav en översiktsbild av de medverkande chefernas arbetssituation. Chefsporträttet, den typiska arbetsdagen och de tre dilemmasituationerna levandegjorde resultaten i enlighet med vad som förespråkas av Asplund (2002). Resultaten kan kopplas till de särskilda förutsättningar som enligt flera forskare (se t.ex. Abbott, 1988; Hasenfeld, 2009; Hjort, 2007; Lipsky, 1980; Wallenberg, 1997) råder i offentliga välfärdsorganisationer. Där sättet att organisera, i platta organisationer med få chefsnivåer, gör att verksamhetsnära chefer ofta ansvarar för stora verksamhetsområden och ett stort antal medarbetare. Där nedskärningar av stödfunktioner samt oklarheter i ansvarsfördelning ofta leder till att chefer hanterar ett mycket stort antal arbetsuppgifter, av vilka ett varierande antal skulle kunna utföras lika bra eller bättre av någon annan. Där chefer måste hantera motstridiga krav och förväntningar, vilket ofta leder till dilemmasituationer där förväntningar och krav på information, tillgänglighet och kvalitet måste balanseras mot de allt starkare kraven på effektiv serviceproduktion. Det senare kan, särskilt i tider av resursbrist, stå i strid mot såväl mot kvalitetsmål och medborgarnas lagstadgade rätt till stöd och service, som mot medarbetarnas rätt till rimliga arbetsförhållanden. En ytterligare svårighet är enligt Ragneklint (2002) att organisatoriska förändringar som genomförs för att uppnå förbättrad effektivitet och kvalitet inte sällan kan få motsatt effekt.

Reflexivitet är ett centralt tema i konstruktivistisk filosofi (Dalton & Dunnet, 1992; Fransella, 2005; Kelly, 1955). De använda metoderna gav cheferna möjligheter till reflektion såväl under pågående handlingar som i efterhand i enlighet med vad som beskrivs i Schöns teori om reflekterande praktiker (Schön, 1983). Repertory grid intervjuerna (Kelly, 1955) utgjorde tillfällen för individuell reflektion över arbetsuppgifter och chefsroll, medan den återkopplande gruppträffen utgjorde ett tillfälle för fördjupade kollegiala reflektioner. Dagbok-i-gruppmetoden (Lindén, 1996) blev särskilt uppskattad av cheferna. De individuella dagboksnoteringarna gav ett förnyat tillfälle till personlig reflektion. De tjänade också som katalysatorer för de efterföljande gruppsamtalen, vilka utgjorde ett viktigt forum för kollegial reflektion, erfarenhetsutbyte, problemlösning och stöd. Denna typ av kollektiva processer kan enligt Schein (1990) hjälpa gruppmedlemmar att hantera och reducera den oro och ångest som kan uppstå under och i anslutning till förändringsprocesser (Kelly, 1955; Schein, 1992). De ingående beskrivningarna av processen och materialet i artikel 1 belyser metodernas möjligheter och underlättar bedömningar av processens och resultatens kvalitet. De kan också tjäna som inspiration till andra som avser att starta liknande projekt.

Chefernas egna utvärderingar under och efter projekttiden visade att Ledarskapsprojektet bidrog positivt till deras personliga utveckling och till utvecklingen av chefsgruppen, i enlighet med deras ursprungliga önskemål. Projektet hade också positiva effekter på gruppklimatet och på förtroendet cheferna emellan. Erfarenheterna från Ledarskapsprojektet visar att den inom projektet utvecklade forskningsansatsen kan stödja lokala utvecklingsprocesser för grupper där de medverkande har en gemensam vilja att investera tid och tillit i ett långsiktigt utvecklingsprojekt. Sådana projekt kan också bidra till en uppfyllelse av högskolors och universitets uppgift, att bidra till utvecklingsprocesser i det omgivande samhället (Brolin, 2001).

## Chefernas mångfacetterade uppdrag (Artikel II)

Det empiriska materialet i artikel II härrörde från Ledarskapsprojektets fas 1, där repertory grid intervjuer kombinerades med gruppsamtal. Resultaten visade att cheferna hade en krävande och komplex men också stimulerande arbetssituation, som innefattade ett stort antal varierande arbetsuppgifter och ett omfattande ansvar för verksamhet, personal och ekonomi. Chefernas arbetsdagar kännetecknades av hantering av många parallella arbetsuppgifter, tidsbrist, samt svårigheter att få arbetsro och att dra gränser för det egna arbetet. Chefsrollen var mångfacetterad och rollkonflikter och andra rollsvårigheter var vanligt förekommande. Resursbrist kunde göra att cheferna erfor svårigheter att leva upp till sina egna professionella ideal och till ledningens och lagstiftningens krav

De arbetsuppgifter som cheferna ansåg vara förenliga med den egna befattningen och utbildningen konstruerades som *roliga, stimulerande, intressanta, varierade, framåt* och *nyskapande*, men också *spännande, utmanande* och *krävande*. De kunde också innefatta en *oro inför framtiden*. Chefsuppgifterna *krävde funderingar* och var, särskilt om de *handlade om levande, utsatta personer, krävande av chefen som person*. Sådana uppgifter krävde *hjärta*, engagemang och empati, och *hjärna*, kunskap om administrativa och arbetsrättsliga regelverk och om den lagstiftning som reglerar vårdtagarnas rättigheter respektive kommunens skyldigheter. Ofta krävdes också *bedömningar* och prioriteringar om vad som var möjligt att åstadkomma inom budgetramen.

Chefernas upplevda möjligheter att styra över sin tid och sina aktiviteter var ofta små, särskilt som de rutinartade kringuppgifter som cheferna också utförde *prioriterade sig själva* och *stal tid* från de viktiga chefsuppgifterna. Utlovad avlastning hade uteblivit och chefernas möjligheter att delegera ytterligare arbetsuppgifter till den egna redan hårt arbetstygda personalen var små. Cheferna hade flera strategier för att balansera den höga arbetsbelastningen mot kraven på att vara tillgäng-

liga för personal och kollegor. En del strategier, såsom att *undvika att ta långa ledigheter* och att *ta med sig koncentrationskrävande arbetsuppgifter hem* kunde inverka negativt på deras privatliv.

Cheferna tolkade den nya chefsbefattningen som ett kvalitativt annorlunda sätt att leda och organisera verksamheten, där vi-känsla, personalens delaktighet och samarbete betonades, till skillnad mot den tidigare befattningen, *föreståndare*, som förknippades med regelstyrning. Oklarheter i den nya befattningen ledde till rollkonflikter, ökad arbetsbörda och stress. Chefer med kort erfarenhet förespråkade inte sällan direkta arbetsbeskrivningar, eftersom de oroade sig över hur de skulle kunna motsvara de ofta oklara och ibland motstridiga förväntningar som ställdes på dem.

De av författaren konstruerade sex *chefsansiktetna* illustrerade som kalejdoskopiska bilder olika aspekter av samtligas chefsroller, som var och en hade i olika grad och kombinationer. *Egenföretagaren*, en tidspressad mångsysslare som ofta arbetade betydligt mer än 40 timmar per vecka, och som ofta kände sig styrd av arbetsuppgifterna. *Kommunikationschefen*, som styrde informationsflödet till och från verksamheten och hade svårigheter att kombinera ambitionen att vara en tillgänglig chef med behovet av att kunna arbeta ostört med krävande arbetsuppgifter. *Verksamhetschefen*, som ville vara en chef som satte människan i centrum, eftersom hon ansåg att verksamhetens kvalitet till stora delar skapades i de dagliga mötena mellan personal och vårdtagare. *Personalchefen*, som ansåg att personalen var verksamhetens största resurs, och att det därför var viktigt att uppfattas som en chef som satte människan i centrum och som personalen vill arbeta under. *Ekonomichefen*, satte ekonomin i centrum. Hon månade om den ekonomiska hushållningen och lade stor vikt vid att inte överskrida budgetramen. *Kollegan*, ingick i den av områdeschefen styrda ledningsgruppen. Hon hade ett starkt informellt stöd av sina chefskollegor, vilket var särskilt betydelsefullt i svåra situationer.

Rollsvårigheter var vanligt förekommande. Hög arbetsbelastning och oklarheter i chefsbefattningen ledde till rollöverlastning, det vill säga upplevelser av att kraven och förväntningarna översteg chefernas förmåga att fullgöra rollen med de skilda aspekterna. Olika typer av rollkonflikter uppstod då: Ledningen ställde krav på att cheferna skulle ägna sig mer åt verksamhetsövergripande frågor, utan att erbjuda avlastning av rutinuppgifter; Cheferna försökte balansera personalens förväntningar på en närvarande och tillgänglig chef med ledningens och kollegornas förväntningar på deltagande i aktiviteter utanför verksamhetsplatsen; Verksamhetens krav och behov kom i konflikt med chefernas strävan att hålla budgeten; och Chefernas personliga värderingar stred mot rollförväntningarna, t.ex. när förvaltningens kvalitetssäkringssystem upplevdes stå i motsatsförhållande till chefernas egna professionella uppfattningar om verksamhetens kvalitet.



Personlig erfarenhet och rutin, samt förmåga att definiera och avgränsa chefsrollen var betydelsefulla för chefernas upplevda möjligheter att hantera svårigheter. Chefernas hade ofta ett stort stöd av varandra, särskilt i de informella samtalen kollegor emellan. Det kollegiala stödet var särskilt värdefullt eftersom möjligheterna till organiserat chefsstöd var få.

### *Kommentar*

Resultaten i artikel II visar, i likhet med tidigare undersökningar (Arbetsmiljöverket, 2006; Gustafsson & Szebehely, 2001; Länsstyrelserna, 2009; Petersson, 2006; Wolmesjö, 2005), att förväntningarna på vad verksamhetsnära kommunala omsorgschefer skall utföra inom ramen för relativt begränsade resurser ofta är mycket högt ställda.

De sex ansikten som konstruerades för att synliggöra komplexiteten i chefsrollen, kan i enlighet med Minzberg (1971) sägas utgöra en gestalt, en integrerad helhet som speglar de medverkande chefernas konstruktioner av chefsuppdraget och rollen. Gestalten illustrerar den ”klämsits” (Wolmesjö, 2005) och det ”korstryck” (Hjort, 2007) mellan olika krav och förväntningar som kommunala verksamhetsnära chefer, och deras personal, ofta befinner sig i. Likheter fanns också med Alvesson & Sveningssons (2003a) beskrivningar av hur chefer inom den privata sektorn är fångade mellan två krafter, där administrativa krav och praktiska begränsningar gör att chefer fastnar i administrativa uppgifter och det som Alvesson & Sveningsson (ibid.) benämner ”micro-management”, vilket hindrar dem från att ägna sig åt det visionära ledarskap som ofta anses önskvärt.

Chefernas befann sig i en situation där risken för arbetsrelaterad ohälsa var betydande. Forskning har visat att en kombination av höga krav, låg egenkontroll och bristande stöd ökar risken för arbetsrelaterad ohälsa (Karasek & Theorell, 1990). Detsamma gäller för upplevelser av omfattande rollsvårigheter (Christensen & Knardahl, 2010; Kahn, Wolfe, Quinn & Snoek, 1964;). Det fanns emellertid också en utvecklingspotential i chefernas arbetssituation. De arbetsuppgifter som de medverkande cheferna ansåg vara förenliga med chefsuppdraget uppvisade stora likheter med den typ av arbete som av Aronsson, Bejerot & Härenstam (1999) identifierats som avgörande för akademikers upplevelser av ett hälsosamt arbete. Detta indikerar att det fanns en möjlighet för cheferna att utveckla ett regenerativt arbete, med vilket menas ett arbete som ”förmår återskapa människans resurser” (Ericsson, 2010 sid. 45), om de kunde få avlastning från den mängd, för verksamheten nödvändiga, kringuppgifter som de utförde.

Chefernas personliga och yrkesmässiga erfarenheter var betydelsefulla för deras upplevda möjligheter att kunna överblicka den egna arbetssituationen och förhålla sig till svårigheter som en given del av chefsuppdraget, och därmed också för per-

spektivet på chefsbefattningen i relation till verksamheten och organisationen. Cheferna efterlyste också möjligheter till kollegialt erfarenhetsutbyte och reflektion. Behovet av detta blev tydligt då den avslutande gruppssessionen, ursprungligen avsedd för återkoppling av intervjuresultaten, vilken relativt tidigt utvecklades till en kollegial reflektion över chefsbefattningen och rollen.

Chefers insikter om det egna arbetet har stor betydelse såväl för deras prestationer och effektivitet (Mintzberg, 1971), som för deras hälsa och välmående (Ericsson, 2010). Chefer som inte har möjlighet att skapa mening i det som händer i deras komplexa organisatoriska tillvaro löper risk att dräneras på sina psykiska resurser. Sådana meningsskapandeprocesser kan utvecklas och stödjas genom användandet av konstruktivistiska tekniker (Butt, 2008) liknande de som användes i Ledarskapsprojektet. Under perioder av förändring och osäkerhet, liknande den som de medverkande cheferna befann sig i, är fora för kollegial reflektion där de medverkande kan utbyta erfarenheter, uttolka uppdraget och utforma av individuella och kollegiala handlingsstrategier särskilt betydelsefulla (Ericsson, 2010). Dagboksträffarna som genomfördes under Ledarskapsprojektets andra fas kom att utgöra ett sådant forum för de medverkande cheferna (Österlind, 2011).

## Problem, dilemman och paradoxer som måste hanteras (Artikel III)

Det empiriska materialet i artikel III härrörde från fas 2 i Ledarskapsprojektet där personliga dagboksnoteringar kombinerades med presentationer och diskussion av noteringarna i chefsgruppen. Resultaten gav en fördjupad bild av chefernas yrkesroll och rollideal. De gav också en inblick i de svårigheter som cheferna måste hantera i sin yrkesvardag, samt i viss mån de lösningsmöjligheter som cheferna diskuterade.

Chefernas omsorg om sin verksamhet, sina vårdtagare och sin personal utgjorde kärnan av chefernas utsagor. Denna omsorg omfattade ett humant ansvar för vårdtagare och personal bortom lagstadgade och avtalsmässiga minimikrav. Chefernas omsorgsideal tycktes grundat i uppfattningar om att verksamhetens kvalitet till stora delar avgörs av kvaliteten i de enskilda, dagliga mötena mellan personal och vårdtagare. Cheferna såg som sin uppgift att understödja och underlätta denna relation, vilket återspeglades i deras intentioner att balansera lösningen av svårigheter så att hänsyn togs till alla inblandades behov och önskemål.

De svårigheter som cheferna talade om kunde grupperas till tre skilda typer: problem, dilemman och paradoxer. Problemen utgjordes av yrkesrelaterade svårigheter som cheferna betraktade som rimliga delar av sin arbetsvardag och som möjliga

att lösa. Många problem löstes också av personalen. I dessa fall uppfattade cheferna det som sin uppgift att i efterhand ge personalen bekräftelse på att de hanterat problemet på ett tillfredställande sätt. Dilemman var i sin tur svårigheter av den karaktären att cheferna såg sig hamna i kläm mellan motsatta intressen. Cheferna behövde göra icke självklara avvägningar mellan verksamhetens och personalens bästa, eftersom lösningsförsöken medförde att någon vann på den andras bekostnad. Sådana dilemman handlade ofta om grundläggande intressekonflikter i chefernas omsorger om personalgruppen och verksamheten, respektive enskilda medarbetare och vårdtagare. Paradoxerna var den typ av svårigheter som var brydsammast för cheferna att förhålla sig till, eftersom de upplevdes bottna i en yttre konflikt med motsägelsefulla budskap och sammansatta situationer, och därigenom tycktes sakna någon rimlig lösning på chefernas nivå. Cheferna förknippade paradoxerna med brister i ”systemet”, med vilket menades den yttre ram för deras agerande som utgjordes av lagar, avtal, policys, budgets och andra uppifrån kommande måsten som de inte kunde påverka. Motsägelserna i systemet ledde enligt analyserna till att cheferna försattes i situationer där: vårdtagarnas och personalens rättigheter ställdes mot budgetrestriktioner; organisationsövergripande avtal om samverkan ställdes mot organisationsövergripande om gränsdragning; och där politiska och administrativa beslut ställdes mot chefernas egna. Motsägelserna mellan å ena sidan systemet och å andra sidan chefernas verksamhet kunde därför upplevas försvåra eller omöjliggöra för cheferna att agera i enlighet med sina professionella ideal och sin egna personliga övertygelse. Detta väckte frågor om de egna prestationerna och de faktiska möjligheterna att utföra ett gott arbete. Bristerna inom systemet förklarades enligt cheferna bland annat av ”ett [för] stort glapp mellan” beslutsfattare och utförare. Beslutsfattarna ansågs agera på en abstrakt nivå långt från de faktiska vårdtagarna, medan effekterna av besluten, som ofta uppfattades vara negativa, blev synliga i den konkreta verksamheten.

Chefernas upplevda handlingsutrymme och möjligheter att hantera svårigheter varierade. Tidigare ledarskapsfarenhet, prioriteringsförmåga och avlastning av rutinuppgifter var särskilt värdefullt vid hanterandet av svåra och tidskrävande situationer. God verksamhetsekonomi, och att kunna leva upp till kravet på en balanserad budget var viktigt, men svåruppnåeligt, för det egna handlingsutrymmet. Förslag om att föra upp information till politiker och andra beslutsfattare, för att härigenom få hjälp med lösningar på de svårigheter som skapas av orimligheter inom systemet återkom vid flera tillfällen. Tidigare försök hade dock oftast inte upplevts leda till några resultat.

Enligt cheferna erbjöd denna andra fas av Ledarskapsprojektet möjligheter till reflektion och stöd som de dittills saknat, och som är svår att åstadkomma genom formella utbildningsinsatser. Dagboksnoteringarna utgjorde tillfällen till personlig reflektion i och över den egna arbetsituationen, medan grupprocessen upplevdes som en form av kollegial handledning.

## *Kommentar*

Chefernas omsorgfulla ideal uppvisade stora likheter med den uppfattning om kärleksfull omvårdnad som enligt flera forskare (se t.ex. Folbre & Nelson, 2000; Gustafsson, 2008; Lill, 2006) utgör basen för omsorgspersonalens professionella ideal. Det visade också likheter såväl med det faderliga ledarskapsideal, grundat i välfärdsstatens ideal, som återfanns hos flera av kommunens förvaltningschefer (Österlind, 2002), och med den maternalism som är vanligt förekommande i sjuksköterskors relation till patienter och som också kan iakttas inom omsorgsverksamhet (Sandström, Stålsby-Lundborg, Axelsson & Holmström, 2007). Chefernas uppfattning att verksamhetens kvalitet till stora delar tillkommer och formas i det personliga mötet mellan vårdtagare och personal, är i överensstämmelse med de rådande yrkesmässiga kvalitetsidealerna inom omsorgsverksamhet (Gustafsson & Szebehely, 2001; Lill, 2006; Wreder, 2005). Den är också förenlig med vad som i klassiska verk av Lipsky (1980) och Hasenfeld (1983) sägs vara avgörande för medborgarnas uppfattningar om välfärdsorganisationernas verksamhetskvalitet.

Cheferna upplevde stora svårigheter att förena sitt omsorgsfulla ideal med de starka effektivitetskrav som uttalades från förvaltningsledning och politiker. Kan detta tolkas som ett tecken på den urholkning av välfärdsprofessionernas tidigare relativt stora handlingsutrymme och beslutanderätt, som enligt Hasselblad (2008) har uppkommit som en effekt av att nyliberala managementideal har institutionaliserats i de svenska välfärdsorganisationerna?

Chefernas upplevelser av oförenligheter och motsägelser i *systemet* kan tolkas som exempel på hur de förhållanden som karaktäriserar välfärdsorganisationer (Lipsky, 1980; Hasenfeld, 1983), och som enligt flera forskare (se t.ex. Montin, 2002; Hjort & Aili, 2010) ytterligare försvårats under de senaste decennierna, konkretiseras i chefernas dagliga arbete. I analogi med detta är dilemman och paradoxer av den typ som cheferna upplevde oundvikliga svårigheter som måste hanteras (Wolmesjö, 2008) av chefer som sällan har tillräckliga befogenheter för att kunna påverka orimligheterna i systemet.

Resultaten från artikel III väcker frågor relaterade till de svåra situationer som chefer ställs inför, och som de måste hantera, som en följd av den oundvikliga komplexitet som råder i dagens välfärdsorganisationer. Tidigare forskning visar att såväl individuella föreställningar om chefsroll och arbetsinnehåll (Petersson, 2006), som faktiskt och upplevt handlingsutrymme (Karlsson, 2006) har betydelse för individens upplevda möjligheter att hantera yrkesmässiga krav och förväntningar. Den kombination av metoder som användes inom ramen för det här redovisade Ledarskapsprojektet erbjöd de medverkande cheferna möjligheter utforska och reflektera över chefsrollens och arbetets innehåll, på ett sätt som cheferna uppfattade som både stödande och utvecklande. Ett ytterligare fördjupat kollegialt utforskande av det egna och gemensamma upplevda och faktiska handlingsut-

rymmet inom systemet skulle kunna genomföras, till exempel med hjälp av Bergs firumsmodell (Berg, 2006).

# Diskussion och konklusioner av chefskapets innebörd i kommunal omsorgsverksamhet

De verksamhetsnära omsorgschefer som deltog i Ledarskapsprojektet befann sig i en särskilt utsatt situation med tanke på den nyligen genomförda organisationsöversynen, och de önskade sig möjligheter att reflektera över arbetsinnehållet och chefsrollen för att kunna utvecklas både som enskilda chefer och som en ledningsgrupp. Avhandlingen avsåg att stödja utvecklingen av de chefer som deltog i forskningsprojektet. Avhandlingen avsåg också att bidra till ny, vetenskapligt baserad kunskap om vad det innebär att vara verksamhetsnära chef i denna svenska kommunala omsorgsorganisation, sedd ur chefernas egna perspektiv och synpunkter. Dessa två syften fordrade en forskningsansats som utgick från de medverkande chefernas egna frågor och problem, och där en djupare förståelse av chefskapets innebörd uppnåddes genom processer som gav ett mervärde till de medverkande cheferna i deras respektive verksamheter. Den nyligen genomförda organisationsöversynen utgjorde en del av den kontext som cheferna befann sig i. Avhandlingen studerar dock inte förändringsprocessen som sådan, inte heller de direkta effekterna av densamma, utan fokuserar på chefernas försök att först och främst förstå och utveckla sitt chefskap inom ramen för förändringen.

Nedan diskuteras avhandlingens kunskapsbidrag i relation till tidigare forskning, samt de frågor relaterade till det kommunala chefskapets innebörd och utvecklingsmöjligheter som resultaten väcker. Därefter diskuteras den utvecklade forskningsansatsen i relation till avhandlingens syften och resultat. Kapitlet avslutas med en reflektion över avhandlingens bidrag till de medverkande cheferna och till en vidare praktik.

## Aspekter av det verksamhetsnära kommunala chefskapets komplexitet

Avhandlingens empiriska bas, Ledarskapsprojektet, tillkom för att cheferna befann sig i en svår situation. Resultaten ger en inblick i chefernas yrkesroll och arbetssituation, samt de svårigheter cheferna måste hantera i sin yrkesvardag, sett från deras synpunkt, och i viss mån också de lösningsmöjligheter som de diskuterade.

### *Att vara en omsorgsfull chef: essensen av chefernas utsagor*

Det allra tydligaste budskapet som framstod medan Ledarskapsprojektet pågick kan sammanfattas med begreppet omsorgsfullhet, vilket innefattar chefernas ansträngningar att uppnå idealet att vara en omsorgsfull chef som sätter människan i centrum. De ville vara chefer som personalen vill arbeta under, och som värnar om sina vårdtagare, sin personal och sina chefskollegor i ledningsgruppen. Chefernas omsorger om personalen och om enskilda medarbetare var nära relaterade till deras syn på personalens avgörande betydelse för vårdtagarnas livskvalitet och därmed också för verksamhetens kvalitet. Utsagan ”Personalen måste må bra för att kunderna [vårdtagarna] skall må bra” speglar i koncentrat chefernas uppfattning om sitt uppdrag. Av denna anledning utförde cheferna arbetsuppgifter som de inte ansåg vara förenliga med sitt uppdrag, i stället för att delegera dessa till sin redan överbelastade personal. Cheferna agerade också buffert gentemot anhöriga, som annars lät sitt missnöje gå ut över personalen. De påtog sig även en kurativ roll gentemot enskilda medarbetare som befann sig i svåra privata situationer. Det omsorgsfulla idealet innefattade dessutom att i vissa situationer fatta beslut om budgetöverskridanden för att inte äventyra vårdtagarnas livskvalitet och/eller personalens arbetsmiljö. Chefernas omsorger sträckte sig även till chefskollegorna i ledningsgruppen. Där de utgjorde bollplank och stöd för varandra, såväl i hanteringen av svåra och känsliga personärenden som i besvärliga personliga situationer.

Chefernas ideal om det goda som ska eftersträvas handlar om omsorgsfullhet, ideal som kunde sträcka sig utöver lagstiftningens krav, och vara nära relaterat till omsorgsarbetets relationella natur och få avgörande betydelse för utsatta människors livskvalitet. Idealet harmonierar i stor utsträckning med den mycket starka idémässiga föreställningen om omsorgen som om ett kärleksfullt arbete, där personalens oegennyttiga kärlek till omsorgstagarna ses som en grundförutsättning för verksamhetens kvalitet (Folbre & Nelson, 2000; Lill, 2006), och med uppfattningarna om omsorgsarbete som något viktigt, fint och skyddsvärt som lätt kan

förstöras (Wreder, 2005). Chefernas ideal om omsorgsfullhet uppvisar också stora likheter med de typer av kvasifamilj-ledarskap, med en stark betoning på personliga relationer och stöd, som tidigare iakttagits av bland andra Österlind (2002), Sandström, Stålsby-Lundborg, Axelsson & Holmström (2007) och Cameron, Harbison, Lambert & Dickson (2012).

Senare forskning påvisar och understryker kopplingen mellan ledarskap, personalens arbetstillfredsställelse och verksamhetens kvalitet. De typer av ledarskap som visat sig framgångsrika i liknande organisationer uppvisar stora likheter med de aspekter som inryms i de medverkande chefernas ideal om omsorgsfullhet. Castle & Decker (2011) visar att det de kallar konsensusledarskap, i mening att chefer efterfrågar och agerar utifrån input från personal, leder till förbättrad omsorgskvalitet. Medan Hiscock & Shuldham, (2008) uppger att patientcentrerat ledarskap leder till ökad vårdkvalitet och patientsäkerhet. I linje med detta ligger också förslaget att skapa en med humanistisk omvårdnadsmiljö [humanistic environments] (Castle, Ferguson & Hughes, 2009). Det finns också forskningsresultat som indikerar att en förbättrad omsorgskvalitet har en positiv inverkan på personalens arbetstillfredsställelse och därmed också kan leda till minskad personalomsättning (Castle, Degenholtz & Rosen, 2006). Det senare är särskilt viktigt med tanke på hur betydelsefull relationen mellan personal och vårdtagare är för vårdtagarnas upplevelser av kvalitet.

### *När det blir särskilt svårt att leva upp till omsorgsfullhetsidealet*

Det omsorgsfulla chefsidealet, och chefernas ambition att vara en chef som sätter människan i centrum, utmanades och hotades av oklarheter, komplexitet, motsägelser samt konkurrerande ideal.

### *Oklarheter om chefsbefattning och uppdrag*

Cheferna hade ett mångfacetterat uppdrag, som innefattade ett omfattande ansvar för verksamhetens alla delar, vårdtagarna, personalen och ekonomin, vilket krävde både hjärta och hjärna. Hög arbetsbelastning, tidsbrist, intermittenta avbrott och svårigheter att kunna avsluta uppgifter hörde till chefernas arbetsvardag, liksom motstridiga krav och förväntningar, och svårigheter att leva upp till de egna yrkesidealen. Även erfarna chefer upplevde stora svårigheter. Hög chefsomsättning och bristande organiserat chefsstöd försvårade situationen ytterligare. Under projektets gång blev det tydligt hur många och sinsemellan olikartade arbetsuppgifter cheferna utförde. Oklarheter om vad chefsbefattningen och chefsuppdraget innefattade ledde till osäkerhet om vilka arbetsuppgifter som egentligen skulle utföras, vilket i sin tur innebar att cheferna själva uppfattade att chefsrollen till stora delar utformades av de arbetsuppgifter som för tillfället var mest angelägna att utföra. Detta försvårade chefernas situation och ledde till negativa effekter; såsom ökad arbets-



börda, rollöverlastning och rollkonflikter med tillhörande upplevelser av negativ stress. Cheferna reste därför frågor om vilka arbetsuppgifter som egentligen innefattades i chefsuppdraget, sina möjligheter att delegera arbetsuppgifter, samt vilka prioriteringar de borde och kunde göra. Chefernas arbetsuppgifter, arbetssituation och yrkesroll beskrivs och diskuteras i artikel I och II (Österlind & Denicolo, 2006; Österlind, 2011).

Tidigare undersökningar visar att ett stort antal verksamhetsnära chefer i svenska offentliga välfärdsorganisationer tycks befinna sig i en liknande situation. Stora arbetsanhopningar, intermittenta avbrott samt små möjligheter att delegera tycks snarare utgöra regel än undantag. Överbelastning och stress är vanligt förekommande (se till exempel Arbetsmiljöverket, 2006; Gustafsson & Szebehely, 2001 och 2005; Törnquist, 2004). Avhandlingens resultat indikerar att chefer som omfattar idealet om omsorgsfullhet, i tider av resursbrist utför arbetsuppgifter som skulle kunna utföras lika bra eller bättre av någon annan, för att på så sätt värna om verksamhetens kvalitet och personalens arbetsmiljö. Det faktum att chefer ägnar relativt stor del av sin tid åt att utföra för verksamheten nödvändiga kringuppgifter, som skulle kunna utföras av eller tillsammans med någon annan än chefen, väcker frågor relaterade till resursutnyttjande, effektivitet och kvalitet. Finns det olika uppfattningar på olika nivåer, om vilka arbetsuppgifter som skall utföras hur och av vem inom denna typ av välfärdsorganisationer? Om så är fallet, vems prioriteringar skall gälla?

### *Motsägelsefulla överordnade förutsättningar*

Den verksamhetsnära chefsrollen innebär ofta att hitta rätt beslut i en enskild situation. Detta är svårt och bygger på det egna omdömet, där cheferna måste sammanväga många aspekter till en optimal lösning. Rollen kräver erfarenhet och handling, där även en ickehandling kan betraktas som en handling. Chefernas diskussioner handlade ofta om att agera rätt och vilka svårigheter som kunde innefattas i detta. Svårigheter att handla rätt i en enskild komplex situation som kräver omdöme noterades redan av Aristoteles (översatt 1988).

Chefernas möjligheter att agera i enlighet med lagstiftningens krav, den politiska och administrativa ledningens intentioner med verksamheten och med de egna professionella idealen påverkades av de ekonomiska och personella resurser som de hade till sitt förfogande, men också av deras tidigare erfarenheter och upplevelser. Chefernas teoretiska handlingsutrymme var relativt stort om man endast ser till de förvaltningsgemensamma riktlinjerna för uppdraget och verksamheten. Upplevelsen av detta handlingsutrymme varierade emellertid avsevärt. De mer erfarna cheferna upplevde ofta att förvaltningens relativt få och allmänt hållna riktlinjer gav öppningar för egna tolkningar och ett utökat handlingsutrymme, medan i synnerhet nyutträdna chefer kunde uppfatta bristen på tydliga riktlinjer och normer som en källa till oklarhet, stress och otrygghet.

Cheferna kände sig ibland tvungna att verkställa beslut som stred mot deras professionella värderingar, och som de själva ansåg leda till negativa konsekvenser för såväl vårdtagarna som personalen. När situationen kändes omöjlig att hantera uppstod frågor av typen: "Är det mig eller Strukturen det är fel på?" Där de ömsom använde uttrycken "strukturen" respektive "systemet" för den samhälleliga, politiska och organisatoriska kontext som cheferna befann sig inom och som de måste förhålla sig till. Uttrycken sammanfattar också de olikartade och ibland motstridiga, överordnade villkor som fanns utanför chefernas yrkeskontroll, vilka närmast verkade uppfattas som något av en tusenhövdad drake som personifierade "allt ont från ovan". Effekten av de motsägelsefulla överordnade förutsättningar som var styrande för chefernas yrkesutövning blev synliga i synnerhet i de paradoxala situationer som cheferna fann särskilt svåra att hantera, då de innefattade mångfaldiga tolkningsmöjligheter och motsägelsefulla krav. Den motsägelsefullhet och de paradoxer som fanns inbyggda i systemet medförde att cheferna fick svårt att leva upp till sina professionella yrkesideal och det egna idealet om omsorgsfullhet och att sätta människan i centrum.

Resursbrist i förhållande till vårdtagarnas ökade omvårdnadsbehov försvårade ytterligare för cheferna att förena de egna ambitionerna att vara en omsorgsfull chef som sätter människan i centrum, med förvaltningens oeftergivliga krav på balanserad budget och kostnadseffektivitet, särskilt som lyckade äskanden om resurstillskott till den egna verksamheten medförde att kollegor drabbades av motsvarande minskning av resurserna. Begränsade resurser parade med strikta krav på en balanserad budget ledde också till ett ökat behov av riktlinjer för vem av de två vårdgivarna [kommunen och regionen] som skulle utföra, och därmed bära kostnaderna för, de åtgärder som enskilda vårdtagare hade rätt till. Det avtal som tecknats mellan kommunen och regionen gällande gemensamma vårdtagare ledde i praktiken ofta till gränsdragningsstrider med negativa effekter för alla inblandade. De enskilda vårdtagarna drabbades av betydande försämringar av omvårdnadens kvalitet. Personalen, som själva tyckte synd om de drabbade vårdtagarna, blev ofta ställda till svars av upprörda kunder eller anhöriga som lät sin besvikelse och ilska gå ut över dem. Cheferna hamnade i situationer där de upplevde sig tvingades agera på ett sätt som de upplevde strida mot såväl deras egna ideal om omsorgen samt den lagstiftning och de avtal som utgick från vårdtagarnas bästa, som mot intentionerna bakom det nya sättet att organisera personalen i team för att härigenom kunna sätta vårdtagaren i centrum. Komplexiteten och svåröverskådligheten i chefernas arbetsvardag och yrkesroll gestaltas i artikel II och III (Österlind, 2011; Österlind, 203).

Tidigare forskning (Lipsky, 1980; Hasenfeld, 1983) har visat att komplexitet och motsägelsefullhet är karaktäriserande för offentliga välfärdsorganisationer. Till denna komplexitet hör att beslut fattas inte bara på ett håll utan på flera och att besluten grundas på olika ideologiska och faktamässiga underlag. Därmed riskeras

de olika besluten att upplevas som motsägelsefulla då de når verksamhetsnivån. En ytterligare svårighet är att det finns en osäkerhet om vilket lagrum som skall vara det överordnade i de fall dessa konkurrerar. Denna oundvikliga komplexitet leder till dilemmasituationer som yrkesverksamma i välfärdsorganisationer tvingas förhålla sig till och utveckla strategier för att kunna hantera. Nyare forskning (Hansenfeld, 2009) antyder att komplexiteten i dagens vård- och omsorgsorganisationer har ökat. Dessa organisationer bör därför, enligt Ericsson (2010) betraktas som komplexa praktiker, där mångfaldiga tolkningsmöjligheter hör till den organisatoriska vardagen.

Cheferna tycktes uppleva den ”klämsits” (Wolmesjö, 2005) och det ”korstryck” (Hjort, 2007; Hjort & Aili, 2011) som yrkesverksamma i politiskt styrda välfärdsorganisationer utsätts för i allt högre utsträckning. Detta korstryck kan enligt Hjort & Aili (2011) till stora delar förklaras av de konkurrerande och ibland oförenliga välfärdsideal som samexisterar i denna typ av organisationer. Där de klassiska välfärdsidealerna kräver att verksamheten utformas på ett sådant sätt att individens behov tillfredställs samtidigt som likabehandling garanteras, medan de nya välfärdsprinciperna kräver såväl serviceinriktning och kunskap om vad brukare och anhöriga efterfrågar, som krav på effektivitet, utvärdering och dokumentation. I likhet med vad Hjort & Aili (ibid) tidigare funnit rådde också oklarhet kring vilket välfärdsideal som skulle vara det överordnade, i situationer då idealen var motstridiga och upplevdes stå i konflikt med varandra. I realiteten blev de ekonomiska realiteterna ofta styrande, vilket gjorde det svårt för cheferna att leva upp såväl till rättighetslagstiftningens krav som till det egna omsorgsidealet. Denna svårighet var också anledningen till att en av de medverkande cheferna lämnade befattningen och organisationen under projektiden.

### *Samexisterande och konkurrerande välfärdsprinciper och ideal, komplexitetens grund och ofrånkomlighet*

Avhandlingens resultat synliggör i någon mån effekterna av den komplexitet som orsakas av olika värdesystem och ideologier som enligt Czarniawska & Joerges (1998) kan samexistera respektive konkurrera i organisationen, även om de inte alltid är synliga för alla på olika nivåer i organisationen. Den politiskt beslutade förändringsprocess som pågick i chefernas organisation vid tiden för Ledarskapsprojektet skulle kunna tolkas som en idémässig svängning. Där införandet av förvaltningens nya övergripande vision för verksamheten ”Rätt kvalitet i varje möte” kan uppfattas som en styrningsåtgärd avsedd att förändra verksamhetens innehåll och genomförande, utformad i enlighet med de nya styrningsprinciper som under de senaste decennierna kommit att dominera offentliga välfärdsorganisationer i stora delar av västvärden (se t.ex. Hoggett, 1991 och Agevall, 2000). Medan det förvaltningspolitiska beslutet att införa benämningen ”kund”, istället för de gängse använda ”vårdtagare” eller ”pensionär”, kan tolkas som ett utslag av den retoriska

trend som enligt flera forskare (se t.ex. Rada, 1986; Wolmesjö, 2005; Dahlberg, 2008) blivit allt vanligare inom offentliga välfärdsorganisationer, och som kritiserats för att negligera den sårbarhet som är kännetecknande för människor i behov av vård och omsorg.

De konkreta effekterna av dessa idémässiga förändringar blev synliga på den konkreta verksamhetsnivån, där chefer och personal upplevde stora svårigheter att hantera idealens relativa oförenlighet i sitt dagliga arbete inom ramen för organisationens nya vision ”Rätt kvalitet i varje möte”. Cheferna uppfattade förvaltningsledningens och politikernas uttolkning av ordet ”rätt kvalitet” som synonymt med tillräckligt bra kvalitet inom ramen för budgeterade resurser. Den nya visionen utmanade därmed chefernas omsorgsfulla ideal och stod i kontrast till chefernas, personalens, vårdtagarnas och de anhörigas uppfattningar om kvalitet, vilka till stora delar föreföll vara grundade i de traditionella välfärdsstatsprinciperna om bästa möjliga kvalitet efter var och ens beslut. Kan fokuseringen på effektivitet ses som en indikation på det idémässiga skiftet från verklig omsorgsfullhet till en fokusering på en lägsta nivå och nedre smärtgräns, vilket enligt Saul (1999) kan ses som ett tecken på att systemet förlorat sin riktning och sin kapacitet att utföra uppgifterna på ett ändamålsenligt vis?

Det nyligen införda kvalitetssäkringssystemet innebar att omsorgspersonalen fick ytterligare en ny och krävande arbetsuppgift, i form av omfattande skriftlig dokumentation, som skulle utföras inom ramen för befintlig tid och resurser. Kvalitetssäkringssystemet uppfattades därför ta tid från det riktiga arbetet, det vill säga omsorgspersonalens dagliga omsorger om vårdtagarna, och därigenom förorsaka en försämrad verksamhetskvalitet. Indirekt ledde systemet också till en ökad arbetsbörda för cheferna, eftersom många av dem påtog sig arbetsuppgifter som egentligen skulle kunnat utföras av den redan hårt ansträngda personalen för att dessa inte skulle belastas ytterligare. Var detta ett exempel på den kontraproduktivitet som enligt Ragneklint (2002) kan bli följderna av de effektiviseringsåtgärder som genomförs i offentliga välfärdsorganisationer?

### *Utvecklingsmöjligheter*

Resultaten från Ledarskapsprojektet och andra undersökningar (Arbetsmiljöverket, 2006; Socialdepartementet, 2008) visar att förväntningarna på vad verksamhetsnära chefer i offentliga välfärdsorganisationer skall åstadkomma inom ramen för begränsade resurser ofta är mycket högt ställda. De medverkande chefernas arbetsituation innefattade betydande risker för överbelastning och arbetsrelaterad ohälsa, men också en potential för utveckling av ett regenerativt arbete, det vill säga ett arbete som återskapar människans resurser (Ericsson, 2010). Detta kräver dock att cheferna i större utsträckning kan finna en tillfredställande balans mellan arbetsuppgifter och krav. Avhandlingsresultaten aktualiserar därmed behovet av

att i enlighet med Alvesson & Sveningsson (2003b) ompröva ledarskapets innebörd, samt att diskutera vem eller vilka som skall ha tolkningsföreträde för chefsbefattningens innehåll.

De svårigheter som var besvärligast att hantera för såväl nyutträdna som erfarna chefer var relaterade till komplexiteten i deras organisation, uppdrag och roll. Komplexiteten krävde att cheferna sammanvägde olika aspekter, lagar, förordningar, föreskrifter och rådande ideal från skilda nivåer och håll, för att kunna tolka och väga olika överordnade och ibland motstridiga beslut mot varandra för att hitta en optimal eller i varje fall acceptabel sammanvägning i varje enskild konkret situation. Var förväntningarna att cheferna skulle kunna balansera det egna omsorgsfulla chefsidealet med förvaltningsledningens förväntningar om en ekonomiskt effektiv chef en äkta paradox? Det vill säga, var de upplevda paradoxala motsägelserna skenbara och snarast tecken på komplexitet i organisationen och var svårigheterna därmed mödosamma men i princip möjliga att finna rimliga lösningar på? Eller var de upplevda paradoxerna uppenbara orimligheter och tecken på i grunden oförenliga beslut fattade på olika nivåer i organisationen som cheferna fick klä skott för utan att någonsin kunna finna tillfredsställande lösningar på?

Resultaten väcker också frågor om hur verksamhetsnära chefers möjligheter att hantera komplexiteten i dagens offentliga välfärdsorganisationer skall kunna stärkas. Hur kan chefer hitta strategier för att kunna förhålla sig till de strukturella faktorer som finns inbyggda i *systemet* och som är svåra eller omöjliga för dem att omedelbart påverka inom sin yrkesroll? Hur skall de kunna väga samman ibland tillsynes oförenliga krav och förväntningar på ett sätt som är förenligt med deras egna professionella värderingar och ideal? Skulle skapandet av organisationsövergripande forum, där intentioner och effekter av överordnade beslut kan diskuteras och exemplifieras, kunna vara en framkomlig väg?

Avhandlingsresultaten belyser aspekter av omsorgsverksamhetens kvalitet såsom de kom till uttryck i chefernas utsagor. Ett fördjupat undersökande av de olika aktörernas [vårdtagare och anhöriga, olika personalgrupper, förvaltningstjänstemän och politiker] uppfattningar om verksamhetens innehåll och kvalitet, samt en problematisering och konkretisering av verksamhetsmål och visioner, skulle kunna bidra till en ökad förståelse av komplexiteten i kvalitetsbegreppet i denna och andra välfärdsorganisationer.

## Reflektion över forskningsansatsen och metodernas potential

Ledarskapsprojektet, som utgjorde avhandlingens empiriska bas, kom till stånd för att de medverkande cheferna upplevde sin arbetssituation som problematisk. Cheferna delade en önskan att utforska och reflektera över den egna arbetssituationen. Utmaningen låg i att hitta former för att undersöka, analysera och beskriva deras sammansatta verklighet på ett sådant sätt att det tillfredsställde vetenskapssamhällets krav på förfaringssätt, samtidigt som det gav något utvecklande tillbaka till de medverkande cheferna och till en vidare praktik. Den handlings- och deltagarorienterade forskningsansats som utvecklades inom ramen för avhandlingen innebar ett praxisnära utforskande styrt av verklighetens frågor och av de deltagande chefernas behov och önskemål, snarare än från resultaten av tidigare forskning. Kunskapsintresset var praktiskt och handlingsinriktat och utgick från chefernas målsättning om förändring och utveckling. Delresultat från de i projektet ingående undersökningarna återkopplades till och diskuterades av de medverkande, samt i projektets styrgrupp under projekttidens gång. En ytterligare återkoppling gjordes i februari 2011, då författaren gjorde en sammanfattande presentation av avhandlingsresultaten för den nuvarande ledningsgruppen.

### *Metodernas användbarhet*

Utgångspunkten för valen av metoder var att dessa skulle kunna bidra till någon ny kunskap om innebörden av att vara chef, på ett sätt som var förenligt med vetenskapssamhällets kvalitetskrav, samtidigt som de skulle stödja de medverkande chefernas utforskande av problem och processer definierade av dem själva på deras eget initiativ. Denna typ av utgångspunkt för forskning och metodval förordas av bland andra Argyris & Schön (1985), Holmer & Starrin (1993), Härnsten & Rosén (2009) och Schein (1992).

De använda metoderna [repertory-grid-intervjuer, personliga dagböcker och gruppsamtal] satte igång och understödde en reflexiv process som tydliggjorde chefsrollen, genom att cheferna satte ord på sina tankar och upplevelser. De gav också en stark närhet till de medverkande chefernas perspektiv och synpunkter. Repertory-grid-intervjuerna fokuserade chefernas arbetsgifter, vilket överensstämde med Alvesson & Svingensons (2003b) förslag att studera de vardagsnära aktiviteterna, eftersom det är i dessa som ledarskapet blir synligt. Dagbok-i-gruppmetoden gav nära inblickar i de medverkande chefernas perspektiv, såsom de uttrycktes vid gruppträffarna. Metoden erbjöd genom sin utformning rika möjlighet-

er till kommunikation och interaktion cheferna emellan och klargjorde deras synpunkter. Samtidigt reducerade de använda metoderna författarens inverkan på processen, vilket enligt Madriz (2000) är särskilt eftersträvansvärt i deltagarinriktade forskningsprojekt. Metoderna förefaller därmed ha bidragit till de kollektiva kunskapsbildningsprocesser som, enligt Heron & Reason (2001), grundas i de medverkandes kunskaper och erfarenheter och som leder till utvecklingen av ett perspektiv med hög kvalitet och giltighet.

### *Metodernas fruktbarhet*

Repertory-Grid-intervjuerna gav ett material som bestod av utskrifter av intervjuerna med de enskilda medverkande cheferna samt grafiska framställningar av hur var och en konstruerade sina arbetsuppgifter. De efterföljande fenomenologiska analyserna (Langdridge, 2007; Giorgi, 2009) av transkripten från intervjuerna och den återkopplande gruppträffen gav en nyanserad bild av chefernas arbetssituation och komplexiteten i deras befattning, något som inte uppnåddes vid den första mer traditionellt genomförda analysen. Konstruktionen av de sex chefsansiktena i enlighet med vad som förespråkas av Asplund (2002) bidrog till att ytterligare levandegöra resultaten. Detta gav stöd för användandet av kvalitativa analyser av repertory grid material i enlighet med vad bland andra Cassell, Close, Duberly & Johnsons (2000) och Pope & Denicolo (1991) förespråkar. Dagbok-i-gruppmetoden gav ett mycket rikt material att ösa ur. Nackdelarna var tidsåtgången för forskaren, vilken medförde att delar av återkopplingsprocessen till de medverkande drog ut på tiden, och risken att drunkna i data. Den noggranna fenomenologiska analysprocessen bidrog till att det omfattande materialet från dagboksträffarna kunde struktureras, samtidigt som den gjorde det möjligt att urskilja mönster och teman i chefernas utsagor.

Chefernas positiva värderingar av Ledarskapsprojektet under och efter projekttiden (Österlind & Denicolo, 2006; Österlind, 2012) kan ses som en bekräftelse på att projektet drevs som en god deltagarorienterad forskningsprocess, i den mening att de medverkande cheferna gavs möjlighet att delta aktivt i forskningsprocessen och att bearbeta frågeställningar som var av betydelse för dem själva i enlighet med vad som förespråkas av bl.a. Holmer & Starrin (1993). Härigenom kan projektet även ha bidragit till en förändrad förståelse och utveckling av praxis i enlighet med vad som förespråkas av Heron & Reason (2001). Chefernas värderingar av dagboksprocessen indikerar att grupprocesserna också bidrog till reduceringen av de känslor av hot, rädsla, ångest, skuld och aggressivitet som enligt Kelly (1955) och Schein (1992) kan uppstå i samband med förändringsprocesser. Det förefaller också som att grupprocesserna erbjudit dittills saknade förutsättningar för den typ av kollektivt meningsskapande som enligt Ericsson (2010), krävs för

att chefer och personal skall kunna tolka uppdraget och begripliggöra komplexa situationer på ett rimligt vis.

### *Resultatens tillförlitlighet och överförbarhet*

Vetenskapliga studiers kvalitet bör bedömas i enlighet med kriterier som är relevanta för den typ av forskning som genomförts (Symon, Cassel & Dickson, 2000). Denna avhandlingens konstruktivistiska perspektiv inbegriper att forskningsdata betraktas som delar av en kontext, av en personlig och kulturell förståelse, och därför alltid påverkade av teorier, perspektiv, tolkningar och språkbruk. Utifrån detta perspektiv är forskningens kvalitet relaterad till tolkningar, teoretisk medvetenhet och känslighet för att åstadkomma kvalitativ noggrannhet (Alvesson, 1995). Såväl avhandlingens ramberättelse (den så kallade kappan) som de i avhandlingen ingående vetenskapliga tidskriftsartiklarna innehåller noggranna beskrivningar av kontext, tillvägagångssätt, analyser och resultat. Beskrivningarna är ämnade att vara igenkännliga och därigenom underlätta vetenskapliga bedömningar av metodernas användbarhet och resultatens tillförlitlighet. De ger också läsaren möjligheter att dra paralleller mellan resultaten, som i första hand är knutna till Ledarskapsprojektets sammanhang, och andra kontexter i enlighet med Kings alternativa kvalitetskriterium överförbarhet [transferability] för kvalitativ forskning (King, 2000).

Den noggranna och systematiska fenomenologiska analysprocessen motverkade i möjligaste mån risken att författaren skulle bli alltför sympatiskt inställd till de medverkande och deras perspektiv, det som inom etnometodologin brukar benämnas att forskaren "goes native" (Garfinkel, 1967/1984). Så gjorde också de kritiska granskningar som resultaten utsattes för då de presenterades och diskuterades på seminarier och vid vetenskapliga konferenser.

Resultaten ger en inblick i chefernas arbetssituation med de svårigheter de måste hantera i sin yrkesvardag, samt i viss mån också i de lösningsmöjligheter som cheferna diskuterade. Resultatens fokusering på upplevda svårigheter kan förklaras av metoderna, där friheten att berätta utan givna frågor troligen innebar att cheferna kunde prata om det som låg dem närmast om hjärtat. Den stora datamängden medförde också behov av att avgränsa. De inom organisationen förekommande problemen med överbelastade chefer som lämnade sina befattningar togs till intäkt för att det fanns ett behov av ökad kunskap om de svårigheter och lösningsförslag som cheferna diskuterade.

Frågan om hur resultaten skulle kunna presenteras, så att de illustrerade chefernas komplexa verklighet på ett sätt som tillfredsställde kraven på resultatens tillförlitlighet och överförbarhet inom ramen för de vetenskapliga tidskrifternas omfångsmässiga begränsningar för publicering av texter, var föremål för flera övervägan-



den. Artiklarna skrevs på engelska för att bli tillgängliga för det bredare internationella forskningssamhället. I artikel I ger de noggranna beskrivningarna av process, metoder och material läsaren möjlighet att bedöma metodernas kvaliteter och resultatens tillförlitlighet. I artikel II används chefsansikten för att levandegöra materialet och ge en bild av komplexiteten i chefernas arbetssituation, chefsbefattning och roll. Chefernas egna röster får stort utrymme i den textnära redovisningen av resultaten i artikel III. I samtliga fall eftersträvade resultatpresentationerna att utgöra insiktsfulla exempel på vad det innebär att vara chef i den samhälleliga och organisatoriska sammanhang som de medverkande cheferna befann sig i, i enlighet med vad som förespråkas av bland andra Alvesson & Deetz (2000) och Bryman, Stephens & á Campo (1996).

Avhandlingens så kallade kappan, som skrevs på svenska, var föremål för liknande överväganden. I enlighet med avhandlingens syften utformades kappan så att den skall kunna passa en vidare svensk läsekrets utanför akademien, och därmed kunna utgöra en ytterligare återkoppling till de medverkande cheferna liksom till andra med intresse av att få en djupare förståelse av chefskapets innebörd inom denna typ av organisationer. Dessa överväganden och val innebar ett språkligt avsteg från den akademiska tradition som föreskriver att även kappan skall vara skriven på engelska för att kunna läsas av en vidare läsekrets inom akademien.

### *Etiska överväganden*

Ledarskapsprojektet utgick från de medverkande chefernas önskingar och villkor. Cheferna utgjorde kompetenta medaktörer vilka deltog i planeringen, genomförandet och utvärderingen av projektet. Författarens roll var konsultativ med uppgift att stödja chefernas egna processer och att dokumentera dessa på ett vetenskapligt godtagbart sätt, snarare än att föreslå åtgärder. Detta förhållningssätt var förenligt med ansatsens konstruktivistiska perspektiv (Kelly, 1955; Berger & Luckman, 1966; Gergen, 1999; Warren, 2004) och med den fenomenologiska analysmetoden (Ihde, 2000; Langdridge, 2007; Giorgi, 2009). Denna forskningsansats överensstämde också med grundantagandet i deltagarorienterad forskning, om att god forskning genomförs med, snarare än på, människor vilka är kapabla att utveckla egna idéer och samarbeta i kooperativa grupper för att utforska sin arbetsvardag (Heron & Reason, 2001; Holmer & Starrin, 1993).

Såväl i kappan som i de i avhandlingen ingående artiklarna har beskrivningar av projektet och de medverkande hållits allmänna, för att tillgodose kravet om konfidentialitet för de medverkande. Av samma anledning har namn ersatts av pseudonymer och citat avidentifierats. De medverkande cheferna har försäkrats att det insamlade datamaterialet endast kommer att användas i forskningssyfte. Cheferna hade också en överenskommelse sinsemellan om att känsliga uppgifter skulle behandlas konfidentiellt.

## Avhandlingens bidrag till cheferna och till en vidare praktik

De chefer som medverkade i Ledarskapsprojektet var praktiker vilket innebär att de verkar där de först och främst behöver välja den mest optimala handlingen i varje enskild ny situation. När svårigheter uppstod måste de, gemensamt eller var och en för sig, resonera sig fram till ett beslut genom att använda sitt omdöme. I situationer då de kände sig osäkra kunde de söka vägledning och stöd bland överordnade eller sidoordnade på förvaltningen, och bland sina chefskollegor. Cheferna efterfrågade möjligheter till stöd, reflektion och utveckling, eftersom de befann sig en svår situation. Chefernas egna värderingar av aktiviteterna i projektet, visade att processen var mycket uppskattad av dem, att döma av deras uttryck under och i anslutning till projektet. Projektets positiva effekter bekräftades vid den återkopplingsträff som 2011 genomfördes med den nuvarande ledningsgruppen, så en av de kvarvarande cheferna från projektet konstaterade att ”dagboksprojektet var den bästa handledning vi någonsin haft”.

Ledarskapsprojektet var utformat för att sätta igång processer som bidrog till de medverkande chefernas reflektionsmöjligheter och härigenom också till att cheferna kunde synliggöra och begripliggöra den oklara chefsrollen och skapa mening i en komplex organisatorisk tillvaro. Repertory-Grid intervjuerna innefattade reflektion över sådant som redan skett. Det vill säga den typ av reflektion som Schön (1983) benämner ”reflection-on-action”. Intervjuernas tema och procedur gav cheferna möjlighet att klargöra vilka arbetsuppgifter var och en utförde och att reflektera över innehållet i dessa, samt över hur de faktiska arbetsuppgifterna förhöll sig till deras bild av sin chefsbefattning och sin chefsroll. Detta var särskilt betydelsefullt eftersom många av cheferna upplevde sig ha svårt att överblicka och påverka den egna arbetssituationen. Betydelsen av gemensamma reflektioner kunde skönjas redan vid den gruppträff där intervjuresultaten återkopplades till cheferna, där samtalet relativt tidigt övergick till ett fritt kollegialt utforskande av den egna arbetssituationen och rollen. Dagboksmetoden gav, genom de individuella dagboksanteckningarna, de medverkande cheferna möjligheter till reflektion i den direkta arbetssituationen. Det vill säga den typ av reflektion som Schön (ibid.) benämner ”reflection-in-action”, vilken ofta sker i form av reflexiva ”samtal” med situationen i fråga. De tio dagboksträffarna utgjorde ett forum för kollegial reflektion över för dem viktiga teman sprungna ur deras erfarenheter och behov, samtidigt som de utgjorde tillfällen för jämförelse, feedback och stöd. Såväl dagboksmetodens långsiktighet, vars positiva effekter särskilt betonas av Lindén (1996), som dess fria utformning bidrog till att dagboksträffarna kom att utgöra ett forum för kollektiva meningsskapandeprocesser, där cheferna kunde utbyta erfarenheter och tolka uppdraget och rollen, i enlighet med vad som förespråkas av bland andra

Ericsson (2010), Shaw (2002) och Weick (2005). Där med meningsskapande menas en kollektiv process där individernas perspektiv och intressen i dialog vägs samman till en gemensam förståelse och en meningsfull helhet (Weick, *ibid.*).

Eftersom inga motsvarande aktiviteter fanns i organisationen sedan tidigare tycktes dagboksträffarna ha varit särskilt betydelsefulla såväl för cheferna möjligheter att få insikt i kollegornas perspektiv och bekräftelse på det egna perspektivet, som för utvecklingen av relationerna i gruppen. I detta sammanhang betonade cheferna det positiva i att alla i gruppen var chefer på samma organisatoriska nivå. Cheferna liknade processen vid en form av kollegial grupphandledning, med positiv effekt på gruppklimatet och förtroendet cheferna emellan. Gruppens mål att utvecklas som ledningsgrupp visade sig dock vara problematiskt att uppnå. Beslutet att inte inbjuda kollegor som tillträtt efter det att dagboksträffarna inletts, vilket fattades av cheferna i samråd med författaren, medförde positiva effekter för processen i dagboksgruppen, men ledde enligt cheferna själva till att klyftan mellan dem och deras nya kollegor i ledningsgruppen ökade.

### *Inspiration till liknande projekt*

Chefers reflektionsprocesser kan ha stor betydelse för den organisation inom vilken de verkar, eftersom cheferna kan utnyttja och anpassa organisationens kunskap till det som sker och härigenom fungera som agenter för organisationens (Schön, 1983) och medarbetarnas (Ellström, Ekholm & Ellström, 2008) lärande. Chefernas möjligheter till reflektion kan stödjas, eller försvåras, av det organisatoriska system chefen befinner sig i. Komplexiteten i många av dagens välfärdorganisationer leder till att chefer och personal ofta ställs inför mångtydiga och svårtolkade situationer. Förändringsprocesser och andra omständigheterna medför ofta ett ökat behov av mötestillfällen utan förutbestämd agenda och prestationskrav, samtidigt som de tenderar att leda till att antalet sådana minskar eller uteblir helt (Shaw, 2002). Behovet av arenor eller forum för kollegialt meningsskapande är särskilt stort i situationer som upplevs problematiska och svårförståeliga (Ericsson, 2010).

De utförliga beskrivningarna av Ledarskapsprojektets genomförande är utformade för att möjliggöra vetenskapliga bedömningar av forskningsprocessen. De kan också fungera som inspiration och vägledning för andra som vill starta liknande utvecklingsprocesser i andra sammanhang. Denna typ av projekt kräver dock en avsevärd insats av de medverkande både vad gäller tid, arbete och känslomässigt engagemang. Det förefaller därför troligt att ansatsen lämpar sig bäst för grupper där de medverkande hyser förtroende för varandra och en tilltro till metodernas möjligheter, samt en vilja att ingå i ett långsiktigt projekt som syftar till gemensam utveckling. Erfarenheterna från projektet aktualiserar frågan om hur man kan hantera liknande långsiktiga projekt, när gruppens sammansättning i den ”naturliga”

gruppen förändras. En fråga som har särskild relevans inom svenska kommunala omsorgsorganisationer, där chefsomsättningen ofta är hög. Tidsaspekten är betydelsefull också vad gäller möjligheten att återkoppla resultat i sin helhet, eftersom den stora mängd data som genereras i denna typ av projekt är tidskrävande att analysera.



# Slutord

Den bärande frågan genom denna avhandling har varit: Vad innebär det att vara verksamhetsnära chef i en svensk kommunal omsorgsorganisation? Avhandlingen och de i denna ingående artiklarna utgör bilder av författarens (i artikel I författarnas) förståelse av innebörden av det kommunala chefskapet. Dessa bilder tar sin utgångspunkt i en grupp chefers meningsskapandeprocesser, vilka författaren fick ta del av under det här redovisade Ledarskapsprojektet. Tidigare forskning har bidragit såväl till att bekräfta som nyansera bilderna. Författaren har presenterat och diskuterat bilderna i olika sammanhang: tillsammans med de medverkande cheferna och i andra grupperingar i deras organisation, vid vetenskapliga seminarier och konferenser, i undervisningssituationer, och i samtal med handledare och kollegor. Dessa tillfällen har för författaren utgjort forum för meningsskapande, där den egna förståelsen av det kommunala chefskapets komplexitet utmanats och fördjupats. De i avhandlingen presenterade bilderna är, genom sin detaljrikedom, öppna för andra tolkningar.



# English summary

## Construing and re-construing municipal care management; Swedish social care managers reflect over their work situation and their role

Marie-Louise Österlind

Department of Psychology, Lund University, 2013

The present doctoral thesis aimed to explore what it means to be a first-level manager in a Swedish municipal social care administration, seen from the managers' perspective. The empirical data derives from a participative, constructivist project which intended to contribute to new practice-based knowledge and to the learning and development of the participating managers.

A combination of methods was used. The first part of the project comprised repertory grid interviews exploring the managers' tasks and their managerial role. The interviews were followed by a group session where the interview results were presented. In this session the managers initiated a collegial reflection over their situation and role which was continued and developed in the second part of the project by the use of a combination of personal diary notations and group sessions. Qualitative descriptive phenomenological analyses of the extensive material gave voice to the managers, and painted a vivid and nuanced picture of their work situation and professional role.

In **Paper I** the project and the used methods were described in detail. Short extracts of data illustrated the potential of the general approach of combining constructivist techniques in participative and action oriented projects. The first brief results illustrated by "A day in a team manager's working life" and by three "leadership dilemmas": The spider in the web; The border patrol; and The open door, presented a picture of the managers' complex work situation and how they were stimulated to address the problems arising. **Paper II** showed the many facets of social care management, where six "faces" portrayed the complex managerial role. The results indicated that managers in this and other welfare organizations need to construe and re-construe their managerial role in order to balance the contrasting demands on their role, thereby accomplishing a personal equilibrium. **Paper III**



further explored the managers' leadership role ideal, grounded in the concept of care. Several aspects of the managers' work situation resulted, on their own or in conjunction, in difficulties fulfilling their caring leadership ideal. These difficulties of which the managers spoke were arranged into three distinct patterns: problems, dilemmas and paradoxes. The results gave insight of the nature of these difficulties, the implications which these might have on the managers, their staff and the delivery of service, and the discussed remedies.

Taken together the results raises new questions about municipal managers' abilities and possibilities to handle ideals and requirements which are difficult to consolidate particularly in times of resource scarcity. Is it possible to be a caring and efficient manager? How can managers' options to handle the complexity of modern welfare organisations be strengthened?

The participating managers' evaluations of the project showed that the process had positive effects on group climate and trust. The group process was regarded a form of peer guidance, where the discussion and sometimes solving of difficulties was considered strengthening the managers' abilities to take action and to ask colleagues for advice. In all the process was found promoting a kind of experience based learning considered difficult to achieve through formal training. However the managers' aim to develop as a managerial group was only partially met. Their decision not to invite newly appointed managers into the second part of the project was presumably the best possible decision for the development of the project group. Notwithstanding, it seems probable that the decision played a part in widening the gap between "old" and "new" managers.

# Referenser

- Abbott, A. (1988). *The System of Professions - an Essay on the Division of Expert Labour*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Agevall, L. (2000). Hur välfärd organiseras. Spelar det någon roll? En explorativ studie om organisering och etik i offentlig service. *Statsvetenskaplig tidskrift*, 103(1), 18-42.
- Allvin, M, Aronsson, G, Hagström, T, Johansson, G & Lundberg, U (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge Intensive Companies*. Berlin: De Gruyter.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2000). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. London: Sage.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003a). Good Visions, Bad Micro-Management and Ugly Ambiguity: Contradictions Of (Non-) Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies*, 24 (6), 961-988.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003b). *Managers Doing Leadership: The Eextra-ordinarization of the Mundane (Working Paper Series, 2003/5)*. Lund University, Institute of Economic Research.
- Apelgren, B-M. (2000). *Foreign Language Teachers' Voices. Personal Theories and Experiences of Change in Teaching English as a Foreign Language in Sweden*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet, Institutionen för pedagogik och didaktik.
- Arbetsmiljöverket. (2006). *Riskfyllda psykosociala arbetsförhållanden för omsorgschefer. Resultat från Arbetsmiljöverkets tillsyn i 74 kommuner (Rapport 2006:12)*. Hämtad från: [http://www.av.se/dokument/publikationer/rapporter/RAP2006\\_12.pdf](http://www.av.se/dokument/publikationer/rapporter/RAP2006_12.pdf).
- Argyris, C. & Schön, D. (1985). *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesly.
- Aristoteles, (1988). *Den nikomachiska etiken (M Ringblom, översättning)*. (2. uppl.) Göteborg: Daidalos.
- Aronsson, G., Bejerot, E., & Härenstam, A. (1999). *Healthy Work: Ideal and Reality Among Public and Private Employed Academics in Sweden*. *Public personnel management*, 28(2), 197-215.
- Asplund, J. (2002). *Avhandlingens språkdräkt*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Berg, G. (2006). *School Development a Matter of Approaching the Available Scope for Action*. In J. C. Lee & M. Williams. (Edt.), *School Improvement: International Perspectives* (pp. 327-342). New York: Nova Science Publishers Inc.

- Berger, P., & Luckman, T. (1966). *The Social Construction of Reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, New York: Anchor Books
- Bertilsson, M. (1990). The Welfare State, the Professions and Citizens. In M. Burrage, & R. Torstendahl. (Eds.), *Professions in theory and history: Rethinking the study of the professions* (pp. 114-134). London: Sage.
- Birgerstam, P. (2000). *Skapande handling – om idéernas födelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Bruhin, G. (2001). The Third Task of Universities or How to Get Universities to Serve their Communities! In P. Reason, & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action research. Participative Inquiry and Practice* (pp. 440-446). London: Sage.
- Bryman, A., Stephens, M., & á Campo, C. (1996). The Importance of Context: Qualitative Research and the Study of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 7(3). 353-370.
- Butt, T. (2004). Understanding, Explanation, and Personal Constructs. *Personal Construct Theory & Practice*, 1, 21-27. Retrieved from: <http://www.pcpnet.org/journal/pctp04/butt04.pdf>
- Butt, T. (2008). *George Kelly and the Psychology of Personal Constructs*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cameron, S., Harbison, J., Lambert, V., & Dickson, C. (2012). Exploring Leadership in Community Nursing Teams. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1469–1481.
- Cassell, C., Close, P., Duberly, J. & Johnson, P. (2000). Surfacing Embedded Assumptions: Using Repertory Grid Methodology to Facilitate Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 561-573.
- Castle, N. G., & Decker, F. H. (2011). Top Management Leadership Style and Quality of Care in Nursing Homes. *Gerontologist*, 51(5), 630-642.
- Castle, N. G., Degenholtz, H., & Rosen, J. (2006). Determinants of Staff Job Satisfaction of Caregivers in Two Nursing Homes in Pennsylvania. *BMC Health Services Research*, 6(60), 1-11. Retrieved from: <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/6/60>
- Castle, N. G., Ferguson, J. C., & Hughes, K. (2009). Humanism in Nursing Homes: the Impact of Top Management. *Journal of Health & Human Services Administration*, 31(4), 483-516.
- Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2010). Work and Neck Pain: a Prospective Study of Psychological, Social, and Mechanical Risk Factors. *Pain*, 151(1), 162-73.
- Czarniawska, B., & Joerges, B. (1998). Winds of Organizational Change: How Ideas Translate into Objects and Actions. In N. Brunsson, & J. P. Olsen (Eds.), *Organizing organizations*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Dackert, I. (2010). The Impact of Team Climate for Innovation on Well-Being and Stress in Elderly Care. *Journal of Nursing Management*, 18, 302–310.
- Dahlberg, K. (2008). Forskarutbildning i vårdvetenskap 2003 – 2008. I M. Berglund, A. Johansson Sundler & Å Roxberg (Red.), *Vårdvetenskapliga vägskäl (Rapportserie i vårdvetenskap. Nr 2, 2008)* (sid. 9-24). Växjö universitet, Institutionen för vårdvetenskap och socialt arbete.
- Dalton, P. & Dunnett, G. (1992). *A Psychology for Living. Personal Construct Theory for Professionals and Clients*. Farnborough: EPCA Publications.

- Denhart, J. V., & Denhart, R. B. (2007). *The New Public Service. Serving Not Steering* (Expanded Edition). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Denicolo, P.M., & Pope, M.L. (2001). *Transformative Professional Practice: Personal Construct Approaches to Education and Research*. London: Whurr Publishers.
- Ellström, E., Ekholm, B., & Ellström, P-E., (2008). Two Types of Learning Environment: Enabling and Constraining a Study of Care Work. *Journal of Workplace Learning*, 20(2), 84-97.
- Ericsson, U. (2010). *Om organiseringen av det regenerativa arbetet. Samtal om roll, process och interaktivt meningsskapande*. Doktorsavhandling, Kungliga Tekniska Högskolan.
- Eriksen, E.O. (1997). *Kommunikativt ledarskap. Om styrning av offentliga organisationer*. Göteborg: Daidalos.
- Evets, J. (2010). Reconnecting Professional Occupations with Professional Organizations: Risk and Opportunities. In L. G. Svensson & J. Evets (Eds.), *Sociology of Professions. Continental and Anglo-Saxon Traditions*. (sidor). Göteborg: Daidalos.
- Finansdepartementet (2002). *Att hålla balansen - en ESO-rapport om kommuner och budgetdisciplin (Ds 2002:18)*. Stockholm: Finansdepartementet. Hämtad från: <http://www.eso.expertgrupp.se/Article.aspx?articleID=186>
- Folbre, N. & Nelson, J. A. (2000). For Love or Money - Or Both? *The Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 123-140.
- Fransella, F. (2005). Some Skills and Tools For Personal Construct Users. In F. Fransella (Edt.), *The Essential Practitioner's Handbook of Personal Construct Psychology* (pp. 41-56). Chichester: John Wiley & Sons, ltd.
- Gadamer, H. (1997). *Sanning och metod: i urval*. Göteborg: Daidalos.
- Garfinkel, H. (1967/1984). *Studies in ethnomethodology*. Oxford: Blackwell
- Gergen, K. (1999). *An Invitation to Social Construction*. London: SAGE.
- Gertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. London: Fontana
- Giorgi, A. (2009). *The Descriptive Phenomenological Method in Psychology. A Modified Husserlian Approach*. Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Giorgi, A. & Giorgi, B. (2003). Phenomenology. In J. A. Smith (Edt.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (pp. 25-50). London: Sage.
- Gustafsson, R. Å. (2008). *Kommunpolitikerna och vårdarbetarna i regimskiftets tid – En fråga om respekt och svikna förhoppningar om rättvisa? I H. Hasselbladh, E. Bejerot & R. Å. Gustafsson (Red.), Bortom New Public Management: institutionell transformation i svensk sjukvård* (sid. 155-184). Lund: Academia Adacta.
- Gustafsson, R. Å. & Szebehely, M. (2001). *Arbetsvillkor och välfärdsopinion inom äldreomsorgen – en enkätbaserad fallstudie bland personal och politiker (Arbetslivsrapport nr 2001:9)*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Gustafsson, R. Å. & Szebehely, M. (2005). *Arbetsvillkor och styrning i äldreomsorgens hierarki: en enkätstudie bland personal och politiker (Rapport i socialt arbete nr 14, 2005)*. Stockholms universitet, Institutionen för socialt arbete, Socialhögskolan.

- Hasenfeld, Y. (1983). *Human Service Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hasenfeld, Y. (2009). *Human Services as Complex Organizations*. London: Sage.
- Hasselbladh, H. (2008). Sjukvårdens nya styrning. Vad står på spel? I H. Hasselbladh, E. Bejerot & R. Å. Gustafsson (Red.), *Bortom New Public Management: institutionell transformation i svensk sjukvård* (sid. 185-200). Lund: Academia Adacta.
- Hasselbladh, H & Bejerot, E. (2008). New Public Management en problematisering i tiden. I H. Hasselbladh, E. Bejerot & R. Å. Gustafsson (Red.), *Bortom New Public Management: institutionell transformation i svensk sjukvård* (sid. 7-23). Lund: Academia Adacta.
- Heron, J. & Reason, P. (2001). The Practice of Co-Operative Inquiry: Research 'With' Rather Than 'On' People. In P. Reason, & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice* (pp. 179-188). London: Sage.
- Hiscock, M. & Shuldham, C. (2008). Patient Centered Leadership in Practice. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 900-904.
- Hjort, K. (2007). Epilogue: What's New, Doc? In C. Aili, L-E. Nilsson, L. G. Svensson, & P. Denicolo (Eds.), *In Tension Between Organization and Profession. Professionals in Nordic Public Service* (pp. 322-330). Lund: Nordic Academic Press.
- Hjort, K. & Aili, C. (2010). Prioriteringskompetens - Konkurrerande välfärdsprinciper och nya krav på lärarprofessionen. I G. Brante & K. Hjort (Red.), *Dilemman i skolan - aktuella utmaningar och professionella omställningar* (sid. 8-24). Kristianstad: Kristianstad University Press.
- Hoggett, P. (1991). A New Management in the Public Sector? *Policy & Politics*, 19(4), 243-256.
- Hoggett, P., Mayo, M. & Miller, C. (2006), Private Passions, the Public Good and Public Service Reform. *Social Policy & Administration*, 40(4), 758-773.
- Holmberg, R. (2002). *Organiserande och kvalitetsutveckling: om sönderfall, upprätthållande och begripliggörande i arbetslivet*. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Institutionen för psykologi.
- Holmer, J. & Starrin, B. (1993). *Deltagarorienterad forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Hälso- och sjukvårdslag (182:763). Stockholm: Socialdepartementet.  
[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Halso--och-sjukvardslag-1982\\_sfs-1982-763/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Halso--och-sjukvardslag-1982_sfs-1982-763/)
- Härnsten, G & Rosén, U. (2009). The gender order of knowledge.: Everyday life in a welfare state. In L. Cooper & S. Walters (Eds.), *Learning/Work.: Turning work and learning inside out* (pp. 220-234). Cape Town: Human Sciences Research Council.
- Ihde, D. (2000). *Experimentell fenomenologi*. Göteborg: Daidalos.
- Kahn, R., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., & Snoek, J. D. (1964). *Organisational Stress: Studies in Role Conflicts and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York, N.Y.: Basic Books.

- Karlsson, I. (2006). Att leda i kommunal äldreomsorg: om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter: exemplet Halland. Växjö universitet, Licentiatavhandling.
- Kelly, G.A. (1955). *The Psychology of Personal Constructs. Volume one: A theory of personality*. New York: Norton.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (2000). Participatory action research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research (2. ed.)* (pp. 567-606). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- King, N. (2000). Commentary – Making ourselves heard: The challenges facing advocates of qualitative research in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 589-596.
- Kommunallag. (KL, 1991:900). Stockholm: Finansdepartementet.  
[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Kommunallag-1991900\\_sfs-1991-900/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Kommunallag-1991900_sfs-1991-900/)
- Lag (193:387) om stöd och service till funktionshindrade. Stockholm: Socialdepartementet. [http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-1993387-om-stod-och-ser\\_sfs-1993-387/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Lag-1993387-om-stod-och-ser_sfs-1993-387/)
- Langdridge, D. (2007). *Phenomenological psychology. Theory, research and method*. Harlow: Pearson Education.
- Lill, L. (2006). Omsorgsarbetets moraliska krav på kärleksfullhet I H. Petersson, V. Läppänen, S. Jönsson & J. Tranquist (Red.), *Villkor i arbete med människor – en antologi om human servicearbete* (sid. 137-160). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Lincoln, Y. (2001). Engaging Sympathies: Relationships between Action Research and Social Constructivism. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice* (pp. 124-132). London: Sage.
- Lindén, J. (1996). Theoretical and Methodological Questions Concerning a Contextual Approach to Psychosocial Issues of Working Life. *Science Communication*, 18 (1), 59-79.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Länsstyrelserna. (oktober, 2009). Jag räcker inte till. Verksamhetschefer inom särskilt boende. Hämtad från [http://www.lansstyrelsen.se/NR/rdonlyres/FAB4FF23-AA1F-408E-AA1164323DDBB7F8/0/rapport\\_verksamhetschefer\\_ssk\\_boende\\_NY.pdf](http://www.lansstyrelsen.se/NR/rdonlyres/FAB4FF23-AA1F-408E-AA1164323DDBB7F8/0/rapport_verksamhetschefer_ssk_boende_NY.pdf)
- Madriz, E. (2000). Focus Groups in Feminist Research. In N. Denzin & Y. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. (pp. 835-850). London: Sage.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation. *Management Science*, 18 (2), Application Series. 97-110.
- Montin, S. (2002). *Moderna kommuner*. Liber: Malmö.
- Park, P. (2001). Knowledge and Participatory Research. In P. Reason, & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice* (pp. 81-90). London: Sage.

- Petersson, H. (2006). Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete. I H. Petersson, V. Leppänen, S. Jönsson & J. Tranquist (Red), Villkor i arbete med människor – en antologi om human servicearbete (pp.161-176). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Pope, M. L. & Denicolo, P. M. (1991). Developing constructive action: Personal construct psychology, action research & professional development. In O. Zuber-Skerrid (Edt.), Action research for change and development (pp. 93-111). Aldershot: Gower.
- Pope, M.L. & Denicolo, P.M. (2003). Images of teaching: Reflections from student teachers, experienced teachers and teacher educators. In: G. Chiari G. & M.L. Nuzzo (Eds.), Psychological Constructivism and the Social World (pp. 123-131). Milano: Franco Angeli.
- Rada, R. (1986). The Health Care Revolution. From Patient to Client to Customer. *Psychosomatics*, 27(4), 276-279.
- Ragneklint, R. (2002). "Man kan bli bättre om man vet vad bättre är!" En studie av effektivitetsbegreppet som samhällelig grundbult. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Institutionen för psykologi.
- Reason, P & Bradbury, H. (2001a). Conclusion: Broadening the Bandwidth of Validity: Issues and Choice-points for Improving the Quality of Action Research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice* (pp. 1-14). London: Sage.
- Reason, P & Bradbury, H. (2001b). Conclusion: Broadening the Bandwidth of Validity: Issues and Choice-points for Improving the Quality of Action Research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice* (pp. 447-457). London: Sage.
- Sandberg, J. & Alvesson, M. (2010). Ways of Constructing Research Questions: Gap-Spotting or Problematization? *Organization*. 18 (1), 23-44.
- Sandström, U., Stålsby-Lundborg, C., Axelsson, R., & Holmström, I. (2007). Variation in Views on Clients in Interprofessional Work for Vocational Rehabilitation in Sweden. *Journal of Interprofessional Care*. 21(5), 479-489.
- Saul, J. R. (1999). Health care at the end of the twentieth century. Confusing symptoms for systems. In M. Somerville (Edt.), *Do We Care? Renewing Canada's Commitment to Health* (pp. 3-20). Montreal: McGill-Queens University Press.
- Schein E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Aldershot: Arena.
- Shaw, P. (2002). *Changing Conversation in Organizations: A Complexity Approach to Change*. London: Routledge.
- Skrivelse till samtliga arbetsplatser inom omsorgsförvaltningen, 2000-11-17.
- Smith, J. (1995). Repertory grids: An interactive, case-study perspective. In J. Smith, R. Harré & L. Van Langenhove, (Eds.), *Rethinking methods in psychology* (pp. 162-177). London: Sage Publications.

- Socialtjänstlag (2001:453). Stockholm: Socialdepartementet.  
[http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Socialtjanstlag-2001453\\_sfs-2001-453/](http://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Lagar/Svenskforfattningssamling/Socialtjanstlag-2001453_sfs-2001-453/)
- Socialdepartementet (oktober, 2003). Äldrepolitik för framtiden. 100 steg till trygghet och utveckling med en åldrande befolkning. (Statens offentliga utredningar SOU 2003:91). Hämtad från: <http://www.regeringen.se/sb/d/108/a/2611>
- Socialdepartementet (maj, 2008). Värddigt liv i äldreomsorgen. (Statens offentliga utredningar SOU 2008:51).
- Socialstyrelsen (mars, 2010). Lägesrapport 2010, Folkhälsa Hälso- och sjukvård, individ- och familjeomsorg, stöd och service till personer med funktionsnedsättning, vård och omsorg om äldre. Hämtad från:  
<http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2010/2010-3-14/documents/2010-3-21%201%C3%A4gesrapport%202010.pdf>
- Svensson, L. G. (1998). Professionalism och politisk decentralisering. En sociologisk studie av skolan och socialtjänsten i en kommunalsreform (Research report no. 122). Göteborgs universitet, Institutionen för sociologi.
- Sveriges kommuner och landsting (n.d.). Fakta om anställda i kommuner och landsting/regioner. Hämtat 10 december 2012 från Sveriges kommuner och landsting:  
[http://www.skil.se/vi\\_arbetar\\_med/avtalsrorelsen/faktaochstatistik/fakta-om-anstallda-i-kommuner-och-landsting](http://www.skil.se/vi_arbetar_med/avtalsrorelsen/faktaochstatistik/fakta-om-anstallda-i-kommuner-och-landsting)
- Symon, G., Cassel, C., & Dickson, R. (2000). Exploring Our Research and Practices Through Innovative Research Methods. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 457-462.
- Szebeheley, M. (2000). Äldreomsorg i förändring – knappare resurser och nya organisationsformer. I M. Szebeheley (Red.), *Välfärd, vård och omsorg: antologi från Kommittén Välfärdsbokslut*, (Statens offentliga utredningar 2000:38) (Sid. 171-224). Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Törnquist, M. (2004). Vad man ska kunna och hur man ska vara. En studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer. Doktorsavhandling, Lärarhögskolan i Stockholm, Institutionen för samhälle, kultur och lärande.
- Wallenberg, J. (1997). Kommunalt arbetsliv i omvandling. Styrning och självständighet i postindustriell tjänsteproduktion. Stockholm: SNS Förlag.
- Warren, W. (1998). *Philosophical dimensions of personal construct psychology*. London: Routledge.
- Warren, B. (2004). Construing Constructionism: Some Reflections on the Tension Between PCP and Social Constructionism. *Personal Construct Theory & Practice*, 1, 34-44.
- Wærness, K. (1996). Omsorgsrationalitet. Reflektioner över ett begrepps karaktär. I R-M. Eliasson (Red.), *Omsorgens skiftningar. Begreppet, vardagen, politiken, forskningen* (Sid. 203-220). Lund: Studentlitteratur.
- Weick, K. (1995). *Sense Making in Organizations*. London: Sage.



- Wolmesjö, M. (2005). Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappsomsorgen. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Socialhögskolan.
- Wreder, M. (2005). I omsorgens namn. Tre diskurser om äldreomsorg. Doktorsavhandling, Karlstad universitet, Institutionen för samhällsvetenskap.
- Österlind, M-L. (2002). Father, Friend, Visionary Leader or Business Executive? – Swedish Top Head Administrative Directors' Constructions of Leadership. In G. Chiari, G. & M. L. Nuzzo. *Psychological Constructivism and the Social World* (pp. 220-229). Milano: Franco Angeli.
- Österlind, M-L. (2011). Looking into the box: Swedish social care managers make meaning of their work and role. *Personal Construct Theory & Practice*. 8, 38-49.
- Österlind, M-L. (2012). Is it Possible to Be a Caring and Efficient Manager? Problems, Dilemmas and Paradoxes Handled by Swedish Social Care Managers. Manuscript submitted for publication.
- Österlind, M-L, & Denicolo, P.M. (2006). Extending the catalytic and transformative potential of grids using a congruent technique. *Personal Construct Theory & Practice*, 3, 38-50.





## EXTENDING THE CATALYTIC AND TRANSFORMATIVE POTENTIAL OF GRIDS USING A CONGRUENT TECHNIQUE: AN EXEMPLAR STUDY OF MANAGEMENT DEVELOPMENT

Marie-Louise Österlind \*, Pamela M. Denicolo \*\*

\* Department of Psychology, Kristianstad University, Sweden, \*\* School of Health and Social Care, University of Reading, UK

*We present a project where constructivist techniques (repertory grid interview, focus group and diary-in-group) were combined in participative, action research. The process sustained the development of leadership and praxis through (1) individual reflection grounded in personal experiences and (2) group reflection through the shared and revised construing of pertinent issues. Throughout the project the participating managers addressed matters important to them in their professional role. The short extracts of data presented give an insight in the managers' complex work situation, the dilemmas that they are facing and how they were stimulated to address the problems arising.*

Keywords: *repertory grid technique, diary, management development*

### INTRODUCTION

The Swedish universities' third task, besides higher education teaching and research, is to relate to and collaborate with practitioners in the local community in which it is situated to support development processes. However a recent report (Westlund, 2004) shows that the universities fulfil this task only to a minor extent, and thereby often play a minor role in regional development processes. According to Brulin (2001), this underlines the need for the development of a participatory and action-oriented research approach focused on new understandings of and enhancement of praxis.

Such an approach aspires to the cultivation of the 'reflective practitioner' discussed by Argyris and Schön (1985) and Schön (1983), in contrast to traditional leadership research, which has been criticised by Alvesson (1996) for being dominated by positivistic and neo-positivistic assumptions and a concentration on rules and procedures. These ideas of participation and action-orientation brought together with constructivist psychology form the methodological basis of the municipal leadership development project presented below to illustrate the power of the combined methodology and the potential in-

herent in university-community partnerships. The project formed part of a larger research project to explore and improve leadership in a Swedish municipality.

### Public sector organisations and professional development

The characteristics and dilemmas of work in public sector organisations have been discussed in the classical works of Lipsky (1980) and Abbot (1988) and more recently in Swedish public sector settings by Wallenberg (1997); Aili (2002) and Österlind and Denicolo (A) (in manuscript). An increasing part of the responsibility for public service production has, according to Wallenberg, shifted from the Government to the Swedish municipalities who have turned into major producers of care and education. The quality of the services received are of major importance for the individuals' personal wellbeing and the clients and pupils are to a large extent dependent on services produced since few, if any, private alternatives exist. Wallenberg points out the tensions between the municipalities' general goals: effective service production; local democracy; and qual-

ity/legal rights of the individual. The demand for cost efficiency, given priority out of economic necessity, often conflicts with the demand for quality/the legal rights of the individual. Cost control also leads to a conflict between, on the one hand, quick decisions and professional judgements and, on the other, slower democratic decision-making processes.

Swedish municipal managers often have a professional background related to the area that they are charged with managing. This can, especially in times where demands for increased quality are raised as the same time as financial cutbacks, result in further dilemmas where the professional is caught in the middle between political decisions involving financial restrictions on the one side and professional knowledge and legislation (giving the citizens the right to certain 'service level') on the other. (The conflict between professional ideals and administrative theories is described in the context of maternity welfare by Aili and in a wider context by Österlind and Denicolo (A)).

Suffice it to say here that these managers, caught between a plethora of dilemmas, find it difficult to address their own personal development needs and even harder to instigate and maintain group development needs without external support and advice. Yet individual and group development, in response to change in the work environment, is essential if the system is to be productive and effective.

Individual's reactions to change are not inevitably positive. Kelly (1955) found that the constructs *treat, fear, anxiety, guilt, aggressiveness* and *hostility* are related to transition. This anxiety can be reduced by group learning processes.

*"Once a group has learned to hold common assumptions, the resulting automatic patterns of perceiving, thinking, feeling and behaving provide meaning, stability and comfort; the anxiety that results from the inability to understand or predict events happening around the group is reduced by the shared learning."* (Schein, 1990, p.111)

From a constructivist orientation, explicit exploration of professional perspectives could play an important role for the organisation members as, according to Kelly's experience corollary, "*a person's construction system varies as he successively con-*

*strues the replications of events"* (Kelly, 1955: p 50). Work group members need some commonality, that is to share some common ideals but, since the sociality corollary extends the commonality corollary, in order to interact effectively, they need to be able to construe issues from the perspective of the diverse views generated by the other group members. Furthermore, validation by others of each person's own construct system is important in the development of closer relationships. The validation of professional construct systems by colleagues provides a greater potential for and, indeed, likelihood of construct similarity within the professional group (Denicolo and Pope, 2001).

This calls for action oriented and participative approaches where methods appropriate for exploration and change are used, and where the researcher's role is to facilitate motivated participants' exploration of and work on problems defined by themselves on their own initiative, hereby involving motivated participants in intensive self-analysis. (Schein, p. 112).

The project described below started with the participating managers' individual explorations of their professional role. When sharing their individual experiences in a group session, they found that they had a mutual interest in personal and group development hence improving both professional practice and their work situations.

#### **THE PROJECT - CATALYSING TRANSFORMATIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT IN A MUNICIPAL CARE ORGANISATION**

The project involved one of three geographical districts of the department of community care for older and/or people with disabilities, in a municipality where there exist few private care alternatives. The municipal administration was the second largest in financial turnover and in numbers of personnel. At the time of the project, it was involved in organisational changing processes with the objective to improve both financial efficiency and quality of service to the clients, the latter involving a quality guarantee.

In the 'new' organisation the care- and health-care staff were to work in flexible teams, determined by the clients' individual needs. New managerial

posts (district managers and team managers) were created and replaced the former managerial levels. The team manager position involved an increased number of *care staff members* and the incorporation of *professional groups* (nurses, physiotherapist and occupational therapists).

None of the managers from the 'old' organisation was guaranteed a new managerial position. This meant that managers from the 'old' organisation had had, as anyone else interested in a new managerial position in the 'new' organisation, to apply in open competition and to undergo the same tests as the external candidates. Therefore the context was one in which security and trust had recently taken a severe blow.

### Participants

In this project all ten municipal team managers in the district (eight women and two men), wanted to develop their leadership role and their managerial group. Each team manager was in charge of 50-70 staff members. Together with their superior, the district manager, they formed the district's managerial group. Among them were represented three different professions (social care, nursing and personnel management).

### Methods - Combining Repertory Grid Interviews and Diary-in-Group Method

The participating managers' perspectives and their understanding of their work situation and their leadership role were central to the project. A prime objective was to facilitate development at a personal and group level and to transform practice. Methods were chosen in order to facilitate these processes. The participating managers contributed to the planning, realisation and validation of the project, in the true spirit of a combined constructivist and action research enterprise (Pope and Denicolo, 1991).

The first part of the project involved individual development. For this *Repertory Grid interviews* focusing on the exploration of own tasks, including individual feedback at the end of each interview session, were conducted in 2003. Feedback on a group level was generated as the aggregated results from interviews were analysed and discussed in a

*focus group session*. At that time all participating managers expressed an interest in a continued group exploration of their leadership experiences. This led to the initiation of a diary-in-group-project that took place during 2004. The *diary-in-group* project focused on individual and group development. The managers explored their individual activities and experiences by keeping a personal diary for a period of two days. In the subsequent group sessions the individual experiences noted in the diaries were developed and discussed.

The results from the repertory grid interviews and focus group session are summarised below (extended results are found in Österlind and Denicolo (A) in manuscript) and exemplified at the individual level for each intervention technique by the results from one participant (Monica). Thereafter the diary-in-group project is described at greater length, including a summary of the theoretical background. A description of the procedure and the material gained from the project is followed by a presentation of the first, preliminary results (extended results are found in Österlind and Denicolo (B) in manuscript), again providing illustrative material from Monica (one of the participants). The paper concludes with suggestions for practice derived from this combination of methods.

### SUMMARY OF PROCEDURE AND RESULTS OF THE REPERTORY GRID INTERVIEWS AND FOCUS GROUP

The repertory grid interview explores the personal constructs of an individual. In this project repertory grid interviews were used to explore the managers' experiences of their leadership role during their daily work. The theme for these interviews was "*my tasks and responsibilities as a team manager*". In this procedure each manager individually identified the tasks/assignments that they perform as team managers (*elements*) and then considered them in triads to identify similarities and differences (*constructs*) between them on a range of dimensions.

The interviews took place in the participant's workplace. Each interview was recorded on audio tape. The interviews were performed with computer-aid (Rep Grid II), which enabled an immediate feedback of the graphic representations of the interview results to the participant. Thus an oppor-

tunity was provided for these representations to be used as a basis for discussion, in order to validate and amplify the results (Smith, 1995).

The role of and results from a repertory grid interview have been discussed by several authors. Bell (2005) states that

“... the information in a grid clearly depends on only the elements and constructs that have been included.” (Bell, 2005 p. 68.)

Here the results from the repertory grid interviews

are exemplified at individual level by Monica’s grid and commentary. In addition to this five examples are presented hereby (1) illustrating the interview transcript’s potential to provide deepened or additional information to the grid itself and (2) demonstrating the catalyst potential that, according to Denicolo and Pope (2001), lay in the repertory grid procedure. We conclude this section by presenting a summary of an aggregation of the interview results from the whole group.

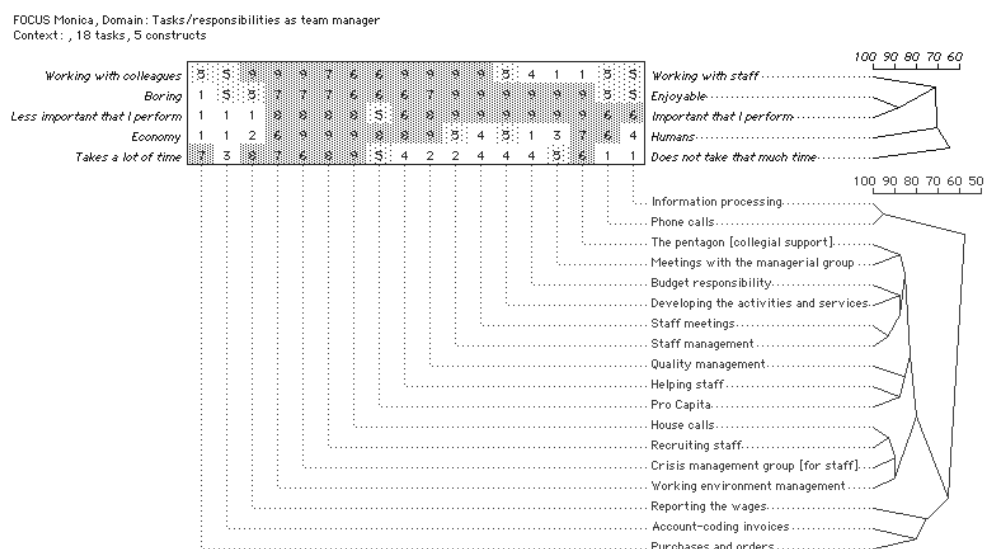


Figure 1: Monica’s Grid (Programme WebGrid III, Gaines and Shaw, 2005)

### Results at individual level – Monica’s interview

The analysis of *Monica’s grid* (Figure 1) shows that she identified 18 types of tasks or responsibilities that she performs as team manager [elements] (The number in brackets indicates the order in which these were generated.). These tasks can be grouped into five categories.

(I) *Staff related matters* is by numbers the largest embracing the six elements: ‘Staff manage-

ment’ (1), ‘Reporting the wages’ (4), ‘Staff meetings’ (7), ‘Helping staff’ [with forms etc] (10), ‘Recruiting staff’ (11) and ‘Crisis management group’ [for staff] (17).

(II) *Managerial responsibilities* is composed by the five elements ‘Working environment management’ (12), ‘Quality management’ (13), ‘Developing the activities and services’ (18), ‘Meetings with the managerial group’ (14) and ‘The pentagon’ [collegial support] (15).

(III) *Financial matters* consists of the three ele-

ments: 'Budget responsibility' (2); 'Account-coding invoices' (5) and 'Purchases and orders' (8).

Categories IV and V consists of two elements each: (IV) *Client related matters*: 'Pro Capita' [implementing awarded home-help service] (3) and 'House calls' (6) and (V) *Communication* 'Information processing' (16) and 'Phone calls' (9).

In total Monica generated the five construct pairs below (The number in brackets indicates the order in which these were generated):

*Working with colleagues – Working with staff* (1)  
*Economy – Humans* (2)  
*Takes a lot of time – Does not take that much time* (3)  
*Boring – Enjoyable* (4)  
*Less important that I perform [as team manager] - Important that I perform* (5)

The grid shows that most of Monica's tasks are of a nature that she thinks fits with the role of a team manager (11 out of 18). The most important tasks are: 'Staff management', 'Staff meetings', 'Developing activities and services', 'Budget responsibility', 'Meetings with the managerial group' and 'The pentagon' [collegial support]. These are also the tasks that she *enjoys* the most. In all she construe all but one ('Purchases and orders' that she finds *boring*) of her tasks as *enjoyable* or *OK*.

The five tasks that consume most of her time are: 'Staff management', 'Quality management', 'Information processing', 'Phone calls', and 'Account-coding invoices'. Monica considers the first three to be vital to her role, but the last two, related to communication, she thinks are tasks that, to some extent, could be delegated. In particular, 'Account-coding invoices' is a task that she considers *less important that she (the team manager) perform*.

### The interview transcript's potential

The analysis of the transcription of a repertory grid interview provides information, in addition to that found in the grid itself, which is useful for a deeper analysis and interpretation of the grid on *how* the participant *elicits her/his elements* (in this case the

tasks performed as a team manager) and *how 'easily' they were generated*. It also enables us to see *more of the process of construing elicited* elements, such as what triads were generated which constructs and details of explorations of the constructs during, for instance, laddering.

#### Example I – the refinement of an element

When Monica elicited her fourth element she initially defined it '*Doing* the wage statements' but after reasoning aloud with herself she redefined it to '*Reporting* the wages'

"...because we send them. I check the wage statements and sign them. You have to do that: signing and checking the wage statements."

#### Example II – the nature of an element

In the case of the generation of the element 'telephone calls' the transcripts provided additional information which proved useful to an understanding of why this element was construed as *a task that takes a lot of my time*:

"I get so many phone calls. The last six months I have had an awful lot because [in addition to normal assignments] I also have got the personal assistants [workers who give personal support to disabled people] and because of that there have been many house calls and staff matters."

#### Example III – the nature of a construct

The analysis of the interview transcript provides additional information about the construct *Important that I perform [in my role as team manager] – Less important that I perform*. Tasks that Monica placed between these two construct poles she considered to be *tasks that could be done in cooperation with someone else*. Those at the extremes were either her sole responsibility or could be done by someone else.

#### Example IV – the generation of triads

The first generated triad of elements consisted of



'staff meetings', 'quality management systems' and 'the pentagon' [a group of team managers] where Monica construed the first two as *tasks where she worked together with her staff* whilst the latter was construed as *"more of a support for me, one step up, with my colleagues"*.

*Example V - demonstrating the repertory grid procedure's catalyst potential -information which is not at all found in the grid*

The interview transcript can also provide additional information, which does not appear in the grid, thus providing evidence of the repertory grid procedure's resilience as a conversational tool.

*"The grid is perhaps best seen as a catalyst within conversation between investigator and the individual. It can allow insight into some of the ways in which the individual construes the particular aspects of his or her world which is being investigated."* (Pope & Denicolo, 2001 p. 89)

In our exemplar case the information derived from Monica's grid could lead to the conclusion that she works under considerable stress. This picture is nuanced by the quotation below from the transcription of Monica's interview where she reflects on her work situation at the end of her interview:

*"I don't really feel stressed in my work. But all spring I have had two areas, at least one and a half, and in the one two new team managers [were appointed], so clearly it has ... but then one have to make up ones mind for what you are supposed handle as a human being and keep your head above the surface and you know that it is for a limited period of time. But otherwise I don't think our work is that stressful. There are so many different things and you can hardly have a ... full diary because then it can be a bit stressful, because there are always acute situations that you have to handle first. But that's one thing you've got to learn as you go along, while working."*

(Monica)

*The picture of Monica as team manager*

In Monica's grid, as well as in the transcript from the focus group session (see below), a picture emerges of a team manager with a large sphere of operations, embracing a large variety of tasks and responsibilities most of which she enjoys performing. She seems to have developed and refined personal strategies for handling what might otherwise be perceived as a stressful and fragmented work situation, in which the boring routine tasks that could just as well(or even better) be performed by someone else become providers of badly needed breathing space, time to gather one's thoughts. This picture is further elaborated in Monica's dairy (see the diary in group project below).

### **An aggregation of the interview results from the whole group**

At an aggregated level the results showed that the team managers' tasks can be divided into two main groups:

- (1) A majority of (skilled) tasks that have to be accomplished by the team manager. These tasks were construed as *stimulating, challenging, demanding* and *in line with their own profession/education*.
- (2) A minority, but not an insignificant number, of (mostly unskilled administrative) tasks that could be done by (or in co-operation with) someone else. These were construed as tasks that are *not in line with the team manager's own profession / education* and were considered to be *boring* and as *stealing time from the tasks that had to be accomplished by the team manager*.

In summary, the team managers had a complex work situation: a new organisational structure, quality system and way of working; some personnel not dedicated to the new 'order'; lack of job description; many different tasks; little or no 'organised' personal development. The results indicated that the managers' leadership roles to a great extent were developed through their own construal of their tasks.

The aggregated results of these interviews were

discussed in a focus group session with the participating managers. They found that the results from the interviews showed a vivid picture of the nuances and complexity of their tasks and their role. The exploration and reflection on their roles and work situations had been a positive experience for all of them.

### The focus group session

Reflexivity is a central theme in Kelly's philosophy (Kelly, 1955; Fransella, 2005; Dalton and Dunnett, 1992). The focus group interview is a well recognised method for "*listening to people and learning from them*" (Morgan, 1998, p.9). According to Madriz (2000), focus-group interviews facilitate the creation of multiple lines of communication and collective human interaction. They are especially useful in participative research since they decrease the researcher's influence over the interview process and thereby give more weight to the participants' opinions.

By the time the focus group session took place, the managerial group had enlarged by two newly recruited team managers who took part in the session. At the initial phase of this session the participants discussed and analysed the aggregated results from the repertory grid interviews and their experiences from participating in these sessions. The discussion however soon shifted into a further exploration of the team manager role, which filled the greater part of the session, raising and discussing important aspects and dilemmas related to the role as such and to the team managers' work situation.

The transcript from this session shows a large range of variation in the length and frequency of the participants' contributions. Monica made few (3) contributions to the focus group session. In her longest entry she reflects over the diversity of her tasks:

*"Not being responsible for a large building any longer, on the one hand it's less strenuous and that feels great, but on the other one still has tough tasks and easy tasks. To me there's something positive about carrying out these easy tasks while pondering intensively over a problem. I can relive some of the pressure by completing these undemanding*

*tasks. Like yesterday when I was setting the wage rates. I was walking around harping on the same string. Then it was good to have something like that .... I think it's rather good to be able to alternate. It's a great difference only having one, being specialised on one thing. And that's part of what this team was supposed to be about, that one should have larger, more comprehensive. I don't believe in it that much. One can't be competent in **that many areas.**"*

(Monica)

Other issues discussed in the focus group session included: delegating tasks; quality demands vs. inadequate resources; role conflicts. The team manager role was a recurring topic. One of the participants (Gertrude) described the team manager role as a box, a framework, within which things happens. "*One way or another you are supposed to stay in the box anyhow, so that it holds together.*" This metaphor was elaborated by other participants on what was in their boxes, what was not and what ought to be there. Among the things considered missing was systematic collegial support.

Another participant (Susanna) reflected on how the two new colleagues in the group had described their difficult work situations, and their experiences of lack of support and how she had reacted to that and started to reflect about herself and her colleagues as a managerial group.

*"You can't say that we offer our help. And I thought: How could I actually have been of any help? We haven't actually got a system for, as you called it, supporting one and other. Each one makes their own happiness, and good luck to you and hope you feel well next week too. It's tough! We don't actually take care of one and other. But I'm just like that myself. I am fostered within the old system, so I'm not that considerate towards my colleagues. Now I've got Angela [team manager colleague], she is kind and nice and says positive things. I'm not used to things being commented at all. I'm thinking maybe one should learn how to do it some time."*

(Susanna)

This was seconded by other participants who filled

in on the importance of getting feedback and support from colleagues. The picture was further enhanced by Angela who reflected on this theme in relation to the nature of the team manager role and tasks, regretting the lack of care for the carers.

*"We have got a job that is based on us being supportive and leaders of development and often you are so focused on seeing these things that you can support and encourage within others. It is necessary that we get it ourselves from time to time."*

(Angela)

During the last part of the focus group session the lack of collegial support was discussed in conjunction with the potential of a diary-in-group project. The pros and cons with such a project were discussed. The team managers' fears that participation would increase their heavy workloads were superseded by the anticipation of a positive outcome for themselves as individuals and as a managerial group. Among their expectations were perceived opportunities to: *"get to know each other"* within the managerial group and to discover new qualities in colleagues; find out *"what one actually does"* and to *"reflect over and get feedback on"* that; get help to *"unlock and look into"* your *"box"* (see above) and maybe even to *"throw the old box away and get a new one"*.

In all, the participating managers found the focus group process very useful in its own right beyond the actual data disclosed. It also turned out to be of importance for the initiation of the diary-in-group project (described below) in which the participating team managers continued to develop their group construal and re-construal of their professional roles.

## **THE DIARY-IN-GROUP PROJECT**

In a project that aims at transforming praxis within organisational settings it is critical that techniques that explore and support individual development are combined with techniques that offer ways for researchers and participants to listen to the plural voices of others. An elaboration of the focus group technique, the Diary-in-Group method (Lindén, 1996) is especially well suited for a constructivist,

participatory approach since it combines the individual, subjective perspective with the advantages of group interaction and adds a time dimension. The process includes individual *diary writing* and *group sessions* in which the participants read from their personal diaries. The group members, including the diarist, are free to reflect on the readings, explore ideas and ask questions. According to Lindén:

*"The diary-in-group method can be used as an instrument for bridging the gap between that which is close to experience (contextual) and that which is distal (decontextualised) or which is found at a conceptual level."* (p. 77).

The process thereby sustains both personal and group development over time.

## **Procedure**

Co-operative inquiry is based on people examining their own experiences and actions carefully in collaboration with others. According to Heron and Reason (2001) groups of up to twelve persons can work well while a group of fewer than six would be too small and lack variety of experience. This was taken into consideration when the procedure of the diary project was negotiated. The team managers' earlier experiences of dividing the group into two smaller groups in supervision had been mostly negative. Now they had a strong reason for working together as an entire managerial group (ten people) in the project, in order to sustain their mutual development.

The group met once every second week (for ten three hour sessions) to explore and develop their leadership and spheres of activities. Each team manager committed to writing diary notations for two days and sharing her or his writings and experiences with the group at a group session. The group agreed to meet for ten diary sessions thereby allowing each and every one of the group members to get feedback on their personal diary. It was agreed that every one should try to be present at as many sessions as possible, leaving it up to the individual to prioritise. The managers took turns in hosting the sessions with each session dedicated to the diary of

that day's hostess or host. Each session started by the diarist's reading from her/his diary. These readings were interleaved with questions and reflections from herself/himself and from the fellow managers. The sessions were tape-recorded and Österlind was present at each session as facilitator.

### **Material**

The material from the diary-in-group project consists of copious material in the form of (1) ten individual two day diaries and (2) transcriptions from ten group discussion sessions.

### *Diary Notations*

The individual diary notations show diversity in writing styles. Most diaries consist of brief notations on events and persons related to these while some diaries are elaborated and embrace not only what was done and with whom but also an elaboration on feelings, thoughts and dilemmas generated. The nature of the diary texts is exemplified below by the first day in Monica's diary.

***Today I did not feel so good. Felt down. When I sat in the car and listened to the radio they spoke about Happiness. Least of all what I felt at this moment. What makes you happy? Maybe to write it down one day, maybe there are things that make you happy. They talked about people who felt happiness in being alone. That was when I felt: How does one manage?***

*When I got to work I listened to the answering machine. Someone had reported sick for the next month. She handles the temporary positions and the vacations. A lot of thoughts ran through my head. 1 ½ persons on sick-leave in the same work group at the start of the planning for the summer holidays. Normally it works out. Gave it some more thought.*

*Logged onto my PC. Checking my e-mails, when I hear the nurse thanking Susanne for yesterday afternoon. Had to go and listen.*

*Development discussion [with staff member, related to performance and salary]. Very good to sit down with each [staff member] but it takes much longer than the estimated 20 minutes. It takes approximately 40 minutes.*

*Both phones ringing. Prioritize! Continue to go thorough the e-mails and reply to those who need an answer. E-mail to Elizabeth on three staff members' length of employment.*

*Gertrude phoned. She had a person who falls under the Employment Protection Act who wanted to work nights. Many phone calls to check who had the longest period of service.*

*09.40 Coffee*

***New development discussion scheduled for 10.00. Got time enough to make a phone call to someone who wanted a trainee job. The development discussion did not take place. She was ill.***

*Went to copy information on medical examination for the night staff. Had to exchange toner in the copying machine. Checked yesterday's mail. Mobile telephone battery died. Borrowed the nurse's charger. Made some phone calls.*

*New development discussion. Had to make a new appointment since she arrived unprepared, did not bring her form. We talked about work. She thinks it's a tough job.*

*Lunch*

*Sorted the internal mail. Checked the answering machine. Returned calls. Someone called concerning transportation service and a remote control to a door opener. Wrote down name and address and sent on to occupational therapist and transportation service administrator.*

*Did some tidying in my mailbox. Realised*

*that I ought to phone those who were going to get a rise in salary and were staying at home for one reason or another. Seven people. Got hold of two.*

*Sent notification of illness to the regional social insurance office.*

15.00 Meeting with nights staff in E-village. Two persons showed up. We talked some and had coffee. Was able to have a development discussion with one of them.

*Home by 17.00.*

(Monica's diary - Day 1)

#### *Transcripts from the group sessions*

The transcriptions from the group sessions consist of the diary writer's readings of and elaborations over her or his diary notations (exemplified below by Monica's readings from the first paragraph of her diary, above in **bold** face) interspersed with the colleagues' (and to a minor extent the facilitator's) comments and questions.

*"I start with Thursday March 11<sup>th</sup>. I did not feel that good when I sat in my car and was about to drive to work. On the radio they started to talk about happiness and I thought: Now then, what's this all about? Why do they talk about happiness? It was the least I could think of at that moment. And they went on talking about what makes you happy. And I thought: Hm, what is it really that makes people happy. I drove on the highway and thought: well, maybe one should write it down after all. Maybe there are things in life that make you happy after all. And then they started talking about that there is a great number of people in the world and in Sweden who find happiness in solitude. And this is a terrible threat to me. I thought: How does one manage?"*

*And then I arrived at work. It was such a strong day, the starting of the morning. That is when I thought: Now, TODAY I will write my diary. I have been thinking of this all the time. What is it that actually makes you*

*happy? I think that maybe these are the kind of things that one should reflect on."*

(Transcript: Monica's reading of the first paragraph of her diary – Day 1)

The length and nature of the group discussions on the different themes varied considerably. This is illustrated by a description of the lengthy discussion that followed Monica's relatively short diary notation on a cancelled development discussion (the second paragraph in **bold** type above). This paragraph, which consists of only four sentences, gave rise to further questions and lengthy discussions (over three pages single spaced typed transcript). The facilitator opened the debate by asking for a clarification about what was discussed during the development discussions. Monica described how she normally goes about it. When she hesitated one of her colleagues would fill in.

There was a short question from Österlind on evaluation of criteria mentioned by Monica. Several colleagues described what they themselves do in this type of situation. This then led to a discussion on the pros and cons of the different procedures mentioned. Monica re-evaluated her own way and thought aloud over ways of improving the procedure for the development discussions. She asked for, and got, more detailed information from one of her colleagues. Another colleague referred to an occasion when she had been on a wage setting course, where she had given this colleague's method as a good example. The example had received praise from the expert for being "the right way to go about things".

Then the discussion turned to how to value and evaluate staff members' achievements on an individual and group level. This part of the group session (initiated by Monica's four sentences) concludes in the participants reflecting about how roles can change over time in work groups.

#### **PRELIMINARY RESULTS FROM THE DIARY-IN-GROUP PROJECT**

##### *A day in a team manager's working life*

An ordinary working day for a team manager can be summarised from the data. It starts at approximately eight o'clock, although the managers have fre-

quently *left the office late in the evening before*. When they arrive at work they start by checking the answering machine and e-mail inbox; several messages that demand attention will have accumulated.

It is not unusual that *the time going to and from work* is used for work related activities such as checking and even responding to messages left on their mobile phones or pondering over how to resolve unsolved problems. Since their units often are located in the outskirts of the municipality, they also spend time going to and from the head office in the city centre. In order to save valuable time it often happens that the managers grab some fast food and eat it in the car while driving to the next meeting.

Most of the team managers frequently *work on their coffee- and lunch 'breaks'*. They often "use" this time to have coffee and lunch with different staff members in order to give information and or feedback, "solve problems" that have occurred or to fulfil a kind of container or support function for staff members.

On the whole the team managers' working-days are characterised by *intermittent interruptions* (telephone calls, e-mails, questions from staff members) with a relatively high proportion of *tasks that can not be completed owing to factors out of the manager's control* (for instance, poorly functioning computer programmes, cancelled meetings or inability to get in contact with persons).

It is not all that unusual that the managers perform *tasks that are relatively unskilled*, in relation to their professional competence (picking up and date-stamping the mail; account-coding invoices; copying information brochures, changing the toner in the copying machine – cf. Monica's diary entry, etc.), which supports the results from the individual interviews with the team managers (Österlind and Denicolo (A) in manuscript).

### Leadership dilemmas

A first analysis of the transcriptions from the *group sessions* indicates several leadership dilemmas. They are exemplified here by the *spider-in-the-web*, the *border patrol* and the *open-door* dilemmas.

The *spider-in-the web* dilemma was discussed on several occasions. This dilemma is partly related to the *flat organisational structure*, the team managers being in charge of 50 – 70 staff members and partly

related to the *large quantity of information* for which the team managers are the central conduit, thus forcing them into the role of an "information officer" who spends considerable time and energy on gathering, processing and distributing information from and to different people inside and outside the organisation.

The *border patrol* dilemma is related to their role as *municipal managers "guarding" the borderline to the county council*, making and claiming the distinctions of their organisation's area of responsibility towards the representatives of the county council, the *care of older people* being a local authority responsibility whilst the medical *attendance of the same people* is a county council responsibility. In times when heavy retrenchment programmes are carried out in both organisations this position is a tough one, especially since it also involves the delicate handling of the clients' rights and requests as well as the sometimes very firm views of their relatives on how "things should be".

The *open door* dilemma is related to the managers taking pride in "*being there*" for staff members, clients and relatives. At the same time they share the experience of the *negative effects that frequent interruptions' have on their personal performances*. Strategies for handling this dilemma, and the outcomes of trying out recommended strategies, were discussed in several sessions.

In one session *Gertrude* described how she had tried the recommendation she got in the previous meeting. On that particular day there were tasks that she needed to complete before going home, so she decided to follow the advice given to close the door to her office when she did not want to be disturbed. Behind the closed door, *Gertrude* sat down at her desk and started off on her chore. After a few minutes she was interrupted by a knock on the door and one of her staff members entered, asking: "*Why have you closed the door?*" *Gertrude* explained the need for some peace and quiet and got the relieved answer "*Oh! Then everything is all right then. We thought you might have been taken ill.*"

This seemingly pragmatic focus (door shut or open) is a simple manifestation of an underlying philosophical dilemma embedded in the role, balancing *approachability* needed to endorse staff members and *seclusion* essential to personal managerial effectiveness equally crucial to organisational efficacy.

### **Synopsis of results: reactive leadership**

A brief summary of the data analysis and interpretation shows an overall picture of managers' *leadership strategies*, which are often *reactive* rather than *pro-active*. Most of them try to set an agenda for the day, which generally encompasses a few, presumably manageable, tasks and then they see what happens and act according to that. This could be a matter of personal *approach to work*. It can also be related to factors like the *frequent intermittent interruptions* and *tasks that can not be completed owing to factors out of the managers' control*. These problems, if not dealt with, can lead to *inefficient time management* and *a feeling of loss of control*.

In this project the managers made good use of the potential for transformation intrinsic in constructivist techniques used by identifying and confronting the problems occurring in their work performance.

### **CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS FOR PRACTICE DEVELOPMENT**

Short though the extracts from the data are in this paper, they serve to illustrate the potential of the general approach of combining constructivist techniques in participative, action research. For the study of complex issues such as the experiences of people at and in their work and for aiding the development of those people, psychologists must draw on a range of approaches and methods from across the discipline and other disciplines. However, in combining methods it is important to consider their congruence and how well they articulate with each other. This paper has described one combination that proved productive for professionals working in demanding, complex jobs in the community.

The repertory grid interviews acknowledged the individuality of each participant, while the focus group sharing of generalised results allowed for the identification of commonality and the development of sociality. The diary-in-group method similarly allowed for individual difference then provided both an opportunity for similarity to be noted, and constructs shared, and for constructs to be challenged and extended in a supportive atmosphere. The in-

roduction to these methods and the facilitation of the process thereby fulfilled the university's task to support local development processes by offering individual and group development.

The process sustained the development of leadership and praxis through (1) *individual reflection* grounded in personal experiences and (2) *group reflection* through the shared and revised construing of pertinent issues. Throughout the project the managers addressed matters important to them in their professional role. The participants' evaluations demonstrate that the process per se had positive effects on group climate and trust, observable in the development over time of the nature and depth of questions addressed during the project, and a continued willingness, beyond the project, to share problems and confront mutual problems together.

With groups of people who share similar concerns/interests and who are willing to share experiences over time in a long term situation to build up trust, we suggest that the diary-in-group method is a valuable constructivist technique that facilitates processes in which participants can explore in depth, and enhance, aspects of their professional roles in order to achieve sustainable leadership development and practice transformation within their organization.

### **REFERENCES**

- Abbot, A. (1988). *The system of professions. An essay on the division of expert labour*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Aili, C. (2002). *Autonomi styrning och jurisdiktion. Barnmorskors tal om arbetet i mödrahälsovården*. Stockholm: Stockholms universitet. Pedagogiska institutionen.
- Alvesson, M. (1996). Leadership studies. From procedure and abstraction to reflexivity and situation. *Leadership Quarterly*, 7, Issue 4.
- Argyris, C. & Schön, D. (1985). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Bannister, D. (1981). Personal construct theory and research method. In Reason, P. and Rowan, J. (Eds.) *Human inquiry. A sourcebook of new paradigm research*. (pp. 191-199) Chichester: Wiley.
- Bell, R. (2005). The repertory grid technique. In Fransella, F. (Ed.) *The essential practitioner's handbook of personal construct psychology*. (pp. 67-75) Chichester: Wiley

- Brulin, G. (2001). The Third task of universities or how to get universities to serve their communities! In Reason, P. & Bradbury, H. (Eds.) *Handbook of action research. Participative inquiry and practice*. (pp. 440-446) London: Sage.
- Dalton, P. & Dunnett, G., (1992). *A psychology for living. personal construct theory for professionals and clients*. Farnborough: EPCA Publications.
- Denicolo, P. M. & Pope, M. L. (2001). *Transformative education. personal construct approaches to practice and research*. London: Whurr.
- Fransella, F., (Ed.) (2005). *The essential practitioner's handbook of personal construct psychology*. Chichester: John Wiley & Son.
- Gaines, B. R., Shaw, M. L. G. (2005). WebGrid III. Programme for the analysis of repertory grids. <http://tiger.cpsc.ucalgary.ca/>
- Heron, J., & Reason, P., (2001). The practice of cooperative inquiry: research 'with' rather than 'on' people. In Reason, P., & Bradbury, H., (Ed) *Handbook of action research participative inquiry and practice*. London: SAGE Publication.
- Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. Volume one: A theory of personality. New York: Norton.
- Lindén, J. (1996). Theoretical and methodological questions concerning a contextual approach to psychosocial issues of working life. *Science Communication*, 18, 59-79.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Madriz, E., (2000). Focus groups in feminist research In Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. *Handbook of qualitative research* Second edition. Thousand Oaks: Sage.
- Morgan, D. L. (1998). *The focus group guidebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Österlind, M.-L., and Denicolo, P. M. (A, in manuscript). *So much to do and so little time. Municipal managers explore their tasks and roles*.
- Österlind, M.-L., and Denicolo, P. M. (B, in manuscript). *Spiders risking to get caught in their own webs. Group construing of municipal leadership*.
- Pope, M. L. & Denicolo, P. M. (1991). Developing constructive action: Personal construct psychology, action research & professional development In Zuber-Skerrit (Ed) *Action Research for Change and Development*. (pp.93-111) Aldershot: Gower.
- Schein, E., (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Aldershot: Avebury.
- Smith, J. (1995). Repertory grids: an interactive, case-study perspective. In Smith, J., Harré, R. & Van Langenhove, L. (Eds.) *Rethinking methods in psychology*: (pp. 162-177) London: Sage Publications.
- Wallenberg, J., (1997). *Kommunalt arbetsliv i omvandling. Styrning och självständighet i postindustriell tjänsteproduktion*. Stockholm: SNS Förlag.
- Westlund, H. (2004) *Regionala effekter av högre utbildning, högskolor och universitet*. A2004:002 Stockholm: ITPS, Institutet för tillväxt politiska studier.

This study was partly financed by the Municipality and the Universities of Kristianstad and Reading

## ABOUT THE AUTHORS

Marie-Louise Österlind is Junior Lecturer at Kristianstad University, Sweden and doctoral student at the Department of Psychology, Lund University, Sweden.

E-Mail: [marie-louise.osterlind@bet.hkr.se](mailto:marie-louise.osterlind@bet.hkr.se)

Pamela Denicolo, Ph.D., is the Professor of Postgraduate and Professional Education at the University of Reading, UK and the Director of the Research Centre for PCP in Education.

E-Mail: [p.m.denicolo@rdg.ac.uk](mailto:p.m.denicolo@rdg.ac.uk)

## REFERENCE

Österlind, M.-L., Denicolo, P. M. (2006). Extending the catalytic and transformative potential of grids using a congruent technique: An exemplar study of management development. *Personal Construct Theory & Practice*, 3, 38-50

Retrieved from:

<http://www.pcp-net.org/journal/pctp06/oesterlind06.pdf>

Received: 10 Oct 2005 - Accepted: 19 Dec 2006 - Published: 21 Dec 2006



*Extending the catalytic and transformative potential of grids in management development*

# Paper II



## LOOKING INTO THE BOX: SWEDISH SOCIAL CARE MANAGERS MAKE MEANING OF THEIR WORK AND ROLE

Marie-Louise Österlind

School of Education and Environment, Kristianstad University and Department of Psychology, Lund University, Sweden

This paper reports on a participative project where Swedish social care managers explored their work and their managerial role by means of repertory grid interviews and collegial reflection. The qualitative, phenomenological data analysis provides a multifaceted picture of what it means to be a social care manager, seen from the managers' perspective. The results indicate that managers in this and other welfare organisations need to construe and re-construe their managerial role in order to balance the contrasting demands on their role, thereby accomplishing a personal equilibrium. The managers' meaning-making process can be supported by constructivist techniques such as those used in this project.

*Keywords:* social care, managerial roles, personal construct psychology, repertory grid interview, phenomenological analysis, participative research.

### INTRODUCTION

This paper reports on a participative project in which constructivist techniques were used to explore the participating managers' experiences of their daily work and managerial role. A detailed description of the project, methods, and data was previously published in this journal (Österlind & Denicolo, 2006).

### BACKGROUND

In public human services organisations, first-line managers are often considered to be of decisive importance to both the quality and efficiency of the enterprise and the job satisfaction and well-being of its employees. Because such organisations are responsible for large parts of the social services apparatus, the activities of these managers have a decisive impact on quality of life among the citizenry. Recent research (Ericsson, 2010; Hjort & Aili, 2010), indicates that problems such as multiple and competing goals, conflicting goals and interests, and efficiency requirements, which are intrinsic to welfare or-

ganisations and have been described in classic works by Lipsky (1980), Hasenfeld (1983), and Schön (1983), are at least equally present in today's organisations. Many first-line managers find themselves in a particularly vulnerable position, with workdays characterised by heavy workloads, indistinct goals, competing interests, and a lack of resources (Pettersson, 2006).

Swedish municipal social care managers and their staff often feel inadequate in their efforts to live up to legal requirements, their organisations' quality goals, and their own professional ideals (Szebehely, 2000; Wolmesjö, 2005). Furthermore, the managers are often subject to explicit demands that they implement politically determined change processes that are expected to produce both higher quality and greater efficiency, but often bring about negative effects in terms of productivity, quality, and work climate (Ragneklint, 2002). A considerable number of managers leave the profession in response to overwork and lack of support, which causes negative effects for their organisations and staff. The situation demands a deeper understanding of what it means to be a manager in this type of organisation.

## THE LEADERSHIP PROJECT

The Leadership Project aimed to contribute to new academic knowledge about what it means to be a manager in a Swedish municipal care organisation, as viewed from the managers' perspective, in a process which would sustain the development of leadership and praxis.

The project was initiated by participating managers (nine women and two men) who experienced a difficult work situation and therefore sought an opportunity to explore their situation and their role. The managers, who contributed to the design of the project as well as sharing their views within it, were all members of one managerial group. They were in charge of the activities (aged care residence and home care service, or support and service to persons with certain functional impairments) and comprised the staff in their respective area. All managers had a university degree in social care, nursing, or personnel management. Their periods of service within the organisation and in leading positions varied considerably. The organisation had a high manager turnover. Two managers left their positions, and two new managers were recruited during the project.

The organisation had recently undergone a comprehensive, politically driven change process, which aimed for improved economic efficiency and service quality. In this process a new vision – *The right quality in every meeting* [interaction between staff and care recipient] – and a new quality management system were introduced. New managerial positions replaced previous levels, and 'old' managers aspiring for a 'new' position had to apply for these in competition. The appointed managers were given responsibility over an increased number of staff [50–70 staff members] as well as 'new' professional groups such as nurses, physiotherapists, and occupational therapists.

## Methodology and method

The foundational precept of the project was that the individual's constructions of social reality orientate and mediate individual action (Kelly,

1955). The participatory research approach (Heron & Reason, 2001) that was developed during the project proposed to support a scientific way of knowledge creation, where the process, the personal growth of the participating managers, and the development of praxis, understood as the combination of 'theory' and 'praxis' that underpin the notion of the 'reflective practitioner' (Schön, 1983), were considered as valuable as the results, that is, the generation of new general knowledge and theory.

### *Procedure – repertory grid interviews and group reflection*

Repertory grid interviews (Kelly, 1955) facilitate the exploration of how individuals and groups organise and interpret aspects of their experiences through a process which engages the participants in a reflective process (Fransella, 2005). A combination of repertory grid interviews and group reflection was considered suitable for the dual purpose of (1) acquiring new scientific knowledge about the participating managers' perceptions of their daily work and their roles as managers, and (2) contributing to the professional growth and advancement of the participating managers.

### *Repertory grid interviews*

The theme of the interviews was *My tasks and responsibilities as a manager*. The interviews took place in the manager's workplace and were recorded on audiotape. The process was sustained by computer analysis software (Rep Grid II), and encompassed the following steps:

1. Identification and listing of tasks and assignments performed (elements).
2. Reflection on similarities and differences (construct poles) between triads of tasks addressing the questions: *What do these tasks mean to you? Which aspects can illuminate your tasks and your managerial role?*

3. Sorting of remaining tasks on a range between the two construct poles generated in step 2.

4. Conclusion of each interview by a short feedback and discussion of the graphical representations of the manager's grid as generated by the programme, in order to validate and amplify the results, as suggested by Smith (1995).

### Group reflection

The results from the first analysis of the interview data were presented and discussed at a group session, allowing for feedback and comments from the managers and a validation of the results on the group level. This session relatively soon transitioned into a further exploration of the managerial role which provided unexpectedly useful information. It also provided a gateway to the second part of the project, in which the managers deepened and developed the investigations of their own work situation and role through a collegial meaning-creation process (Österlind, submitted).

### Analysis

The data consist of (1) verbatim transcriptions of the recordings from the interviews and the group session and (2) the managers' individual grids [i.e. the graphical representations of the managers' listings and comparisons of their tasks generated by the computer program]. For a detailed description, see Österlind & Denicolo (2006).

The data analysis was performed in the following steps:

1. Qualitative content analysis of the managers' grids in order to obtain an overview of the tasks performed by the managers, how these were construed and related to each other and to the managerial role.
2. Qualitative content analysis of the interview transcripts providing additional information from the interviews which did not appear in

the grids.

At this stage, the results from steps 1 and 2 were reported and discussed at the group session.

3. Qualitative content analysis of the transcript from the group session.

Although the results from steps 1, 2, and 3 provided useful information on the managers' work situation, a deeper understanding of what it means to be a manager in this type of organisation was still lacking. Therefore a qualitative phenomenological analysis of the transcripts from the interviews and the group session was performed.

4. This analysis, based on principles formulated by Giorgi (2009) and Langdrige (2007), comprised several readings and re-readings of the transcripts in accordance with the idea of the hermeneutic circle, that an understanding of the parts requires an understanding of the whole and vice versa (Gadamer, 1997). The analysis was performed in the following order: (a) Re-reading of the transcripts to obtain an overview of the material; (b) Division of the text into meaning units; (c) Condensation of the meaning units into concise formulations by omitting 'superfluous' words; (d) Identification and selection of cores of significance focusing meanings, modes, and aspects.
5. The analysis revealed two constructs [the *face* and the *box*] that illuminated the essence of the managerial position and role. The *face*-construct appeared in an interview where the participating manager who used *faces* as a synonym for the *different roles* his tasks and responsibilities induced him to play. The *box*-construct appeared and was elaborated at the group session. These elaborations encompassed the managerial role as: (I) a *framework for what happens*, which they were expected to both *stay within* and *hold together* and (II) a portable storage compartment for their job duties [*a case with a handle*, a *beauty box*, and a *toolbox*]. The statements also included wishes for support, development, and change expressed in terms of *keeping a ladder or lift in*

*the box, in order to be able to get out of the ditch* [when losing oversight and control over the job situation]; *getting help in looking at what was in the box; cleaning out the box or even discarding the box and getting a new one.*

6. In the further analysis, these constructs were used as analytical tools to achieve a deeper understanding of the managers' work situation and professional role.
7. The results from this analysis were arranged in eloquent themes in order to illuminate the findings. The designations, inspired by the stated constructs, were chosen with the purpose of enhancing the comprehension of the complexity of the managers' work situation and role. The results are interspersed with italicised quotes from the managers' statements.
8. In conclusion, the themes were related to earlier research and theories attempting to attain wider commonality and to generate hypotheses and theory. The outcomes of this process are presented in the final part of this paper where the results are interleaved with earlier research to form a broader frame of reference.

## THE MANY FACETS OF SOCIAL CARE MANAGEMENT

The managers had a complex and often very demanding (but also stimulating) work situation that was characterised by a large number of varied job tasks and a multi-faceted managerial role involving extensive responsibility for the operations, staff, and finances. Their workdays involved parallel multitasking, intermittent work interruptions, a lack of time, and problems in setting limits on their own work. The scarcity of resources often made it difficult for the managers to live up to their own level of aspiration, to the administrative management's demands, and to legal requirements.

## A large and varied work content

During the interviews the managers generated a very large and varied number of job 'elements' which, based on the managers' constructs, could be divided into two main groups: stimulating and demanding managerial tasks and boring routine tasks that took time away [from their managerial tasks].

The bulk of the managers' job tasks were construed as *consistent with their educational background and managerial position*, and of such a nature that they *had to be performed by the managers*. These tasks were related to the managers' three main areas of responsibility: (I) operations, (II) staff and (III) finances. They were construed as *varied, fun, stimulating, interesting, exciting, enterprising, creative*, and also as *challenging and uncertain with regard to the future*. They *required reflection and were demanding on the manager as a person*. Tasks that *had to do with people* required both *heart*, i.e., commitment and empathy, and *brains*, i.e., knowledge of personnel administration and labour law regulations, and of the laws that regulate the rights of the care recipients and the obligations of the municipalities. In most cases, the managers were required to *make assessments* and prioritise in terms of what could be accomplished within the framework of the applicable guidelines and budgetary framework.

The managers also performed job tasks that were construed as *not being consistent with their educational background and managerial position*. These tasks were related to administration, information, and management of buildings/premises. They were construed as *unchallenging, less interesting and boring, concrete and practical, easy routine work that can be performed by or in cooperation with someone other than the manager*. These tasks were often considered to *prioritise themselves* and thus also *take time away* from the *demanding and stimulating* managerial tasks.

The issue of whether or not to delegate these time-consuming tasks often became a topic of deliberation with regard to budget restrictions, staff working conditions, and quality of the services performed. While some managers at-

tempted to solve this apparently impossible equation by trying to get the staff to take on additional job tasks within the limited time frame, many managers performed the tasks themselves in order to avoid further burdening a staff that were already pressed for time by adding new tasks within an unaltered timeframe. In some cases, it was considered inefficient to delegate a task, since delegation initially takes more time than it frees up. Some managers also performed routine tasks because it provided much-needed breathing room and time to ponder over difficulties.

The managers' personal strategies for balancing their heavy workloads against demands that they be available to their staff and colleagues included *creating personal routines* such as *setting aside the first hour at work for being available for the staff* and establishing readiness to cope with the emergency situations that tended to crop up by *making sure to have open time in the calendar*. Some strategies such as *avoiding taking extended leaves of absence* so that tasks do not pile up too high and *taking work that require concentration home* in order to work on it undisturbed, could affect their private lives.

### A vague action frame of reference

The managers' position of *team manager* was introduced in the recently completed organisational overhaul. The position was construed as a *qualitatively different way of leading and organising the operations*, in which a *sense of 'we'*, *participation and cooperation* between individual employees and between different professional categories was emphasised and granted special status, in contrast to the earlier 'supervisor' position, which was associated with the previous *rules-based management*. The senior management's intentions with the re-organisation were perceived as unclear, and the new managerial position was found to be *vague and in need of definition*. A number of managers sought clarification from the management regarding their areas of responsibility and their roles. Newly appointed managers in particular expressed concerns about not knowing all that was

expected of them and often advocated direct job descriptions. The lack of clarity regarding the position was considered to cause heavier workloads, role conflicts, and stress.

### Faces portraying the complex managerial role

The commonality of the managers' construal of their professional role may be depicted by six *faces*, which portray qualitatively different role aspects. Each manager embraced these faces to a varying extent, as described in this section.

*The self-employed* portrays the manager as a pressed-for-time multitasker with a large and varied number of tasks of various degrees of difficulty, who often works considerably more than 40 hours a week and is available by mobile phone 24/7/365. The self-employed has little opportunity to delegate job tasks, and rarely if ever has anyone to go in and handle the manager's tasks when he/she is ill or absent from the workplace for some other reason. Absences lead to accumulations of routine tasks that are found to be stressful and can negatively impact opportunities to handle higher-level tasks. The situation can be perceived as highly stressful in connection with extended absences, such as summer holidays. The self-employed has the feeling of being ruled by the managerial job duties, a feeling that is unsatisfying and stressful.

*The communication manager* portrays a manager who sits like the *spider in the web* and guides the flow of information to and from the organisation, and who has an extensive obligation to provide information and report upward within the organisation. The role encompasses being a *way station* that forwards incoming telephone calls to the right person within the organisation, and a *pilot and guide* within the municipal care service for citizens who find the administrative organisation to be impenetrable. This manager *collaborates* and *cooperates* with professional groups within the organisation, with representatives from other caregivers, and with the relatives of the care recipients, and spends a considerable time in meetings, training sessions, etc. Because this manager strives to live up to the demands of the management and staff in



terms of being an accessible and available manager, the office door is always open, the telephones are on, and the e-mail programme is up and running whenever the manager is in the office. This leads to numerous intermittent and stressful interruptions that negatively affect the opportunities to perform tasks that require reflection and concentration.

*The managing director* is characterised as *caring about people*. This person believes that the quality of the service is created and maintained in large measure in the daily encounters between care recipients and staff, making it important to be a manager who *puts people* [the care recipients and staff] *at the centre*. This manager construes the quality work as a *continuous, ongoing process that is rooted in the discussion of concrete problems experienced within the staff groups, which leads to proposed measures to improve quality*. The managing director may find that personal views on quality stand in contrast to the administrative management's views, which she/he considers to be closely connected to the recently implemented quality assurance system. This system is perceived to be *taking time away* from the staff's important primary task, working with the care recipients, since a new job task – keeping comprehensive documentation for each care recipient – has been imposed on the care staff within their already limited timeframe. The administrative management's demands in terms of high and ensured service quality within the framework of an unaltered budget are particularly problematic to cope with, as the general care needs of the care recipients have grown considerably. In especially difficult situations, it may happen that the managing director exceeds the budget in order to ensure that the care recipients receive care of acceptable quality, and that the staff have a tolerable work situation.

*The staff manager* is convinced that the *staff constitutes the service's greatest resource*, making it additionally important to be *perceived as a manager who puts people at the centre and under whom the staff will want to work*. The staff manager has overall responsibility for *making sure that the needs of the care recipients are met by skilled, competent, and pleasant staff* who are

cooperating to the optimum extent. The staff manager demonstrates a great deal of caring about the staff in general and the individual employee in particular. This care extends to being a *welfare officer* to whom the staff can turn to discuss and obtain support in matters of a more or less personal nature, which can be *emotionally burdensome*. Caring for the staff also includes acting as a *department of complaints* in terms of taking on difficult discussions with care recipients and their relatives in order to *spare the staff from unpleasant confrontations*, and avoiding delegating additional job tasks to staff groups that have heavy workloads, even if this means that the manager's own workload increases. The scarcity of resources often makes it difficult for the manager to live up to a personal level of aspiration, to the administrative management's demands, and to legal requirements. The manager's heavy workload can force meaningful and time-consuming job tasks to take a backseat to more urgent tasks that demand attention. In some cases, this manager feels compelled to turn away from staff members in need of immediate support in favour of other urgent tasks, leading to *feelings of frustration and inadequacy*.

*The financial manager* is characterised by a responsibility to economise the limited resources in order to *keep within the budgetary framework*, a managerial ideal in which the *finances are at the centre*, and *economising* is important. Even though this manager has overall responsibility for the finances in the area, she/he also often performs routine tasks such as 'invoice management' or 'account-coding', which is perceived as *unsatisfying*. The administrative management's expectations and the financial manager's own aspirations in terms of being able to live up to the requirements of a balanced budget, a qualitatively good organisation, and a good work environment are found to be particularly problematic in situations where the opportunities for achieving these goals are severely limited by the leeway available in the budget. The financial manager is also expected to *stay loyal to the administrative management and the politicians* in situations where the staff express disappointment over the manager's inability to implement

planned improvement measures because of a lack of financial resources.

The *colleague* is characterised as a staff member who is subordinate to the area manager and who is included, along with managerial colleagues, in the management group, which is led by the area manager. The colleague/manager is expected to 'cooperate actively' in both the management group and the development and advisory groups initiated thereby. These groups sometimes make decisions about joint strategies and measures, which result in new job tasks for the manager or staff. The *colleague* most often construes the management group as a *supportive environment*, in which to get to address important issues. However the full agenda leaves little or no room for spontaneous deliberations. The informal collegial contacts are considered *extremely valuable*. Colleagues help to *see new solutions* and *offer challenges that counteract the tendency toward blindness to defects in the manager's own work*. The colleagues are also a *source of major support in particularly difficult situations*. However, during periods when the position's workload is particularly heavy, difficulties in living up to personal and collegial expectations can lead to *stress and feelings of inadequacy*.

### Role problems

A number of indications of role problems are present in the managers' statements. Role overload in the form of experiences where the demands and expectations of the managerial role exceed the managers' ability to perform that role and to live up to their own aspirations and doing a good job occur frequently. Various types of role conflicts are also common occurrences. For example, when the senior administration express lofty expectations that managers should devote themselves to enterprise-level issues without giving them the previously promised relief from their routine tasks; when managers attempt to balance the staff's expectations of having a present and available manager against the management's and colleagues' expectations in terms of participation in activities outside of the actual

workplace; when the expectations on the part of staff, care recipients and the public related to the previous managerial position are perceived as running counter to the administrative management's intentions with the new position; when the demands requiring managers to deal with a volume of time-consuming routine tasks come into conflict with the demands for high-level managerial work; when the demands and needs of the organisation and staff cannot be balanced against the financial restrictions and the requirement to stay within the budget. Personal role conflicts, in which the managers' personal values are in conflict with perceived role expectations, occur when the administration's perceptions of quality of the services are found to be in conflict with the managers' personal and professional values. This is especially evident in situations where the managers find that the care recipients' quality of life and the staff's work environment are seriously threatened.

The managers' perceived options to handle these difficulties vary considerably. Managers with more extensive experience emphasise the importance of developing a personal approach to the demands and expectations, while those with less experience more often express a desire for clear guidelines and direct supportive measures. Organised managerial support was considered desirable for all managers, and essential for newly hired ones, particularly during periods when major organisational changes were being made, but also when handling emotionally burdensome situations.

### DISCUSSION: MAKING SENSE OF MUNICIPAL CARE MANAGEMENT

The Leadership Project was intended to contribute to new academic knowledge about what it means to be a municipal care manager, as viewed from the managers' perspective, in a process which would support the participating managers and sustain the development of praxis.

### **The complexity of municipal care management**

The managers had a large and varied work content and a heavy work burden. These results are largely consistent with earlier research (Wolmesjö, 2005) and work environment studies (Swedish Work Environment Authority, 2005), that show that the expectations in terms of what municipal care managers are supposed to achieve within the confines of their relatively limited resources are often very lofty. Managers are given quantitatively and qualitatively heavier workloads even as they are also expected to take on new tasks without the addition of new resources. Drawing on Weick (1995) the great heterogeneity of issues that many first-line managers have to deal with in their daily work life, is caused by the equivocal inputs to the organisation and which the managers are required to absorb in order for the organisation's system to function. This could prove to be an explanation as to why the managers to such a great extent felt governed by their tasks.

The vague action frame of reference was problematic to managers who were insecure in their managerial role and therefore needed guidance and support, while it offered considerable freedom for managers who were confident in their role. This is consistent with results from Österlind, Denicolo & Johansson (2007).

Many of the managers' reactions to the recent organisation overhaul were related to Kelly's (1955) construct of transition, such as anxiety, fear, and threat arising from role conflict, ambiguity, and overload; guilt at failing to deliver on the expectations of the role set; and aggression in coming to grips with the demands of their role. This could shed light on the managers' struggles, both with ongoing organisational change, and with the personal transition of adding the management role to their professional background in social care or nursing. Anxiety can be reduced by group learning processes (Schein, 1990), such as the ones performed in the second part of the project (Österlind, submitted).

### **The many faces of social care management**

The complexity of the participating managers' professional role was portrayed by six managerial *faces*. In accordance with Minzberg's managerial roles (1971), these *faces* may be said to constitute a gestalt, an integrated whole, which reflects the participating managers' constructions of their managerial position, and of the obligations, demands, and expectations entailed thereby. This gestalt illustrates the *cross-pressures* (Hjort & Aili, 2010) among differing demands and expectations in which managers and staff in public human service organisations often find themselves. It is also comparable to Alvesson & Sveningsson's (2003) description of private sector managers *caught between two forces*, where practical limitations, administrative requirements, and *micro-management* prevent them from devoting themselves to the visionary leadership that is often seen as desirable.

Schein (1985/1992) construes a role as a set of expectations by stakeholders that gives rise to tasks. The stakeholders' (in this case senior managers, politicians, staff, colleagues, clients, relatives, and the public) often divergent expectations give rise to role conflict, ambiguity, stress, and overload. It is possible that another repertory grid procedure, with stakeholders as elements, could yield insights that could empower the managers to negotiate more effective relations with members of their role set, especially if this process allows for a collegial comparison of the grids, as suggested by Denicolo (1996).

### **Risk of occupational illness but also opportunities for a regenerative job**

The results indicate that the managers were in a situation where the risk of occupational illness was significant, since vague job boundaries and recurrent changes often result in the individual experiencing uncertainty as to the demands being made, and as to whether the work being done is good enough (Allvin et al., 2006). Heavy demands combined with low perceived autonomy and a lack of support (Karasek & Theorell,

1990), along with role ambiguity and role conflict can have negative effects on managers' performance (Burkert, Fischer & Schäffer) and health and well-being (Christensen & Knardahl, 2010).

The results also point out an existing potential to develop better working conditions and, in the best case, a regenerative job, i.e., one that is capable of re-creating people's resources (Ericsson, 2010). The *challenging and demanding* but also *stimulating and interesting, varied and creative* job tasks that the managers in the present study construed as *compatible with the position of manager* exhibit strong similarities with what Aronsson, Bejerot & Härenstam (1999) have identified as being significant for college-educated individuals' perceptions of their jobs as healthy. However, given the managers' complex work situation and role, this presupposes that the managers are offered relief from time consuming routine task and appropriate managerial support.

### **Applicability of the methods and quality and relevance of the results**

The repertory grid interviews yielded an unexpected number of elements [tasks] for each manager, which provided valuable information of the managers' work situation to researcher and participants. However, the listings and comparisons of tasks were time-consuming and therefore reduced the time available for a further exploration of the meanings that the managers gave to their work at superordinate level, such as laddering. Performing a second interview, with predetermined elements [tasks] generated from the initial interview and negotiated among the managers, as one of the managers put forward during the group session, would free up more time for elaborations over the deeper meanings of these tasks. It would also facilitate the appraisal of commonality between the managers' constructs.

Empirical material and results from repertory grid interviews have been discussed by Bell (2005) and Österlind & Denicolo (2006) among others. The richness of information derived from the transcriptions of the interviews performed in this study confirms both the potential of the rep-

ertory grid process as a catalyst in conversations between researcher and participant (Pope & Denicolo, 2003) and the potential which, according to Cassell et al. (2000) and others, is inherent in qualitative analyses of transcripts from repertory grid interviews.

The phenomenological analysis of the transcripts in this project provided a multifaceted picture of the managers' work situation, in which the complexity of their positions and roles stood out more clearly. The analytical tools [*faces and roles*] inspired by the managers' constructs allowed for a manageable assessment of commonality of construing which gave a deepened understanding of what it means to be a manager. The exhaustive descriptions of the results, interspersed with quotes, provided an insightful example of what it can mean to be a manager in this specific context, in keeping with what has been advanced by Alvesson & Willmott (1996) and Alvesson & Sköldbberg (2000).

The feedback of the individual grids at the end of each interview provided an initial validation of the results at the individual level. The group sessions provided an opportunity to identify and discuss the interview results, as well as the process per se, and thereby allowed for a validation of the managers' professional construct systems and likelihood of construct similarity within the managerial group, as suggested by Denicolo & Pope (2001). The carefully described analysis process helped to facilitate assessments of the reliability of the results in keeping with what has been advanced by King (2000).

### **Contributions to personal and local development**

Managers' insights regarding their own work are of major importance in terms of performance and efficiency (Minzberg, 1971) and their personal health (Ericsson, 2010). The managers' assessments show that both the repertory grid interviews and the group reflection, originally intended for feedback purposes, provided rare and valued opportunity for individual and collegial reflection. From a constructivist orientation,

this could be of importance to the managers as, according to Kelly “a person’s construction system varies as he successively construes the replications of events” (Kelly, 1955, p. 50). In order to be able to interact effectively, group members, such as colleagues in a managerial group, need both commonality – that is, to share common ideals – and sociality – that is, to be able to construe issues from the perspective of the views generated by other group members. The group session supported the collegial validation of the managers’ personal and professional construct systems, thereby providing a greater potential for and likelihood of a closer relationship between the managers and a closer construct similarity within their managerial group, as suggested by Denicolo and Pope (2001).

The thorough descriptions of the process can serve to inspire researchers and managers who wish to initiate similar projects.

## CONCLUSIONS

This study contributes to our knowledge of how the intrinsic problems of welfare organisations, described in classic works by Lipsky (1980), Hasenfeld (1983), and Schön (1983), and more recently by Hjort & Aili (2010), are manifested in a Swedish municipal care organisation, seen from the participating first-line managers’ perspectives.

The results indicate that managers in such organisations need to construe and re-construe their views on their managerial role and tasks in order to balance the contrasting demands on the role, thereby accomplishing a personal equilibrium. The managers’ meaning-making processes can be supported by the use of constructivist techniques (Butt, 2008), such as the ones used in this project.

The unexpected transition of the group session, from a feedback session intended to conclude the interview process into a collegial exploration of the managerial role, demonstrates that openness to the unforeseen and a readiness to leave the process to the participants can add value to the results and to the process. In the Leadership Project this openness provided a

gateway to a collegial meaning-making processes in which the managers fulfilled their mutual wish to *look further into* and *think outside the box* [the managerial role] (Österlind, submitted). Such processes are found particularly valuable by first-line managers in welfare organisations during times of transition and uncertainty (Ericsson, 2010).

## REFERENCES

- Alvesson, M. & Sköldböck, K. (2000). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London: SAGE.
- Alvesson, M. & Svingen, S. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: contradictions of (non-) leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24, 961-988.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: a critical introduction*. London: SAGE.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagström, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. Malmö: Liber.
- Aronsson, G., Bejerot, E. & Härenstam, A. (1999). Healthy work: Ideal and reality among public and private employed academics in Sweden. *Public personnel management*, 28, 197-215.
- Bell, R. (2005). The repertory grid technique. In F. Fransella (Ed.), *The essential practitioner’s handbook of personal construct psychology* (pp. 67-75). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Burkert, M., Fischer, F. M. & Schäffer, U. (2011). Application of the controllability principle and managerial performance: The role of role perceptions. *Management Accounting Research*, 22, 143-159.
- Butt, T. (2008). *George Kelly and the psychology of personal constructs*. New York: Palgrave Macmillan.
- Cassell, C., Close, P., Duberly, J. & Johnson, P. (2000). Surfacing embedded assumptions: Using repertory grid methodology to facilitate organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 561-573.
- Christensen, J. O. & Knardahl, S. (2010). Work and neck pain: A prospective study of psychological, social, and mechanical risk factors. *Pain*, 151, 162-73.

- Denicolo, P.M. (1996). Explorations of constructivist approaches in construing professional education. Staff development for changing contexts. In D. Kalekin-Fishman & B. Walker. *The construction of group realities. Culture, society and personal construct theory* (pp. 267-282). Malabar: Krieger Publishing.
- Denicolo, P.M. & Pope, M.L. (2001). *Transformative professional practice: Personal construct approaches to education and research*. London: Whurr Publishers.
- Ericsson, U. (2010). *Om organiseringen av det regenerativa arbetet. Samtal om roll, process och interaktivt meningsskapande*. Dissertation. Stockholm: Kungliga Tekniska Högskolan.
- Fransella, F. (2005). Some skills and tools for personal construct users. In F. Fransella (Ed.), *The essential practitioner's handbook of personal construct psychology* (pp. 41-56). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Gadamer, H. (1997). *Sanning och metod: i urval*. Göteborg: Daidalos.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology. A modified Husserlian approach*. Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Heron, J. & Reason, P. (2001). The practice of cooperative inquiry: Research 'with' rather than 'on' people. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 179-188). London: SAGE.
- Hjort, K. & Aili, C. (2010). Prioriteringskompetens: konkurrerande välfärdsprinciper och nya krav på lärarprofessionen. I G. Brante & K. Hjort. *Dilemman i skolan: aktuella utmaningar och professionella omställningar* (pp. 8-24). Kristianstad: Kristianstad University Press.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, N.Y.: Basic Books.
- Kelly, G.A. (1955). *The psychology of personal constructs. Volume one: A theory of personality*. New York: Norton.
- King, N. (2000). Commentary – Making ourselves heard: The challenges facing advocates of qualitative research in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 589-596.
- Langdridge, D. (2007). *Phenomenological psychology. Theory, research and method*. Harlow: Pearson Education.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work: Analysis from observation. *Management Science*, 18, 97-110.
- Österlind, M.-L. (2011). *Is it possible to be a caring and efficient manager? Problems, dilemmas and paradoxes handled by Swedish social care managers*. Manuscript submitted for publication.
- Österlind, M.-L., & Denicolo, P.M. (2006). Extending the catalytic and transformative potential of grids using a congruent technique. *Personal Construct Theory & Practice*, 3, 38-50.
- Österlind, M.-L., Denicolo, P. & Johansson, C. R. (2007). Head teachers caught in the middle or on top of things. In: C. Aili, L-E. Nilsson, L.G. Svensson & P. M. Denicolo. *In tension between organization and profession. Professionals in Nordic public service* (pp. 133-153). Lund: Academic Press.
- Petersson, H. (2006). Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete. I: H. Petersson, V. Leppänen, S. Jönsson & J. Tranquist (red). *Villkor i arbete med människor – en antologi om human servicearbete* (pp.161-176). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Pope, M.L. & Denicolo, P.M. (2003). Images of teaching: Reflections from student teachers, experienced teachers and teacher educators. In: G. Chiari G. & M.L. Nuzzo (Eds), *Psychological Constructivism and the Social World* (pp. 123-131). Milano: Franco Angeli.
- Ragneklint, R. (2002). "Man kan bli bättre om man vet vad bättre är!" *En studie av effektivitetsbegreppet som samhälllig grundbult*. Dissertation. Lund: Lund University.
- Schein, E.H. (1985/1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. Aldershot: Arena.
- Smith, J. (1995). Repertory grids: An interactive, case-study perspective. In J. Smith, R. Harré & L. Van Langenhove, *Rethinking methods in psychology* (pp. 162-177). London: Sage Publications.
- Swedish Work Environment Authority. (2006). *Rapport 2006:12, Riskfyllda psykosociala arbetsförhållanden för omsorgschefer. Resultat från Arbetsmiljöverkets tillsyn i 74 kommuner 2005*. Retrieved from [http://www.av.se/dokument/publikationer/rapporter/RAP2006\\_12.pdf](http://www.av.se/dokument/publikationer/rapporter/RAP2006_12.pdf).
- Szebeheley, M. (2000). Äldreomsorg i förändring – knappare resurser och nya organisationsformer. I:

## Swedish social care managers make meaning of their work

M. Szebehely (Ed.) *Välfärd, vård och omsorg: antologi från Kommittén Välfärdsboksut, SOU 2000:38*. Stockholm: Fritzes.

Weick, K. (1995). *Sense making in organizations*. London: Sage.

Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling: om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappsomsorgen*. Dissertation. Lund: Lund University.

### ABOUT THE AUTHOR

Marie-Louise Österlind is junior lecturer at Kristianstad University and doctoral student at the Department of Psychology, Lund University, Sweden.

E-mail: marie-louise.osterlind@hkr.se

### FUNDING

This study was financed by the Universities of Kristianstad and Lund, and by the municipal care organisation.

### ADDRESS FOR CORRESPONDENCE

Marie-Louise Österlind  
Högskolan Kristianstad, 29188 Kristianstad,  
Sweden

E-mail: marie-louise.osterlind@hkr.se

### REFERENCE

Österlind, M.-L. (2011). Looking into the box: Swedish social care managers make meaning of their work and role. *Personal Construct Theory & Practice*, 8, 38-49, 2011

(Retrieved from  
<http://www.pcp-net.org/journal/pctp11/oesterlind11.pdf>)

Received: 22 May 2011 - Accepted: 26 October 2011  
– Published 6 November 2011

# Paper III





# *Is it possible to be a caring and efficient manager? Problems, dilemmas and paradoxes handled by Swedish social care managers*

## **Abstract**

### *Purpose*

This paper highlights the daily working life of first-level managers in a Swedish municipal social care administration, seen from their perspective.

### *Design/methodology/approach*

The empirical material derives from a participative and action oriented project which intended to contribute to new practice-based knowledge and to the learning and development of the participating managers. The project's methodological framework originates from personal construct psychology and phenomenology and the method, combining personal diary notations with group sessions, was chosen to support the purpose of the project. The analyses of the transcriptions from the group sessions were carried out using a qualitative descriptive phenomenological approach.

### *Findings*

The results give an insight into the difficulties which the managers face in their daily working life, and to some extent into the potential resolutions thereof, as discussed by the managers.

### *Originality/value*

The discussion raises questions about social care managers' ability and possibility to handle ideals and requirements which are difficult to consolidate in times of resource scarcity. The participants found that the process promoted experience based learning difficult to achieve through formal training. The diary notations encouraged individual experience based reflection. The group sessions became a forum for feedback and support from colleagues, and reflection on, and sometimes resolution to, concerns and problems, which strengthened the group climate and their confidence in each other. The thorough descriptions of the process can inspire others who want to develop their professional role and praxis.

### *Keywords*

Action research, Phenomenology, Management development, Social services, Sweden, Public sector management

## **Welfare in Transition**

Managers in public welfare organisations are expected to ensure high quality of the services produced and satisfactory working conditions for their staff members, within a limited budget. In recent decades, the factual and conceptual conditions for these organisations have been subjected to major changes, resulting in a significant increase in the demands on the managers and their

staff. Although the citizens' statutory right to education, care and health care is still formed in accordance with the ideals of the so called welfare state, most municipalities have introduced management and governance structures strongly influenced by neo-liberalism and market thinking, where goal fulfilment is measured in terms of efficiency and productivity (Montin, 2002). The current situation is one where the reduction of financial resources, the requirements for maintained or improved quality, an exposure to market forces, and the decentralisation of political decision-making and management by (often vague, complex and contradictive) objectives create tension fields of conflicting rationales and interests (Hjort & Aili, 2010). Ubiquitous changes increase the pressure, often resulting in overburdened staff members and managers experiencing feelings of inadequacy while trying to live up to legislation demands, quality standards and professional ideals (Szebehely, 2000).

This paper seeks to promote a higher level of understanding of what it means to be a middle manager in a Swedish municipal care organisation from the participating managers' perspective, as well as to the learning and professional development of the managers, and to further clarify and discuss the complex issues which follow the actual and conceptual changes mentioned above.

### **The Leadership Project**

The empirical data derives from a participative (Reason & Bradbury, 2001) project which aimed to i) contribute new practice-based knowledge of what it entails to work as a first-level manager in this type of human service organisation, and ii) transform leadership praxis, understood as the combination of 'theory' and 'practice' that underpin the notion of 'the reflective practitioner' (Schön, 1983), through individual and group development, while taking into consideration the participants' aim to develop their leadership roles and their group. The project involved all managers (eight women and two men) in one managerial group. The managers were in charge of the aged care residence and home care service, or the support and service to persons with certain functional impairments in their respective area. Their periods of service and in managerial positions varied considerably. The department had a high manager turnover. In order to sustain the group process it was agreed that managers recruited during the project period should not be brought in.

The organisation had recently undergone a comprehensive politically-driven change process, which aimed for improved economic efficiency and service quality, greater accountability of outcomes, and the achievement of relevant competences. A new vision, *The right quality in every interaction* [between staff and care recipient], and a new quality management system had been introduced. The organisations beneficiaries were officially redefined from pensioners/care recipients to *customers* [the term used in this paper]. The staff was organised in flexible teams which were to be organised according to the customers' individual needs. New managerial positions replaced previous levels and "old" managers aspiring for a "new" position had to apply for the new, sometimes 'their' positions. The appointed managers were given responsibility over an increased number of staff (50-70) as well as new professions [nurses, physiotherapists and occupational therapists].

### **Methodology and Method**

The project's methodological frame of reference derives from personal construct psychology (Kelly, 1955) and phenomenology (Langdrige, 2007; Giorgi, 2009). The action-oriented and participatory research approach which was developed during the project sprung from the position

that the participating managers were regarded as subjects in, rather than objects of, research. As such they were seen as collaborators with the researchers able to develop ideas and work together in order to understand and change their situation (Heron & Reason, 2001, p.179). It was also inspired by Schön's (1983) theories on reflective practice. The approach proposed to support a scientific way of knowledge creation, where *the process*, the personal growth of the participating managers and the development of *praxis* were considered as valuable as *the results*, that is the generation of new knowledge and theory (Reason & Bradbury, 2001 a and b). The research process, which engaged the participants in collaborative learning and development, was a reflective process where the creation of *meaning* was a shared, democratic process in which the researcher's role to a high extent was to facilitate the process (Heron & Reason, 2001). These assumptions were reflected in the choice of method and forms of analysis as well as in the reporting of results.

Combining *individual diary writing* and *group discussions* inspired by the diary-in-group method (Lindén, 1996) was considered especially well-suited for this second part of the project since it comprises the individual, subjective perspective with group interaction, adding a time dimension. The managers explored their activities and experiences by keeping a diary for two 'ordinary' working days. The form and style of the notations were left to the diarist to decide. In the subsequent group sessions the manager's experiences were elaborated and discussed. The group met once every second week for ten sessions hereby allowing every group member to get feedback on their individual diary. The managers participated in as many sessions as possible, hence the number of participants varied. The diary writer of the day hosted the session, and each session started by the diarist's reading from her or his diary. The readings were interleaved with questions, reflections and explorations of ideas and options for future actions from the diarist and from the fellow managers (and to a minor extent from the author). The nature and length of the group's reflections over the occurring themes varies considerably. The process was discussed and evaluated at a follow-up meeting with the managerial group. All sessions were recorded by the author who was present as facilitator. Data consists of the individual diaries and in verbatim transcriptions from ten three hour long sessions and one follow-up meeting. For a detailed description of the process and the data see Österlind & Denicolo (2006).

Seeing that the primary interest was in practical knowledge useful for the organisation's future operations and the managers' professional practice, phenomenology was found a suitable method of analysis, since it generates hypotheses and potential sooner than verified truths. The performed qualitative descriptive phenomenological analysis was based on principles formulated by Giorgi (2009); and Langdrige (2007). The analysis comprised several readings and re-readings of the complete transcripts and the identified 'cores of significance' in accordance with the idea of the hermeneutic circle, that an understanding of the parts of an event, situation and so on, requires an understanding of the *whole*, and an understanding of the *whole* an understanding of the constituent parts (Gadamer, 1997). The analysis was performed in the following order: 1) Initial reading of the transcripts in order to obtain an overview of the material; 2) Division of the text into meaning units, each change of meaning in the text forming a division point; 3) Condensation of the meaning units into concise formulations by omitting 'superfluous' words; 4) Identification and selection of cores of significance focusing meanings, modes and aspects. Several patterns and a variety of aspects emerged during this process. These patterns and their variations were grouped into categories and subcategories which were listed in tables. At this point the extensive amount of data called for a selection of themes. 5) The further analysis was concentrated on perceived difficulties and resolutions. The results, presented below in a condensed version, express the managers' perspectives and viewpoints. The general voice is substantiated by itali-

cised quotes. 6) Conclusively the results were related to earlier research and theories attempting to attain wider commonality and understanding. The outcomes of this process are presented in the concluding part of this paper where the results are interleaved with earlier research to a broader frame of reference.

### **Viewpoints from the Managers on their Daily Working Life**

The managers' experience of and approach to their work situation, role and ideals are recurring intertwined themes in the group sessions. The managers are responsible for service delivery, staff and economy. Since each manager is in charge of 50-70 staff members, staff autonomy, reliability and loyalty are vital for the functioning of the daily activities. The staff is described as *sensible people* who are *knowledgeable about the activities* and often have long experience. They are *different kinds of people*. Nurses, physiotherapists and occupational therapists hold university degrees, while care staff, the numerically largest staff group, hold a lower level of education or are unskilled.

#### *Caring Managers Striving to Cope*

The managers' leadership role ideal is grounded in the concept of *care* which encompasses: caring for the services delivery, the customers' quality of life and the staff and their working conditions, by safeguarding their respective interests and by *developing quality and staff*, where quality is closely related to a good staff-customer relationship. The managers strive to facilitate this process. *My function is keeping it together. In order for the customers to feel well, the staff must feel well. That's obvious.* (session 7: page 15)

Caring for staff comprises: *talking with* and *taking an interest in* staff members, *relieving, managing and balancing*, showing *an educational approach* and encouraging staff members according to their ability, where some require special considerations due to physical or mental disabilities, personal problems, reading- writing- or language difficulties. The managers have to balance their care for staff with their care for the clients in accordance with their respective statutory rights and the organisational vision: *The right quality in every interaction*, and the mottos: *My home is your workplace; and Act in the customers' best interest*. This requires thought and deliberation, situational decisions about whose interest is weighted most heavily, and ability to strike a balance between *developing* and *steering and controlling* [the service delivery and staff]. Several aspects of the managers' work situation result, on their own or in conjunction, in difficulties fulfilling their caring leadership ideal. The perceived demands from the administration are difficult to live up to, and sometimes the managers feel *expected to symbolise perfection*. The nature and structure of the services delivered aggravate management and control. The managers are often governed by circumstances. *We get into many situations, which offer different alternatives. It's very diverse. You get different roles and options.* (10:53). Considerable time is spent on [senior management driven] *more or less mandatory* activities outside the managers' premises. When in office, the managers feel compelled to perform administrative tasks rather than developing the service delivery and the staff. They often handle important, time and emotionally consuming staff and/or customer related matters parallel with their regular duties. *Even when everything runs smoothly we have a tight schedule. I don't think I've ever sat in my office thinking: "I'm done for today. There's nothing more to do." There is always something.* (9:15). Time deficiency brings about negative effects such as loss of staff confidence and insufficient control of the service delivery, and makes it difficult to act according to the caring ideal. Lack of resources complicated the situation furthermore.

Signs of work-related strain, such as tiredness, frailty, difficulties winding down and insomnia, are evident. Some experience memory lapses, palpitations and dizziness. At worst, the situation requires medical treatment and leave of absence. Some managers feel trapped in a *vicious circle* of longer working hours and consider *stepping down*.

I could gladly step down. I imagine sitting in an office somewhere working with nothing but computers and documents. I've felt like this for a long time. These feelings normally don't last that long but now I almost feel stuck. One leaves for home at four, five, six, seven or whenever one leaves, but ones thoughts just go round and round. I never relax (3:31).

Three managers leave their positions during [or shortly after] the project, one of whom explicitly stating that this was brought on by work overload and feelings of inadequacy. The high manager turnover [one unit had seven managers in a four-year period] leads to cost increases and loss of momentum and knowledge, and has caused a rift in the managerial group, where the newly appointed managers are perceived *somewhat in a world of their own*. The staff often blame themselves, and fear that no manager will stay on.

### *Managers Dealing with Difficulties*

The analysis of the material showed that the difficulties of which the managers spoke could be arranged into three distinct patterns: *problems*, *dilemmas* and *paradoxes*. All three were referred to by the managers during the group sessions. The section *Problems - difficulties which can be overcome*, raises work related intricacies which the managers regarded as part of their daily working life and which seemed to be possible to resolve. The section *Dilemmas – someone wins at the expense of others* deals with situations where the managers are caught between different interests and have to make decisions between the interest of the service delivery and the staff. The section *Paradoxes - unreasonable and contradictory conditions* is, in turn, about the issues which the managers find most burdensome, as they are construed as being caused by inconsistent messages and ambiguous or confused situations and thereby appear to lack a plausible solution.

#### *Problems – difficulties which can be overcome*

Many problems are resolved by the staff through their skills and discretion. The staff's expectations on their managers are often perceived coherent to the managers' position and caring ideal. It is often sufficient that the managers *listen* and *confirm* that emerging issues have been resolved satisfactory. Difficulties arise when staff demonstrate a *negative attitude*, *spend time on activities they shouldn't perform*, and/ or are given too great a responsibility without having adequate training.

Certain areas, especially support and relief work where a large number of customers each require assistance during relatively few hours spread over the week or month, are difficult to organise and control. The working conditions make recruiting competent staff difficult, which impedes the managers' prospects of meeting the customers' statutory right to assistance.

The recent organisational overturn causes several problems. The new vision and objectives are unclear to the care staff, who seem to perform the care work *in the same ways as before*. The new quality management system and the digital communication- and report systems requests that they perform administrative tasks, using the new technology, within their already limited timeframe. Finding alternative work for staff who cannot use the new technologies or perform the new tasks, and motivating those who *don't want to perform them since they steal time from*

*the real work*, is problematic and demanding.

### *Dilemmas – when someone wins at the expense of others*

Occasionally the managers are faced with situations which are difficult to deal with because of a conflict of interests to which there is no evident way of finding balance. The managers experience *ethical dilemmas* where they are *in it from both sides* which here implies that they are expected to look after two parties' interests, where all perceivable 'solutions' will result in a win for one part at the expense of the other. Such dilemmas often involve conflicts of interest in the manager's care for the staff-collective and the services delivered, and the individual staff members and customers respectively.

The physically and mentally demanding care work cause significant work-related absenteeism. The managers spend considerable time recruiting substitute staff, and tailoring tasks for staff returning from long-term sick leave. The latter must be weighed against the risk for negative consequences to other staff who would have to perform an even larger proportion of heavy work.

The nature of the activities requires that most staff work according to schedule. This must be accomplished within the framework of the laws, regulations and agreements governing the staff working hours. Schedule changes often lead to strong reactions among staff, and profound changes seem unthinkable to implement. The managers try to consider the staffs' needs and desires as much as possible, when making work-schedules. Dilemmas arise when these do not coincide with the wishes of the staff, or when the staff's proposed schedule amendments cannot be implemented since they would have a negative impact on the activities. In both cases, the requirements of the activities and the Work environment act outweigh the staff's wishes. Customers' way of life, for example extensive indoor smoking or mismanaged pets, can cause great inconvenience to the staff. The managers do not want to *burden their staff*, but are unsure about what supersede - the Work Environment Act or the Social Services Act, and whether their superiors would make the same assessments.

Customers and/or relatives who are *shouting and screaming* at the staff in order to voice their dissatisfaction can put the manager in a similar type of dilemma. When the staff *can no longer endure* the verbal attack, they often insist their manager should act. It can be difficult for the managers to find a respectful way to explain to an elderly person that their behaviour is perceived negatively by the staff. They have not been tasked to lecture pensioners, and it is unlikely they would succeed. *I try to explain [to the staff] that it's not my job to tell off senior citizens 85, 90 years old. I have no intention doing that, I will not, however much you want me to. But I can reason with them. We shouldn't imagine being able to change a 90-year old. (6:20)*

Staff members' personal problems can, in extreme cases, have very negative consequences for both staff and customers. When no previous actions have been successful, the managers have to draw the line, and *hold the hatchet* [here meaning to dismiss a staff member]. The manager, who cares for the staff member in question, can feel *distressed, unable to help*, and even *guilty*. The duality is also observable in the recruitment context, where ethical considerations, such as not wanting to *blacklist people*, are pitted against actions taken to prevent the recruitment of unsuitable staff.

Staff groups' interest can conflict in ways which impair the quality of care. The priority criteria for tasks performed by occupational therapists and physiotherapists, suggested by the administration in order to reduce stress caused by customer and care staff demands for speedy procedure, may conflict with the latter's right to a good work environment, and with the customers' right to a good quality of life. Some managers fear that the guidelines will force them to *lower*

*their ambitions* concerning customers returning from hospital after medical treatment, and to choose between ordering care staff to perform heavy lifting without technical aid, or informing customers that they *will be bedbound at home*, or stay in hospital, longer than necessary.

Customer interests may clash with public interests. Participation in societal recreational activities can have a positive therapeutic effect for customers with severe mental illness. In cases when the customer's ill health might endanger other participants, the managers may find themselves in *ethical dilemmas*. Decisions are made on a case-by-case basis. If required, the consideration of the public will outweigh the customer's right to integration into society, at the cost of a frustrated customer.

### *Paradoxes – Unreasonable and Contradictory Conditions*

In the managers' statements, difficulties which seem to have no perceived reasonable solution are associated with what they designate *the system* or *the structure*, which refers to the outer framework of the managers' actions constituted of laws, agreements, policies, budgets and other must-dos. A recurring issue is that inherent deficiencies in *the system* put the managers in situations which are particularly impossible to relate to because they consider the consequences unreasonable. Such situations generally arise when *the system*, which ideally should support and guide the managers in their professional role, is perceived as difficult to comprehend, contradictory and inconsistent, or when *the system* and the managers' operations contradict each other in such a way that *the system* is even construed to be obstructing or preventing the managers from acting caringly and professionally. In these situations, the managers may feel inadequate and/or pressured to act contrary to their professional ideals and personal beliefs. Such paradoxical patterns within the system may exist as contradictory frameworks, principles and resolutions, and may lead to a conflicting managerial role. *If one feels inadequate as a manager and can see no prospect of change, perhaps the fault lies within the structure.* (4:33).

Conflicts within and in-between agreements between the municipal care administration and the regional health care administration put the managers in paradoxical situations where they are expected to create favourable conditions for cooperation with the regional care providers, while setting and maintain boundaries regarding who should perform, and thus bear the cost of, specific services. Acting in accordance to the latter often brings about negative effects for the customers. The managers and their staff, who often feel sorry for the customers, handle severe complaints from upset relatives, while acting against their professional values of good care and of a good working environment. Obtaining advice from the administration regarding the interpretations and implications of the agreements is problematic.

It's getting harder and harder. We're supposed to act according to the Threshold Principle ... at the same time as we're supposed to cooperate and work together. It strikes a discordant note. Those who are affected are the ones lowest in the hierarchy, getting scolded by customers and relatives. It's getting harder and harder. In the [local] paper they write about our networks and how we cooperate. You need only to make one phone call and everything will be resolved. At the same time we push them away saying: It's not us! Here's our limit. (10:30)

The political decision to close down of a retirement home puts great strain on the local manager, who previously focused on developing the services delivered and the staff. The process raises indignation among customers, relatives and staff which to a great extent is directed at the manager, who has to deal with their anger and frustration along with their own. The process is



regarded especially difficult since it involves a long period of uncertainty whether the decision will actually be implemented or not. Despite the strain, the managers find it crucial to stay on and support their staff through the process.

Customers in temporary need of extensive care after being discharged from hospital have statutory rights to *short-term stay*. Since the need for placements often exceeds the available number, the managers find it hard to refuse care-assistance officials who call about *bleeding-heart cases*, even though the managers have no suitable room, and rarely receive the extra resources needed, for such highly care-demanding customers. The managers are often forced to take to emergency solutions, which in turn lead to *altercations* with disgruntled relatives and staff.

Lack of financial resources *sets boundaries* for the managers' actions. Paradoxical situations occur when the customers' health and quality of life and the staff's working conditions, both governed by legal rights, are pitted against the lack of resources and the senior management's substantial demands for a balanced budget. *One mustn't exceed the budget, still, SOL [the Social Services Act] applies*. The budgets are often perceived unrealistic and based on overarching agreements and principles which are not generally known or accepted in the organisation. Thus, the administration's budgetary model is regarded being self-contradictory.

The financial conditions are largely affected by decisions made at other levels of the system. Reprioritisations or cutbacks in other welfare organisations can lead to considerable additional expense, since Swedish municipalities are liable to provide for the community members' welfare needs. Policy decisions within the municipal care administration, such as offering all staff fulltime positions, may lead to increased employment costs. The managers fear that future financial cutbacks in their own and other welfare organisations paired with an increasing number of highly care-demanding customers will worsen the situation.

### *Perceived remedies and resolutions*

The managers are able to find satisfying resolutions to most *problems*, whereas compromises and emergency solutions are frequent when facing *dilemmas* where the staff's needs are out of tune with the customers'. Issues concerning customers' quality of life impeding on staff work environment are difficult to resolve. If the managers are unsuccessful in pleading to customers to consider *the staffs' well-being*, they have little prospect of finding solutions which meet both parties rights. A last resort mentioned is limiting the customer's support to a minimum. The managers sometimes act as *buffers* between staff and agitated dissatisfied relatives, and may ask the latter to apologise to staff who *feel unwell* after a verbal attack. This generally works, even though the apology is sometimes followed by an angry outburst towards the manager. Changes to the management and structure of the care work is discussed primarily in relation to companion and assistance care support. Allowing for the continued employment of staff with special needs is found desirable. If the managers find a balanced solution to any of the above mentioned difficulties, the financial scope for more than temporary measures are often lacking. Dealing with *paradoxes* is very stressful since they call for actions, even though no logical, satisfactory, solution can be found. Discrepancies between the systemic and the operational level make the managers feel compelled to act contrary to their professional ideals and in a way which cause negative consequences for both customers and staff, leading to feelings of inadequacy and hopelessness.

The managers' perceived available scope of action within the *system* varies. The organisation's relatively few and general guidelines allow for personal interpretations and flexibility, but can cause insecurity especially to newly appointed, managers.

Finances are of vital importance to the managers' room for maneuverability and lack of financial resources often leads to restricted options. The managers' perceived prospects of meeting the administration's requirements for a balanced budget vary. Managers who succeed can increase their perceived liberty of action. *The main reason for balancing your budget is to be left alone. You get to run the operations as you please. No one will interfere. You jeopardise your freedom [if you don't balance your budget].* (3:13). Discussed remedies are: funding additional staff during periods of extreme workload by being understaffed on a regular basis; keeping records of performed non-budgeted tasks in order to *get paid* [by the administration] *for what is carried out*; and arguing for greater subsidies. However, the latter has previously led to reprioritisations where colleagues have *paid* by losing equivalent subsidies. Some managers handle the situation by lowering their professional ambitions.

The managers relate many deficiencies within the system to the *large gap* between the systemic levels. The decision makers are considered to act on an abstract level, *where there are no customers or patients*, whilst the negative effects of their actions are evident on micro-level in the daily activities, where the managers are responsible for the application and enforcement of political and administrative decisions, which they cannot affect, that at worst lead to detrimental changes to customers and staff. Outlining the practical implications of decisions made on higher systemic levels to the politicians and the administration, thus getting assistance in finding solutions to these, is discussed. However, earlier attempts have seldom produced results. When administrative decisions lead to severe negative consequences for individual customers, the managers would like to *draw the line* towards the administration, but are often unsure of *what actually applies*.

Prioritising skills as well as the amount and quality of time spent at the workplace are considered vital for the managers' possibilities to resolve difficulties, as expressed in the quote below:

If you're not there, hardly have time to pick up the post and deal with the invoices, have information meetings, as you tend to when there's no [time for] dialogues. Then you haven't got a clue what they [the staff] are doing. (3:31)

Past leadership experience is valuable. With experience comes *inner security*, which along with a well-functioning personal life, is perceived crucial when handling time consuming and emotionally difficult situations. The managers feel obliged to *identify and ask for assistance required*, which is difficult, especially for newly appointed managers and/or managers under stress. They seldom seek help from the administration, partly because of their own *pride* but mostly because they rarely receive the help needed after the administration's *severe resource cutbacks*, or from their colleagues *since everyone is so busy attending to their own tasks*. Hence, at times they may feel *alone in the world*. In situations like these, informal support from colleagues is highly appreciated.

Suggested long-term solutions comprise: relief from routine administrative tasks during time and energy consuming extraordinary situations; a joint *strategy and action plan* for all social care managers in the municipality, which can be varied according to circumstances and needs; various forms of personal support and development; and expanded opportunities to discuss problems with superiors and specialists in the administration and with colleagues. The regular managerial meetings is regarded a potential forum; however, the full agenda and uncertainties about what they are *allowed to utter* make the managers reluctant to raise issues.

In this context, the diary project was considered helpful. The personal diary notations filled the function of eye-opener, illuminating the diversity and complexity of the managers' workdays,

as well as facilitating personal reflection. *Writing a diary makes you think. What do I actually do and who governs what I do?* (3:2). The group process was regarded a form of *peer guidance*, where the discussion and sometimes solving of difficulties was considered strengthening the managers' abilities to take action and ask for advice from a colleague known to having handled similar problem. In all the process was found promoting a kind of experience based learning considered difficult to achieve through formal training.

It's almost like you don't want it to end, seeing it has been so rewarding. I almost think we have gotten to know each other better here than in the regular meetings with the managerial group and other activities. This has been something entirely different. (9:68).

## Discussion

The project outlined in this paper intended to contribute to a new practice-based understanding of what it means to work as a first-level manager in a Swedish municipal care organisation, as well as to the learning and professional development of the participating managers. The project was initiated by the participating managers, who considered the situation problematic and the managerial group in need of new forms for development and reflection. The analysis of the material from the managers' group sessions showed that the managers had a strong caring leadership ideal, and that they had to deal with three types of *difficulties* in their daily working life. The results gave insight of the nature of these difficulties, the implications which these might have on the managers, their staff and the delivery of service, and the discussed remedies. Below the results and the methods used, and the questions which they raised, are discussed in relation to previous research.

### *Is it Possible to be a Caring and Efficient Manager?*

The participating managers experienced difficulties consolidating their caring leadership ideal with the expectations of cost efficient management service delivery posted by the administration and senior management, leading to feelings of inadequacy and frustration. This was particularly evident in the *paradoxical situations* where unreasonable contradictions in *the system* made them feel compelled to act in a way which caused negative consequences for customers and staff. Is balancing the concept of care with the concept of efficiency a true paradox? That is, is it a seemingly impossible yet, on a deeper level, possible undertaking to be a caring *and* efficient manager? Or did the managers bear the brunt of unreasonable and incompatible decisions and concepts? The answers to these questions are vital to the managers' options of handling their difficult situation, since true paradoxes in principle should be balanceable at the organisational level where they appear. However, this does not apply if senior levels are inconsistent.

The managers' conceptions of *the system* seemed to encompass the conceptual conditions which according to the classical works of Lipsky (1980) and Hasenfeld (1983) characterises welfare organisations, such as conflicting ideals, interests and loyalties, and needs exceeding the resources, alongside with the new management and governance systems, where goal fulfilment is measured in terms of efficiency and productivity, which has added to the complexity (Montin, 2002). The situation of today being one where tension fields of conflicting rationales and interests cause a significant increase in the demands on the professionals in these organisations members (Hjort & Aili, 2010). *Dilemmas and paradoxes* such as the ones experienced by the managers therefore seem unavoidable obstacles which must be handled in this type of organisations (Wolmesjö, 2008), leading to predicaments for middle managers with a strong senescence of re-

sponsibility, since their jurisdiction [autonomy], seldom is extended to cope with inconsistencies.

In circumstances like these strong professional values can serve as guidance (Abbott, 1988). Much of the daily work in welfare organisations is carried out and lead by professions who have developed parallel to the welfare state and whose professional ethos are founded in traditional welfare state ideals such as acting in the best interest of the public. The managers' caring leadership ideal, based on the notions that the quality of the services provided is closely related to the quality of the daily contacts between customers and staff, comprised an extended responsibility for the customers' and staffs' wellbeing beyond existing laws and agreement, safeguarding their respective interests by protecting them from unreasonable demands related to deficiencies in *the system* and from individuals who acted detrimental to them. The managers seemed to embrace the concept of devoted and loving care, which according to Folbre & Nelson (2000) and Lill (2006) forms the basis of care staff' professional ideals. This resembles the paternal ideal, grounded in welfare state values which was held by several senior managers in the municipality (Österlind, 2002), and to the maternalism which is widespread in nurse - patient relations and observed in care organisations (Sandström et al., 2007). The managers, although representing professions with considerable jurisdiction experienced difficulties acting in accordance to their caring ideal. Is this an indication of the on-going erosion of the professional jurisdiction, which according to Hasselblad (2008) is brought on by the new liberal management ideals which seem to be institutionalised in Swedish welfare organisations?

Managers' ability to balance demands, expectations, and complex situations are to some extent related to their individual perceptions of their role and duties (Petersson, 2006), and to their perceived room for manoeuvrability within the formal framework of laws, regulations, formal agreements etc. (Karlsson, 2006). Interpreting and weighing decisions from multiple sources, based on differing ideological and factual grounds take experience and skill. If such decisions are taken without consequence analyses, especially if they are inconsistent with other decisions, the predicaments which these cause must be resolved at higher systemic levels (Petersson, 2006). The managers discussed informing the political and administrative decision makers about the negative consequences brought on by their decisions. However, since previous attempts had been unsuccessful they often deemed themselves unable to affect this level.

How can managers in this and similar organisations handle unreasonable and contradictory conditions which cannot be resolved by them? Would it be fruitful to analyse what parts of *the system* refer to what context, and how these are related to their room for manoeuvrability? If so, could Berg's (2006) *Scope for action model*, which explore the relative strengths of the organisation's outer and inner boundaries [how tasks are actually carried out and reflected in the organisational cultures] in order to discover and conquer unexploited scope of action, be useful? Can forums for collegial meaning making, such as the diary group in this project, help managers form strategies to deal with unreasonable and contradictory conditions and hereby promote development of praxis and independent action?

### *The Methods and their Functionality, and the Quality and Relevance of the Results*

The project's methodological framework was inspired by constructivism (Kelly, 1955) and phenomenology (Ihde, 2000 and Langdridge, 2007). The participatory and action-oriented research approach which was developed during the project was imbued with the vision of the participating managers as subjects with an ability to develop ideas and work together to understand and change their situation. The challenge was to find a scientific approach to knowledge and development which included the possibility to combine theory and practice - content and form. The method of combining individual diary notations and group discussions was explored with the

participating managers and proved to be suitable, both with regard to their development objectives and to the project's aim to generate a practice-based understanding of what it means to work as a manager in this type of organisation. The method *allowed for individual difference then provided both an opportunity for similarity to be noted, and constructs shared, and for constructs to be challenged and extended in a supportive atmosphere* (Österlind & Denicolo, 2006).

### *Finding new knowledge*

The project generated a large amount of qualitative data. While the diary notations had the highest value during the process, the transcripts from the group sessions were so comprehensive that there was a risk of drowning. Both the large amount of data and the objective to generate practice-based knowledge called for a method of analysis which offered good opportunities for structuring without any loss of material wealth.

The phenomenologically influenced analysis process inspired by Langdrige (2007) aspired to give voice to the impromptu views and opinions of the managers, herby contributing to the understanding of the complexity of the managers' organisation and work situation as well as of how this is reflected in their experiences where various aspects may collide. Through its closeness to the text (transcripts), the method of analysis, which is very time consuming and requires great precision, can create opportunities for providing rich, nuanced and recognisable images seen from the participants' perspectives (Birgerstam, 2000). The unbiased manner in which the material was analysed harmonised with the research approach and the conversational approach which inspired the group sessions.

The choice of an action and participatory research approach leads to implications both for the type of results expected and for the assessment of the quality and value of these results (Heron and Reason, 2001). Since the research is expected to contribute to a better understanding of phenomena happening around us, as well as to the development of its praxis, alternative quality criteria are needed aside from traditional criteria in order to assess the results (such alternative criteria have been discussed by, among others, Reason & Rowan, 1981; Birgerstam, 2000; Silverman, 2001; and Langdrige, 2007). Among these criteria, the contribution, relevance and functionality of the results, and the potential for the results to clarify the phenomenon, are of critical importance. Particularly significant is the ability to give voice to the participants through comprehensive data processing, careful analysis and accurate and rich descriptions, thereby contributing to the understanding of their experiences. An *intersubjective* and *intercontextual validity* can be achieved if the participants and others who share similar experiences identify with the results, while an openness to and awareness of further potential interpretations of the material can contribute to a *catalytic validity* (Reason & Rowan, 1981).

The project was intended to contribute to a new understanding of what it involves being a manager of this type of organisation. The participating managers' perspectives formed the basis for the analyses of the data and the presentation of the result, which has been designed to give voice to the managers. The consistency of the results is visible in the headlines and the overarching structure, which has been designed to clarify the superior patterns of the results and the variations within these. The managers' work situation and professional role are reflected in the results through their descriptions of the difficulties which they face in their daily working life and how these problems affect them, their staff and the serviced delivered. Concrete examples and quotes have been used to enhance the comprehension of the presentation and thus contribute to a greater understanding of the nature and complexity of the managers' work situation, and the high pressure they are put under, and can further lead to a deeper development of knowledge and understanding through the new ideas and issues which these generate.

The detailed presentation of the results allow for a generalisation to similar organisations, which is particularly valuable in a time when the demands on these organisation, their staff and not least their managers seem to be increasing. The thorough description of the process can also serve as inspiration and guidance for other projects where the participants want to develop different aspects of their professional role and the practice within which they operate.

### *Supporting local development*

The managers' evaluations of their experiences during the project show that the approach worked well in relation to their development goals. The relatively informal way in which the managers could write their diary, and in which the discussions were organised, allowed the participants to explore topics of their own and get new ideas and angles from their colleagues. The diary notations encouraged individual reflection based on personal experiences. However it could be difficult, especially when in a stressful phase, to find time to keep a diary. Writing in situ was considered desirable, as it allowed for notations on reactions and feelings in the actual situation, although difficult to achieve since it often was considered too stressful. The diary notations also functioned as catalysts and as a common thread throughout the subsequent group discussions. These discussions presented an opportunity for feedback and support from colleagues as well as for shared reflection on, and sometimes resolution to, important concerns and problems.

The approach allowed the managers to think outside the box and develop new ways of thinking and new practices. The discussions were also seen as having a positive effect on the group climate and on the managers' confidence in each other. Their aim to develop as a managerial group was only partially met. The diary project group consisted of those managers who were part of the managerial group when the project started. Their decision not to invite newly appointed managers into the project was presumably "the best possible" decision for the development of the project group. Notwithstanding, it seems probable that the decision played a part in widening the gap between "old" and "new" managers in the group.

The results from the project have been presented at evaluation and follow-up meetings with the participating managers and their colleagues as well as at seminars and conferences. The presentation has generated interest and recognition during all of these meetings.

## **References**

- Abbott, A. (1988), *The System of Professions - an Essay on the Division of Expert Labour*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Berg, G (2006), "Approaching the available scope for action" in Zijian Li. *School improvement: international perspectives*, Nova Science Publ., New York.
- Birgerstam, P. (2000), *Skapande handling – om idéernas födelse*. Studentlitteratur, Lund.
- Folbre, N. & Nelson, J. A. (2000), "For Love or Money -- Or Both?" *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, No. 4, pp. 123-140.
- Gadamer, H. (1997), *Sanning och metod: i urval*, Daidalos, Göteborg.
- Giorgi, A. (2009), *The Descriptive Phenomenological Method in Psychology. A Modified Husserlian Approach*. Duquesne University Press, Pittsburgh.
- Hasenfeld, Y. (1983), *Human service organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Hasselbladh, H. (2008), "Sjukvårdens nya styrning. Vad står på spel?" in Hasselbladh, H., Bergerot, E. and Gustafsson, R. Å., *Bortom New Public Management: institutionell transformation i svensk sjukvård*, (1. uppl.), Academia adacta, Lund, pp. 185-200.
- Heron, J. & Reason, P. (2001), "The Practice of Co-Operative Inquiry: Research, 'with' rather

- than 'on' people" in Reason, P. and Bradbury, H., (Eds.), *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. Sage, London, pp. 179-188.
- Hjort, K. & Aili, C. (2010), "Prioriteringskompetens - Konkurrerande välfärdsprinciper och nya krav på lärarprofessionen" in Brante, G and Hjort, K (red.), *Dilemman i skolan - aktuella utmaningar och professionella omställningar*, Kristianstad, Kristianstad University Press, pp. 8-24.
- Karlsson, I. (2006), *Att leda i kommunal äldreomsorg: om arbetsledares handlingsutrymme, handlingsfrihet och skilda lojaliteter: exemplet Halland*, Licentiatavhandling Växjö universitet, Växjö.
- Kelly, G.A. (1955), *The psychology of Personal Constructs Vol. I-II*, Norton, New York.
- Langdridge, D. (2007), *Phenomenological Psychology. Theory, Research and Method*, Pearson Education Harlow.
- Lill, L. (2006), "Omsorgsarbetets moraliska krav på kärleksfullhet" in Petersson, H., Läppen, V., Jönsson, S. och Tranquist, J. (red), *Villkor i arbete med människor – en antologi om human servicearbete*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm, pp.137-160.
- Lindén, J. (1996), "Theoretical and Methodological Questions Concerning a Contextual Approach to Psychosocial Issues of Working Life", *Science Communication*, Vol. 18, pp. 59-79.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in public Services*, Russell Sage Foundation, New York.
- Montin, S. (2002), *Moderna kommuner*, Liber, Malmö.
- Petersson, H. (2006), "Första linjens chefer och arbetsmiljön i offentligt tjänstearbete", in Petersson, H., Läppen, V., Jönsson, S. och Tranquist, J. (red), *Villkor i arbete med människor – en antologi om human servicearbete*, Arbetslivsinstitutet, Stockholm, pp. 161-176.
- Reason, P. and Bradbury, H. (2001), "Introduction: Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration", in Reason, P. and Bradbury, H. (Eds.), *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. Sage, London, pp. 1-14.
- Reason, P & Bradbury, H. (2001), "Conclusion: Broadening the Bandwidth of Validity: Issues and Choice-points for Improving the Quality of Action Research", in Reason, P. and Bradbury, H. (Eds.), *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. Sage, London, pp. 447-456.
- Reason, P. & Rowan, J. (1981), "Issues of validity in new paradigm research", in Reason, P. and Rowan, J. (eds.), *Human inquiry: a sourcebook of new paradigm research*, Wiley, Chichester, pp. 239-250.
- Sandström, U., Stålsby-Lundborg, C., Axelsson, R., Holmström, I. (2007). "Variation in views on clients in interprofessional work for vocational rehabilitation in Sweden", *Journal of Interprofessional Care*. Vol.21 No.5, pp. 479-489.
- Schön, D.A. (1983), *The reflective practitioner: how professionals think in action*, Arena, Aldershot.
- Szebehely, M. (2000), "Äldreomsorg i förändring – knappare resurser och nya organisationsformer" in Szebehely, M. (red), *Välfärd, vård och omsorg*. SOU 2000:38, Fritzes, Stockholm, pp. 171-224.
- Silverman, D. (2001), *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction*. (2. ed.), SAGE, London.
- Wolmesjö, M. (2005), *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*, Lunds universitet: Akademisk avhandling.

- Österlind, M-L. (2002), "Father, Friend, Visionary Leader or Business Executive? – Swedish Top Head Administrative Directors' Constructions of Leadership". in Chiari, G. and Nuzzo, M. L. (Eds), *Psychological Constructivism and the Social World*. EPCA Publications, pp. 220-229.
- Österlind, M-L. & Denicolo, P. (2006), "Extending the Catalytic and Transformative Potential of Grids Using a Congruent Technique: an Exemplar Study of Management Development", *Personal Construct Theory & Practice, Vol 3, pp.38-51*.



