

# Ledere sammen – og hver for sig

Få mere ud af områdeledelse

# Kolofon

## **Ledere sammen – og hver for sig**

© Væksthus for Ledelse 2015

## **Projektledelse**

Sanne Brønserud Larsen, KL

Susanne Hyldborg Jensen, Danske Regioner

Søren Teglskov, Skolelederforeningen

Søren Winther, BUPL

## **Redaktion**

Ola Jørgensen, Klartekst

## **Grafisk design**

B14

## **Illustrationer**

Lars-Ole Nejstgaard

## **Tryk**

PE Offset

## **ISBN**

978-87-92907-86-8

# Indhold

<b>Forord</b>	<b>4</b>
<b>Sådan er projektet gennemført</b>	<b>5</b>
<b>I samme båd?</b>	<b>6</b>
<b>Potentialer</b>	<b>8</b>
Bedre kvalitet i opgaveløsningen	<b>9</b>
Effektiv ressourceanvendelse	<b>12</b>
Professionalisering af ledelsesarbejdet	<b>16</b>
<b>Ledelsesrum</b>	<b>20</b>
Tydelige rammer om områdeledelse	<b>21</b>
Gode relationer i ledelsesteamet	<b>26</b>
<b>Læs mere om områdeledelse</b>	<b>31</b>

# Forord

En af det sidste årtis største ændringer i ledelsesstrukturen i kommuner og regioner er indførelsen af områdeledelse. Strukturen bruges blandt andet i ældreplejen, skolevæsenet, den specialiserede sociale indsats samt dele af sundhedssektoren. På dagtilbudsområdet er områdeledelse den mest almindelige måde at strukturere ledelsesarbejdet på.

Mange af de hidtidige beskrivelser og evalueringer af områdeledelse har handlet om dagtilbudsområdet. Formålet med dette projekt er at undersøge potentialer og udfordringer i ledelsesstrukturen på tværs af de faglige områder, den bruges i. Projektet fokuserer derfor på de fælles, generelle erfaringer – vel vidende, at der er betydelige forskelle på hverdagen for fx en områdeledelse, der spænder over 12 daginstitutionsafdelinger i samme bydel, og én, der er fælles om fire meget geografisk spredte enheder i en blodbank.

I denne publikation præsenteres i kort form resultaterne af et projekt, som dels bygger på eksisterende viden om erfaringerne med områdeledelse, dels på et kort, intensivt forløb med ni udvalgte områdeledelser. Målet er ikke at bedømme, om områdeledelse er værre eller bedre end andre ledelsesstrukturer. Projektet tager afsæt i, at strukturen er almindeligt udbredt og forsøger nøgternt og nysgerrigt at beskrive de potentialer og udfordringer, den rummer – set fra et ledelsesperspektiv.

Ved at pege på nogle af de fordele og ulemper, andre områdeledelser har oplevet, kan publikationen kvalificere dialogen om, hvordan man lokalt ønsker at fylde strukturen ud. Hvert afsnit afsluttes med en række spørgsmål, som områdeledelsen kan bruge som afsæt for denne dialog.

Publikationen henvender sig til alle ledere, der arbejder med områdeledelse i hverdagen. Den kan også læses med udbytte af kommunale og regionale chefer, der har ansvar for at udforme ledelsesstrukturen på deres felt. Væksthus for Ledelse vil gerne takke de mange områdeledelser, der har bidraget engageret med deres erfaringer og refleksioner undervejs i processen.

Bag projekt og publikation står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet om at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

## **Væksthus for Ledelse**

### **Marianne Brinch-Fischer, KL**

Fg. formand

### **Bodil Otto, Forhandlingsfællesskabet**

Næstformand

# Sådan er projektet gennemført

## Hvad er områdeledelse?

Områdeledelse er i sin bredeste definition en struktur med fælles ledelse af relativt ensartede, decentrale enheder (institutioner, afdelinger eller funktioner), der typisk tidligere har været selvstændige. Det kaldes også nogle gange klyngeledelse og fælles afdelings- eller centerledelse. I dette hæfte bruger vi områdeledelse som gennemgående betegnelse for både ledelsesstrukturen og det ledelsesteam, hvor en områdeleder står i spidsen for en række daglige ledere af de enkelte enheder.

I forhold til andre ledelsesstrukturer er det karakteristisk, at de enkelte enheder typisk er geografisk spredte og dermed ikke udgør et dagligt arbejdsfællesskab. I nogle situationer hører områdelederen fysisk til på en af enhederne, i andre tilfælde sidder vedkommende centralt – typisk sammen med andre områdeledere.

## Projektets kilder

Projektet har indsamlet og bearbejdet viden fra to forskellige kilder:

### 1. Tidligere undersøgelser af områdeledelse og beslægtede emner

Se oversigten på side 31.

### 2. Et intensivt forløb med ni udvalgte områdeledelser

Hver områdeledelse er blevet interviewet kort om deres erfaringer og har skriftligt besvaret spørgsmål om deres største succeser og udfordringer.

Derefter har områdeleder og et antal daglige ledere sammen deltaget på et fælles døgnsseminar for alle ni områdeledelser. Kriterierne for at deltage var, at man havde praktiseret områdeledelse i flere år – herunder at man havde både gode og dårlige erfaringer med strukturen. Det blev desuden tilstræbt, at de ni områdeledelser nogenlunde dækkede de fagområder i kommuner og regioner, hvor områdeledelse praktiseres.

En oversigt over de deltagende områdeledelser finder på side 30.

Alle citater i hæftet stammer fra disse ni områdeledelser.

På baggrund af den indsamlede viden har projektgruppen skrevet de vigtigste fælles erfaringer sammen til dette hæfte.

## I samme båd?

Formelle mål og forventninger om ledelse i fællesskab er ikke nok. De deltagende ledere skal også i praksis tage ideen til sig. Uden en vis musketérånd er det svært at realisere potentialerne i strukturen.

Ofte vil områdeledelsen bestå af ledere, der tidligere har stået i spidsen for "selvstændige" enheder og haft ansvaret for at nå de opstillede mål, forvalte egne ressourcer osv. Mange steder har der dog ved siden af denne ledelsesstruktur været et mere uformelt, netværkspræget samarbejde mellem de enkelte enheder.

Med områdeledelse ændres relationen mellem de enkelte enheder – i hvert fald på papiret. Ratio-nalet i områdeledelse er nemlig, at enhederne i et område ses som én samlet organisation, hvor der kan træffes ledelsesmæssige beslutninger for hele området under ét, og hvor den enkelte enheds primære mål ikke kun er at optimere sin egen drift, men at indgå i en helhed med fælles mål og prioriteringer.

At forløse de ledelsesmæssige potentialer i områdeledelse synes i høj grad at afhænge af, hvorvidt det lykkes områdeledelsen at definere området som én samlet arbejdsplads, der blot er fordelt på flere adresser. Hvis man derimod opfatter området som en løs ramme om et antal selvstændige enheder med hver deres kultur, faglige normer, ressourcer og ledelsespraksis, bliver det vanskeligere at forløse potentialerne.

Det betyder ikke, at enhederne i et område skal være ens eller harmonisere alle forhold. Men hvis deltagerne i områdeledelsen slet ikke ser sig selv som en del af et forpligtende fællesskab, er ledelsesstrukturen i princippet ikke så forskellig fra tidligere tiders netværk mellem uafhængige parter. Fordelene ved områdeledelse kommer med andre ord ikke automatisk i kraft af selve den formelle struktur.

Oplevelsen af fællesskab og indbyrdes solidaritet er ikke noget, en områdeledelse kan tage for givet – uanset hvor præcise målsætninger en sådan ledelsesstruktur bliver født med. Dels er det menneskeligt som daglig leder at "beskytte sine nærmeste". Dels kan deltagerne legalt have indbyrdes forskellige dagsordener, konfliktende behov eller ligefrem personlige modsætningsforhold i bagagen. Og selv hvis intet af det er tilfældet, tager det tid at opbygge og vedligeholde tillid til og respekt for ledere, man ikke tidligere har samarbejdet tæt med.

For nye områdeledelser vil det være en naturlig opgave at udforske og afklare, hvori musketér-eden består, og på hvilke strækninger de daglige ledere skal have muligheder for at gå deres egne veje. For etablerede ledergrupper kan der være behov for løbende at ajourføre og revitalisere denne "kontrakt" – i takt med, at områdeledelsen får nye medlemmer, udfordringer og fælles erfaringer.

**“Den største ledelsesmæssige udfordring i teamet er hele tiden at holde fokus på, at vi er en samlet ledelse, der driver én organisation, og ikke 12 afdelinger.”**





**“Det er en lang proces at skabe en fælles kultur i så stor en organisation, der historisk har været præget af ”småt er godt” og selvstyre i den enkelte enhed. Gennem et stærkt ledelsesfokus er det lykkedes os at ændre noget af konkurrenceperspektivet i retning af, at vi er i samme båd og må hjælpe hinanden.”**

#### Spørgsmål til ledelsesteamet

- Hvilket fælles billede har vi af formålet med at udøve ledelse i fællesskab? Hvad er vores styrende ambition?
- Hvordan gør vi bedst det fælles formål tydeligt og meningsfuldt for medarbejderne og brugere?
- I hvor høj grad fungerer vi i praksis som et sammentømret ledelsesteam? Er vi reelt mere et netværk, der udveksler erfaringer og støtter hinanden efter behov?
- Hvad er de vigtigste ledelsesopgaver, vi skal være fælles om?
- Hvordan trækker vi grænserne mellem legitim konkurrence og indbyrdes solidaritet enhederne imellem?

# Potentialer

Ledelsesstrukturen områdeledelse lægger særligt op til at realisere følgende tre typer af potentialer:

**1. Bedre kvalitet i opgaveløsningen** – blandt andet via et stærkere fælles fokus på kerneopgaven og gode muligheder for at opbygge større og stærkere faglige fællesskaber.

**2. Effektiv ressourceanvendelse** – blandt andet ved at udnytte medarbejdernes kompetencer mere fleksibelt, prioritere de samlede investeringer bedre samt købe mere effektivt ind.

**3. Professionalisering af ledelsesarbejdet** – blandt andet på grund af mulighederne for at arbejde mere strategisk og indgå i et større ledelsesfællesskab.

På de følgende sider beskrives disse tre typer af potentialer mere detaljeret. På side 20 præsenteres nogle bud på, hvilke rammer og relationer det kræver at realisere dem.



## Potentialer

### 1. Bedre kvalitet i opgaveløsningen

En fælles forståelse af kerneopgaven, styrkede faglige fællesskaber og et skarpere fokus på innovation er nogle af områdeledelsernes mulige veje til bedre kvalitet i opgaveløsningen.

#### 1. Fælles afklaring af kerneopgaven

Områdeledelsen er et oplagt forum til at drøfte kerneopgaven i området – og dermed etablere en fælles reference for kvalitet. Ledergruppen skal selvfølgelig ikke egenhændigt definere, hvad kerneopgaven er, eller hvordan den skal løses, men inddrage medarbejdere og andre relevante interessenter i dialogen om dette.

Med sin kombination af strategisk sigte og forankring i driften vil områdeledelsen ofte være et naturligt forum til at sætte fokus på kvalitet og sammenhæng i ydelserne til borgere, brugere eller patienter.

#### 2. Stærke faglige fællesskaber

En større pulje af leder- og medarbejderressourcer under samme overordnede ledelse åbner mulighed for at etablere stærke og mere specialiserede faglige fællesskaber. Det kan fx være i formaliserede fora som fælles faglige udvalg, erfa-grupper, netværk og uddannelsesforløb i områderegi. Men der er også lettere adgang til at trække på en bredere kreds af kolleger i hverdagen til fx tværgående sparring, personlig feedback og faglig inspiration.

I nogle områder udnytter ledere og medarbejdere meget bevidst og systematisk hinandens kompetencer i hverdagen. I andre peger de på, at det i en travl hverdag kan være svært at finde den nødvendige tid til at udnytte disse muligheder for at opbygge faglige fællesskaber.

#### 3. Stærkere fokus på innovation og udvikling

Mens den enkelte enhed kan være for lille til at have sin egen "udviklingsafdeling", kan man ved at samle ressourcerne og opfindsomheden inden for området ofte øge sin evne til at udvikle kvaliteten i opgaveløsningen.

I nogle områdeledelser peger lederne på, at deres udviklingsarbejde er blevet mere kompetent. Andre lægger vægt på, at det

**“Med flere ledere samlet i områdeledelsen bliver der mere fokus på strategi og mål: Hvad gør vi, og hvorfor gør vi det?”**

## “Vi udvider vores faglige horisonter og får løftet blikket fra egen matrikel. Der er helt klart sket en højnelse af den faglige kvalitet.”

i en kreds af sideordnede enheder er lettere at skiftes til at eksperimentere med nye løsninger på fælles udfordringer – og derefter sprede de prøve-handlinger, der viser sig effektive.

### 4. Dybere faglighed

At få udvidet den samlede medarbejderstab giver mulighed for at opbygge og udnytte en specialisering, som kan give større faglig bredde og dybde, og ad den vej øge kvaliteten i opgaveløsningen.

Som leder af en lille enhed har man sjældent direkte adgang til spidskompetencer inden for alle relevante faglige discipliner og funktioner. Her giver en fælles ledelse mulighed for at trække på ekspertise hos ledere eller medarbejdere i andre af området's enheder.

Specialiseringen kan indgå som led i en strategisk kompetenceudvikling, hvor man definerer, hvilke kompetencer alle enheder eller medarbejdere i området bør råde over, og hvilke kun nogle behøver at have.

### 5. Bedre kompetenceudvikling

Netop fælles udvikling af kompetencer nævner mange områdeledelser som en fordel, når det gælder om at styrke kvaliteten i opgaveløsningen. Det handler ikke kun om, at mange mindre enheder kan samle deres uddannelsesbudgetter og dermed få mere kompetenceudvikling for pengene.

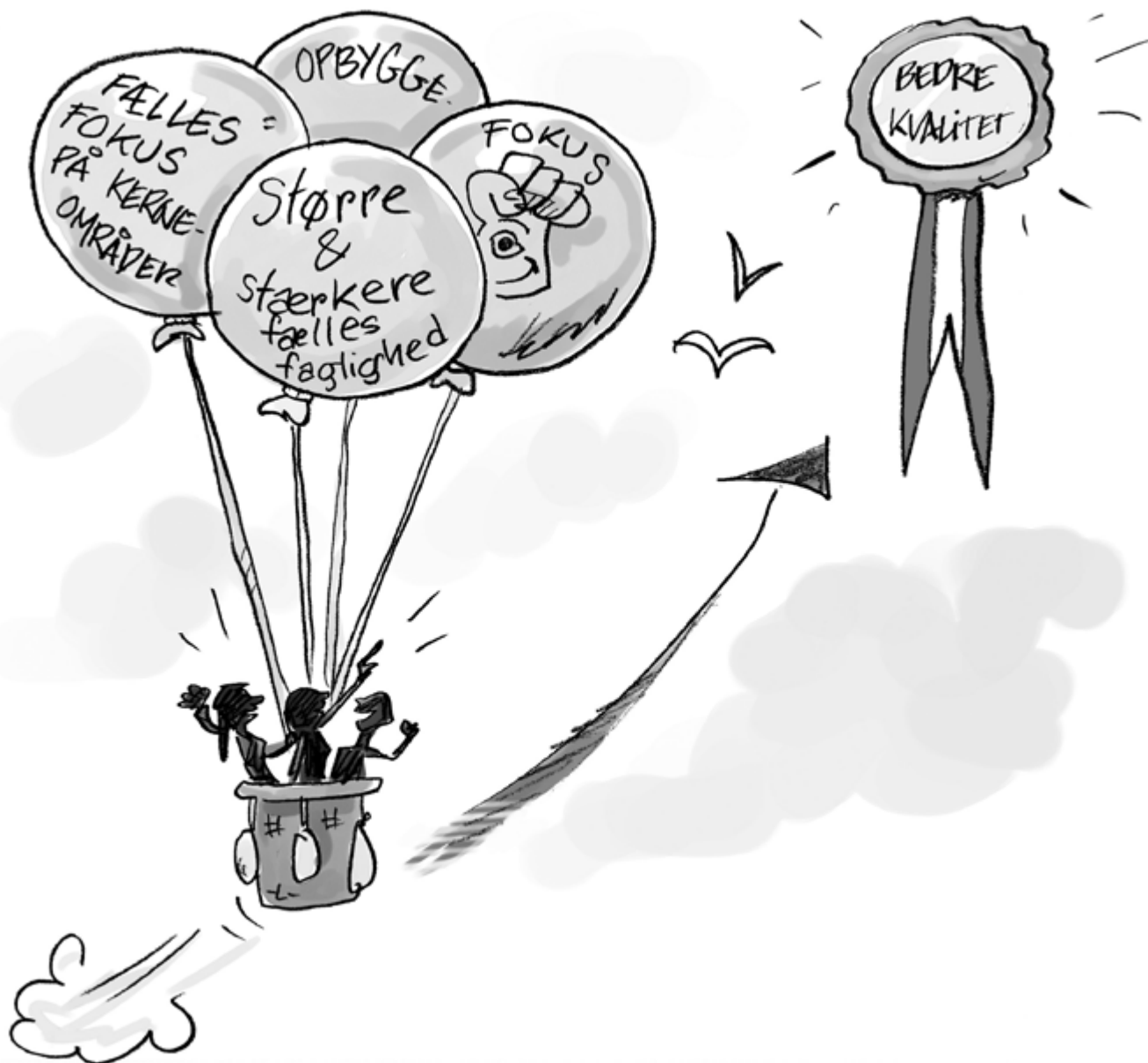
Flere peger også på, at kurser og andre former for kompetenceudvikling bedre kan tilpasses helt lokale behov, når man er en større gruppe med samme læringsbehov. Det kan fx være ved at opkvalificere ledere og medarbejdere i hele området inden for faglige felter eller temaer, som er særligt relevante for den kvalitet og de mål, man styrer efter.

### 6. Fælles kvalitetssystemer

Behovet for fælles kvalitetsstandarder og -procedurer varierer meget mellem de faglige områder i kommuner og regioner. Nogle steder er der i kraft af lovgivning eller lokale beslutninger faste, høje krav til evidens, kvalitetssikring og dokumentation. På andre faglige områder er spillerummet større til selv at definere, hvad der er kvalitet, og hvordan den skal sikres.

Uanset hvor stramt og centralt kvaliteten er styret, kan en områdeledelse arbejde for at styrke det fælles kvalitetsarbejde. I nogle områder etableres der fælles processer og systemer til formålet, i andre tilbydes tværgående uddannelse for blandt andet at udbrede fælles begreber og metoder om kerneopgave og kvalitet.

Selv i sektorer med stor frihed til selv at definere opgaveløsningen, kan det således fremme den indbyrdes dialog mellem enhederne i et område, at lederne har et fælles syn på og sprog for kvalitet og kvalitetsudvikling.



### Spørgsmål til ledelsesteamet

- Hvordan kan vi udvikle og kommunikere en fælles forståelse af, hvad kvalitet i opgaveløsningen skal betyde i vores område? Hvor store frihedsgrader skal den enkelte enhed have til at arbejde med egne kvalitetsmål?
- Hvordan forløser vi i praksis de uudnyttede potentialer i at bruge lederes og medarbejderes specialkompetencer og gode ideer til bedre opgaveløsning på tværs af hele området?
- Har vi muligheder for at koordinere enhedernes behov for læring bedre med henblik på at få et større og mere præcist udbytte af de ressourcer, vi bruger på kompetenceudvikling?
- Har vi brug for at formulere fælles kvalitetsnormer eller proceskrav i arbejdet med at styrke kvaliteten i vores opgaveløsning?

## Potentialer

# 2. Effektiv ressourceanvendelse

Områdeledelse åbner forskellige muligheder for en mere fleksibel og effektiv anvendelse af både penge og kompetencer.

Ved at anskue mange enheder som én kan områdeledelsen ideelt set opnå visse fordele via stordrift og helhedstænkning – herunder undgå, at hver enhed blot optimerer sin egen drift. Det kan effektivisere driften og frigøre midler til andre aktiviteter.

Erfaringer fra de områdeledelser, der har medvirket i projektet, peger især på følgende seks hovedveje til at få mere ud af de givne ressourcer:

### 1. Prioritering af investeringer

Områdeledelse giver på nogle områder mulighed for en mere rationel og helhedsorienteret prioritering af sparsomme midler til fx anskaffelse af nyt udstyr eller modernisering og vedligeholdelse af bygninger og faciliteter.

Dels kan de enheder, der objektivt har de største behov, blive tilgodeset først. Dels vil man ofte kunne få mere effekt af den enkelte investering, hvis den har en vis volumen. At man fx i stedet for ubetydelige årlige småforbedringer i alle enheder skiftes til at gennemføre større forbedringsprojekter, der virkelig batter noget.

### 2. Fleksibel anvendelse af kompetencer

En samlet ledelse har mulighed for at bruge medarbejdere til de opgaver og i de enheder, hvor der aktuelt er størst behov for deres kompetencer. Det kan enten være fast personale eller (oftere) vikarer, som i en periode skal arbejde i en anden enhed end deres sædvanlige, fordi der fx her er spidsbelastning eller særlige udfordringer.

Udnyttelsen af denne fleksibilitet tilrettelægges i dialog med medarbejderne og skal tage hensyn dels til deres trivsel – så de ikke føler sig som nomader

uden fast tilknytning – dels til brugerne, som typisk forventer kontinuitet i den personlige kontakt til medarbejderne. Det gælder især i det direkte arbejde med mennesker som fx i dagtilbud, skoler, ældrepleje mv.

### 3. Fælles funktioner og faciliteter

Enheder under samme ledelse vil i nogle tilfælde kunne deles om lokaler, funktioner, teknisk udstyr eller andre systemer, som det ikke er afgørende, at hver enkelt enhed selv råder fuldt over – eksempelvis fordi de kun bruges en sjælden gang. Det kan være alt fra græsslåmaskine, storskærmsprojektor, særlige hjælpemidler, legeredskaber, træningsfaciliteter osv. Hvis enhederne ligger med stor geografisk afstand, er det afgørende, at det ikke er urimeligt besværligt at skulle flytte enten sig selv eller 'udstyret', når det skal bruges.

Der vil også ofte kunne reduceres i fx administrative dobbeltfunktioner, som kun behøver findes ét sted. Det kan frigive ressourcer til blandt andet den faglige ledelse og personaleledelsen i de enkelte enheder.

### 4. Genbrug af ideer og løsninger

Typisk vil sideordnede enheder stå med mange identiske udfordringer og opgaver, som de skal finde gode løsninger på. Her kan dialogen i områdeledelsen være en god ramme om, at enhederne ikke behøver at opfinde den dybe tallerken hver for sig eller begå alle de samme fejl som naboenheden.

Områdeledelsen kan aktivt delegere bestemte udviklingsopgaver til særlige enheder, hvorefter deres erfaringer og løsninger kan spredes til de øvrige. Men det fælles forum kan også være et sted,



**“Vi tænker ikke kun stordriftsfordelene som økonomi, men også som muligheden for at trække på viden, erfaring og ressourcer på tværs. Eksempelvis gik vores nyeste arbejdsmiljøcertificering let, fordi vi kunne overføre erfaringerne fra én skole, der allerede var certificeret.”**

**“Vi oplever, at afdelingerne stadig værner om hver deres ressourcer. Det er en proces at skabe tillid og generøsitet, så man sætter det store fællesskabs behov over sin egen afdelings.”**

hvor ideer, der er spiret frem nedefra i en enhed, bliver gjort synlige og tilgængelige for de andre. Erfaringer viser, at innovation generelt spredes langsomt på tværs af offentlige institutioner. Områdededelse giver mulighed for at sætte turbo på og systematik i den indbyrdes videndeling – og dermed få løst opgaverne mere effektivt.

Et eksempel kunne være, at en skole i et område har gjort sig særlig umage med at kommunikere konsekvenserne af den nye folkeskolereform til forældrene – dels på en række møder, dels via godt skriftligt materiale. Hovedlinjerne i denne indsats vil de øvrige skoler uden videre kunne kopiere, tilpasse og dermed opnå et godt resultat med færre ressourcer.

##### **5. Bedre muligheder for storindkøb**

Nogle steder vil flere enheder samlet kunne professionalisere og effektivisere sine indkøb. Dels fordi man har bedre muligheder for at afsøge markedet for det bedste forhold mellem pris og kvalitet, dels fordi man bedre kan forhandle gunstige priser og rabatter.

Kompetenceudvikling er som nævnt et af de områder, hvor flere områdedelinger peger på gevinster ved at slå budgetterne sammen. Her vil man nemlig ofte ikke bare kunne få mere af det samme – fx eksterne kurser – men man kan få råd til at skræddersy interne forløb til en større gruppe af medarbejdere.

##### **6. Effektivisering via specialisering**

Der ligger desuden muligheder for via en intern arbejdsdeling mellem enhederne i området at opnå en mere effektiv opgaveløsning. Ved systematisk at

uddelegere fælles opgaver til de enheder, ledere og medarbejdere, som løser dem bedst, vil man ofte kunne øge både produktiviteten og arbejdsglæden.

Det kan være, at en leder er dedikeret til fx en fælles dokumentationsindsats, mens andre er særligt dygtige til ekstern kommunikation, svære samtaler eller bestemte dele af den administrative ledelse. Tilsvarende specialiseringsfordele kan der være blandt medarbejdere med særlige interesser og evner

**“Ved at spare penge på fælles indkøb har vi fået frigjort midler til uddannelse og udvikling. Det er en god cirkel, hvor effektiv drift, høj kvalitet og skabelsen af attraktive job forstærker hinanden og giver et mærkbart fagligt løft.”**





### Spørgsmål til ledelsesteamet

- Hvilke dele af budgettet skal vi samle og disponere fælles i hele området, og hvor stort et selvstændigt økonomisk råderum skal den enkelte enhed have?
- Hvordan sikrer vi i økonomistyringen, at den enkelte enhed ikke blot "rager til sig", men også kan vise generøsitet og solidaritet over for enheder, der har særlige behov?
- Hvordan kan vi systematisk identificere de steder, hvor vi kan effektivisere indsatsen i området ved fx at samle eller dele ressourcer, bruge medarbejderne mere fleksibelt eller prioritere vores investeringer?
- Hvordan kan vi højne den faglige kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen ved mere systematisk at udnytte vores samlede kompetencer på tværs af enhederne?
- Hvilke funktioner og faciliteter kan vi med fordel dele med eller låne af hinanden?
- Hvordan formidler vi bedst vores ideer om fx "et økonomisk helhedssyn" og fordelene ved det til medarbejderne?



## Potentialer

### 3. Professionalisering af ledelsesarbejdet

Områdeledelse kan tilbyde den enkelte et større ledelsesmæssigt fællesskab med en bredere strategisk horisont og gode muligheder for at få udfordret og udviklet det personlige lederskab.

En ledelsesstruktur som områdeledelse præger de enkelte ledesesrum og -opgaver. I forhold til en struktur, hvor hver enhed har en selvstændig ledelse, kan områdeledelse for den enkelte leder formelt indebære et mindre ledelsesansvar, fordi noget af beslutningskraften er placeret på et højere ledelsesniveau. På den anden side er der adgang til et større fælles ledelsesrum, der er med til at gøre ledelsesansvaret større.

Meget afhænger af, hvilken forståelse parterne har af dette ledelsesrum. Opfattes områdeledelse som et nulsumsspil, hvor lederne fordeler "ledelseskraften" imellem sig: jo mere indflydelse til fx områdelederen, jo mindre til den daglige leder? Eller opleves det snarere som et plussumsspil, hvor lederne gensidigt gør hinanden og ledelseskvaliteten bedre?

Især følgende fem aspekter af områdeledelse kan pege i retning af en højere ledelsesfaglig kvalitet:

#### 1. En tydeligere lederidentitet

Mange ledere giver udtryk for, at de ved at være med i en områdeledelse har fået en tydeligere identitet og rolle som leder – blandt andet fordi de indgår i et forum med klare ledelsesmæssige beføjelser og opgaver, der rækker ud over deres egen institution.

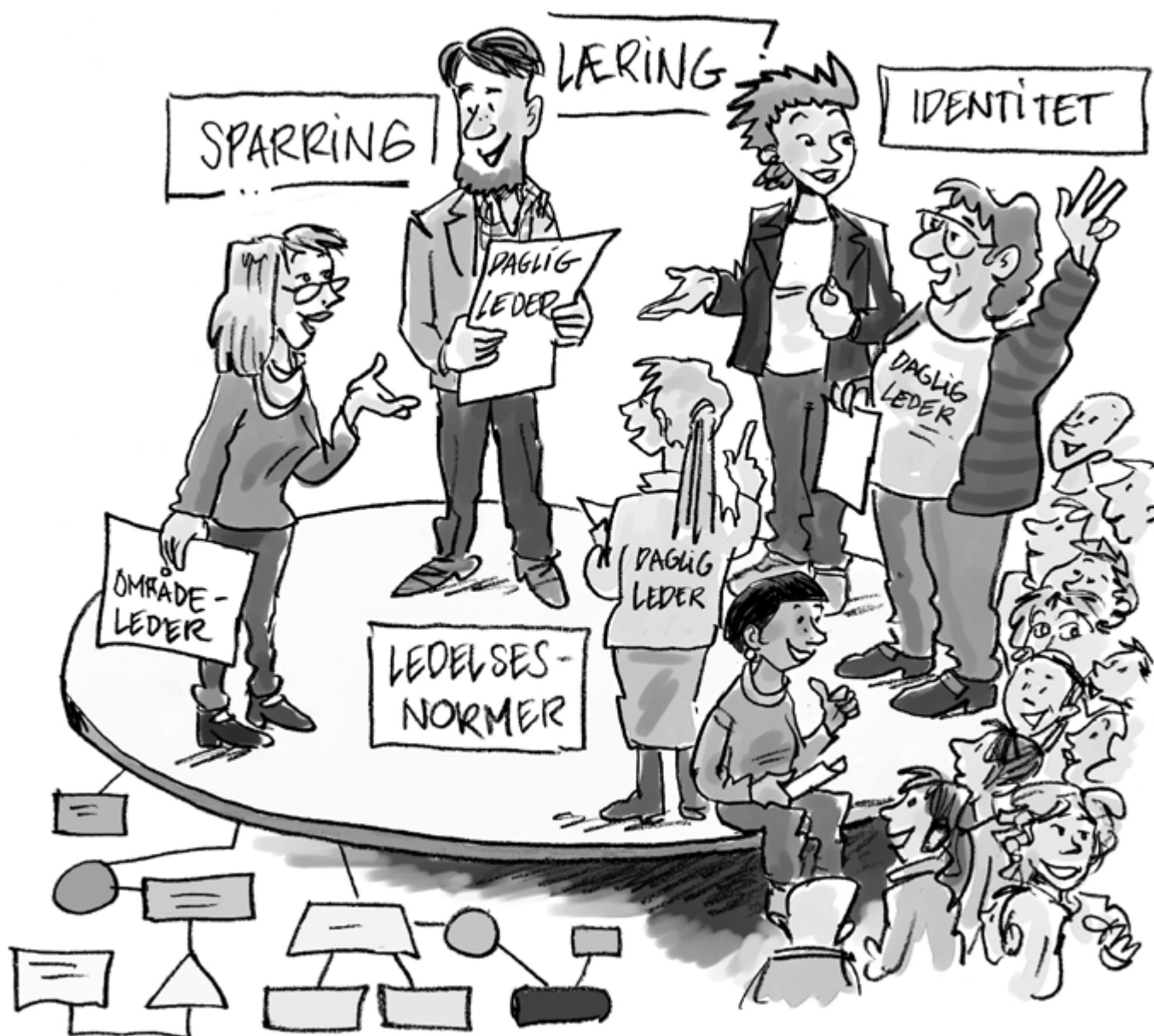
Når man er medlem af en områdeledelse, får ledelsesmæssige overvejelser typisk mere vægt i hverdagen. Dels fordi ledelseshorisonten bliver bredere – der er flere og større emner på dagsordenen – dels fordi man får lettere adgang til ledelsesfaglig dialog og til at spejle sine erfaringer i andre ledesesrum. Flere giver udtryk for, at områdeledelse har løftet dem ud af en vis ensomhed som decentral leder.

Der er også mulighed for at udvikle en mere specialiseret ledelsesfaglighed, hvis opgaverne i områdeledelsen bliver uddelegeret, så de enkelte ledere får mulighed for at dygtiggøre sig inden for særlige ledelsesopgaver og -discipliner.

#### 2. Fælles normer for god ledelse

Ofte vil områdeledelsen være et naturligt forum for at drøfte og afstemme, hvad der skal kendetegne god ledelse i organisationen – herunder at finde ud af, hvordan dét skal kunne ses og mærkes både af medarbejdere, borgere/brugere og samarbejdspartnere.

En større ledelsesstruktur vil ofte afføde en vis usikkerhed blandt medarbejderne: Hvilke konsekvenser får den nye struktur for mig? Derfor er det en vigtig opgave at sikre, at områdeledelsens arbejde er gennemsigtigt og accepteret – fx ved aktivt at orientere og involvere medarbejderne både



**“Vi er blevet mere professionelle omkring det at give hinanden ledelsesmæssigt modspil på en måde, der giver merværdi og ikke modstand.”**

**“Jeg ser det som en stor ledelsesmæssig fordel at være i et stort fællesskab. Det giver mulighed for en helt anden sparring mellem lederne, og vi kan udveksle viden og ideer i et trykt forum.”**

**“Det er en glæde at dele ledelsesopgaver og -ansvar med andre. Komplexiteten i hverdagen er stor, og det virker både befriende og fagligt udviklende at blive løftet ud af den ledelsesmæssige ensomhed og ind i et team.”**

i dagligdagen og i de formelle fælles fora som eksempelvis MED-udvalg. Den vigtigste måde at sikre forståelse for værdien af områdeorganiseringen er dog at demonstrere, at den fører til en bedre løsning af kerneopgaven.

### **3. Et forum for strategisk ledelse**

En områdeledelse har typisk volumen til at arbejde med spørgsmål, der ligger ud over den løbende drift. Strategiske spørgsmål om områdets langsigtede visioner, faglige udviklingsretning, samarbejdsrelationer, innovation mv. er naturlige på en områdeledelses dagsorden – ved siden af de mere daglige ledelsesudfordringer.

Flere deltagere peger på, at der med områdeledelse er blevet større muligheder for at lede både til siden og opad, og at ledelsesarbejdet bliver mere strategisk og politisk.

En del af den strategiske ledelse vil ofte være et stærkt ledelsesfokus på kvaliteten af den kerneopgave, enhederne er fælles om at løse. Dels kan områdeledelsen tage initiativ til projekter med dette fokus, dels kan alene dialogen om kvalitet og kerneopgave være med til at udvide den enkelte leders perspektiv på opgaveløsningen.

### **4. Tæt ledelsessparring**

Som ene leder kan det være svært at finde ud af, hvem man kan dele sine daglige ledelsesudfordringer med. På det punkt ligger der store potentialer i områdets ledelsesteam, fordi man som leder her møder andre ledere, der ofte har beslægtede erfaringer, kender ens hverdag og vilkår, og som man har en længerevarende relation til. Det betyder, at man her kan etablere det tillidsforhold, der er forudsætningen for god faglig og personlig sparring eller coaching.

Det kræver dog i høj grad, at kulturen i ledelsesteamet ikke er præget af indbyrdes konkurrence, og at områdelederen aktivt understøtter et fællesskab om ledelsesopgaven. Desuden nævner flere, at områdeledelser kan blive så store, at de mere får karakter af et løsere netværk med dårligere vilkår for den tætte og fortrolige sparring.

Flere deltagere giver udtryk for, at de har fået meget ud af at lade sig ”kigge over skulderen” af andre ledere, fordi det har givet dem et andet blik på sig selv og afdækket blinde vinkler i synet på deres ledelsesstil.

**“Som områdeledelse kan vi i høj grad være strategiske og proaktive. Vi leder fra en position, som naturligt giver adgang til at tænke overordnet og langsigtet.”**

### 5. Et fælles læringsrum

Vejen til en mere professionel ledelse går også via den formelle og uformelle kompetenceudvikling, der blandt andet kan foregå i regi af områdeledelsen. Flere områdeledelser arbejder systematisk med ledelsesudvikling, dels ved at tænke strategisk over behovet for lederuddannelse, dels ved at etablere særlige læringsrum i form af sparring på lederrollen, mentorordninger mv.

Hertil kommer, at der i ledelsesteamet ofte vil være en meget bred vifte af ledelseskompetencer og -stile repræsenteret. Det giver mulighed for både at udnytte og lære af sine lederkollegers tilgang til opgaverne.

### Spørgsmål til ledelsesteamet

- Hvordan udnytter vi mulighederne for at arbejde strategisk med områdets udvikling – fx kvaliteten i kerneopgaven?
- Hvordan formidler vi principperne for og indholdet i vores ledelsesarbejde over for medarbejderne? Har vi lyttet til og reageret hensigtsmæssigt på eventuel skepsis og usikkerhed blandt medarbejderne?
- Hvad gør vi for at formidle vores behov, ønsker og ideer til højere ledelsesniveauer og derigennem præge resten af organisationen?
- Hvad gør vi for at opbygge en tillidsfuld atmosfære, hvor vi tør dele tvivl og udfordringer med vores lederkolleger?
- Hvilke initiativer tager vi for at styrke den enkeltes og vores fælles ledelsesfaglige kompetencer?
- Hvordan sikrer vi, at vores samlede ledelseskompetencer kommer i spil – dels i ledelsesteamet, dels på tværs af enheder?

# Ledelsesrum i områdeledelse

Der er to afgørende forudsætninger for at realisere de særlige potentialer i områdeledelse:

**Rammerne for ledelsesarbejdet** – forstået som aftalerne om fordeling af ansvar og opgaver mellem områdeledelsens parter: Områdelederen, ledelsesteamet, de daglige ledere samt medarbejderne i de enkelte enheder.

**Relationerne i ledelsesteamet** – det vil sige det konkrete samspil om ledelsesopgaverne herunder teamets indre samarbejds- og mødekultur.

Rammernes og relationernes betydning gennemgås på de følgende sider.

## Ledelsesrum

# Tydelige rammer om områdeledelse

Det er vigtigt at klargøre balancen mellem forpligtende koordination og lokal autonomi i området – og oversætte den til en konkret arbejds- og ansvarsfordeling mellem ledelseslagene.

### 1. Samordning og selvstyre

Områdeledelse etableres ofte i forventning om de gevinster, der kan høstes via stærkere koordination og samarbejde mellem de decentrale enheder – jævnfør gennemgangen af de tre slags potentialer.

Det står imidlertid ikke altid klart fra begyndelsen, præcis hvor grænserne mellem områdelederens og de daglige lederes ansvar skal trækkes. Eller med andre ord: Hvad der er den rette balance mellem fællesskabets beslutninger og enhedens lokale autonomi.

Som nævnt i afsnittet ”I samme båd” på side 6 er det basale spørgsmål, hvorvidt området grundlæggende skal opfattes som ”én samlet enhed på forskellige matrikler” eller som ”x selvstændige enheder, der deler en overordnet leder og visse fælles anliggender”. Det ligner på mange måder EU-debattens hovedtema om, hvilke sager vi bør afgøre sammen, og hvilke enhederne selv kan og skal håndtere.

Især på to felter er dette spørgsmål ofte presserende:

- Enhedernes faglige profil og identitet: I hvor høj grad skal de sideordnede enheder i et område enes om fælles faglige normer, metoder og tilgange til opgaveløsningen? Og i hvor høj grad kan enhederne vælge at variere, tone, udfordre eller afvige fra en fælles linje – fx på grund af særlige vilkår i området, eller fordi leder og medarbejderne brænder for noget bestemt?
- Budget og økonomi: Skal områdets budget og den fulde råderet over økonomien placeres hos områdelederen, eller skal de daglige ledere have et udstrakt budgetansvar med de lokale prioriteringsmuligheder, det giver? En centraliseret økonomistyring kan gøre det lettere at høste stordriftsfordele, men risikerer også at indskrænke de daglige lederes handlefrihed i hverdagen.

**“Det er vigtigt at bevare en vis smidighed og fleksibilitet lokalt, så man kan få og forfølge sine egne gode ideer. De enkelte enheder skal have et reelt handle- og ledelsesrum.”**

**”Organisationen er stor, og det skaber hele tiden et spændingsfelt, som områdelederen skal kunne tackle: Hvordan sikrer min ledelse den fælles kurs og de fælles beslutninger, uden at det ender i systemtænkning og bureaukrati, der dræber alt lokalt initiativ?”**

I disse og tilsvarende grænsedragninger vil det være afgørende for områdeledelsen at kunne begrundede, hvorfor noget bør være et fælles anliggende hhv. ligge i enhederne. Kriterierne kan fx være, hvad der fører til den bedste kvalitet i kerneopgaven, sikrer den mest effektive opgaveløsning, den bedste brugerinddragelse eller andre tydelige og motiverende formål.

I nogle tilfælde vil ledelsesteamet selv kunne trække disse grænser, i andre tilfælde er de allerede fastlagt på forhånd. Under alle omstændigheder må ledelsesteamet skabe en fælles forståelse af balancen mellem samordning og selvstyre og være i stand til at kommunikere den klart til medarbejdere, brugere og andre interessenter.

## **2. Snitflader og gråzoner**

Når balancepunktet mellem samordning og selvstyre er fundet, melder der sig en række beslægtede udfordringer med at fordele ansvaret for konkrete opgaver mellem de forskellige ledelsesniveauer.

Typisk vil det være sådan, at nogle opgaver entydigt ligger hos områdelederen, mens andre oplagt hører til hos de daglige ledere. I gråzonen herimellem kan der i bedste fald opstå en nyttig fleksibilitet – i værste fald utryghed og forvirring hos såvel ledere som medarbejdere.

På den ene side kan gråzoner sagtens være produktive. De åbner mulighed for at eksperimentere med, hvor forskellige opgaver ligger bedst – fx økonomiske prioriteringer, svære samtaler, konflikt-håndtering. Hvis åbenheden kombineres med en løbende dialog om snitfladerne mellem ledelsesniveauerne, kan det – i hvert fald i en periode – være en bedre strategi end hårdt optrukne grænser.

På den anden side er risikoen ved at holde ansvars- og opgavefordelingen flydende, at der opstår enten dobbeltledelse eller ledelsestomrum, når alle eller ingen tager ansvaret for en given opgave. Det kan både skabe ineffektiv ledelse og frustrationer blandt medarbejderne, fx fordi de ikke ved, hvad de med rimelighed kan forvente af deres daglige leder.

At fastlægge arbejdsdeling og kompetencer mellem ledelseslagene kan være en konfliktfyldt disciplin. Det gælder især, hvis der er magtspil involveret i rollefordelingen, og hvis magtfordelingen betragtes som et nulsumsspil, hvor en leders territorium afgrænser den anden leders muligheder.

Men samspillet kan også ses som et plussumsspil, hvor fx et overlap mellem to leders domæner af begge opleves som en støtte til bedre ledelse, fordi det bringer nye perspektiver og refleksioner ind i samarbejdet.





I nogle områdeledelser tildeles deltagerne bestemte funktioner og ansvarsområder – eller disse udvikler sig over tid. Det kan fx være et særligt ansvar for eksterne relationer, personaleledelse, risikovurdering, strategiudvikling, faglige metoder e.l. Ofte vil områdelederen naturligt have et øverste ansvar for områdets økonomi, men ansvar for dele af budgettet kan godt være delegeret.

### 3. Længere til beslutningerne

Med flere ledelseslag og i nogle tilfælde et større ledelsesspænd følger en række forbundne udfordringer, som flere af projektets deltagere peger på. Fællesnævneren for dem er frygten for, at en nærværende ledelse, der i hverdagen kan træffe hurtige beslutninger, bliver erstattet med eller overtruffet af en ledelsesstruktur, som er længere væk fra hverdagen, og hvor beslutningstempoet typisk er lavere.

Risikoen for dette afhænger selvfølgelig af, hvordan områdeledelsen har organiseret sig og delt ansvar og opgaver. Men selv hvis ansvarsfordelingen er klar og velbegrundet, kan de enkelte enheder godt opleve det sådan, at både deres daglige leder og dennes beslutningskompetence "forsvinder højere op i organisationen".

Hertil kommer, at en aktiv og ambitiøs områdeledelse ofte vil sætte gang i nye projekter, som de

enkelte enheder skal involvere sig i eller implementere. Lægges det oven i andre tiltag, der kommer fra kommunalt, regionalt eller nationalt hold, er det ikke underligt, at nogle daglige ledere giver udtryk for, at der ikke er så mange ressourcer tilbage til egne ideer og lokale udviklingsprojekter. Flere områdeledere giver udtryk for, at de er meget opmærksomme på ikke at "udmatte" enhederne med for mange krav "oppefra".

Et særligt aspekt af den større afstand til "den ansvarlige ledelse" er de tilfælde, hvor områdelederen fysisk er placeret på én af mange enheder – med risiko for, at denne enhed får enten for lidt eller for meget ledelsesmæssig opmærksomhed. Eller at de øvrige enheder oplever, at der er en sådan uretfærdig asymmetri.

Områdelederen er under alle omstændigheder nødt til at være meget bevidst om sine relationer til og sin kommunikation med enhederne. I publikationen Nærværende ledelse på afstand gives en række råd til de ledere, der skal udøve ledelse uden at dele hverdag og matrikel med deres medarbejdere. Se også tekstboksen Når der er langt til nærmeste leder, på næste side.

**“Snitfladerne beror ofte på et skøn – hvem skal fx tage hvilke sygesamtaler, hvilken del af økonomien osv. Mens det juridiske ligger i faste rammer, befinder nogle af de blødere områder som fx personaleledelse, kulturopbygning mv. sig i en gråzone. Og det er typisk her, at de største udviklingspotentialer ligger.”**

### **Når der er langt til nærmeste leder**

I publikationen Nærværende ledelse på afstand identificeres følgende ni indsatsler som vigtige opmærksomhedspunkter, hvis man ikke har sin daglige gang blandt de medarbejdere, man er nærmeste leder for – fx fordi man må dele sit nærvær mellem enheder på flere forskellige adresser og dermed er nødt til at udøve en del af sin ledelse på afstand.

Punkterne kan både være vigtige at kende for områdelederen og for de daglige ledere, der ofte er meget væk fra deres egen enhed:

- At afstemme forventninger til selvledelse
- At gøre mål og værdier tydelige
- At styrke tillid og relationer
- At finde den rette form for kontrol
- At delegerer til team og nøglepersoner
- At sikre plads til uformel dialog
- At være tilgængelig for sparring
- At udnytte de formelle møder
- At beherske den digitale kommunikation

Find hele publikationen på [Lederweb.dk](http://Lederweb.dk).

**”Vores ledetråd er, at vi først og fremmest udvikler god ledelse sammen – og dernæst hver for sig. Det har givet skarpe dialoger i ledelsesteamet, fordi rækkefølgen traditionelt har været den omvendte.”**

#### **Spørgsmål til ledelsesteamet**

- Hvad skal vi som områdeledelse være enige og fælles om, og hvad kan med fordel besluttes lokalt på den enkelte enhed?
- Hvilke dele af budgettet ligger henholdsvis i området og i enhederne – og hvad er begrundelsen for denne fordeling? Hvilken sammenhæng er der mellem de daglige lederes faglige ansvar og deres økonomiske beslutningskompetence?
- Hvordan klangør og kommunikerer vi meningen med ledelsesstrukturen og vores indbyrdes ansvarsfordeling til medarbejderne, brugerne og andre relevante parter?
- Hvad gør vi for at sikre et reelt ledelsesrum til den enkelte leder – herunder at gode lokale ideer har mulighed for at spire og brede sig nedefra? Hvad gør vi, hvis beslutningsgange viser sig for langsomme og bureaukratiske?
- Hvad gør vi som områdeledelse for at evaluere, udfordre og udvikle rammerne for vores eget ledelsesrum – fx ved over for højere ledelseslag at påpege uhensigtsmæssigheder i ledelsesstrukturen?
- Hvordan kan vi mere systematisk inddrage medarbejdernes viden, ideer og perspektiver i udviklingen af området?

## Ledelsesrum

# Gode samarbejdsrelationer

Nok så klare formelle rammer om områdeledelsen nytter ikke uden et stærkt og tillidsfuldt indbyrdes samarbejde i ledelsesteamet. Man skal både ville hinanden og noget sammen.

### 1. Samarbejdets ånd og ambition

At være en del af en områdeledelse er for mange ledere en ny og udfordrende dimension i ledergeringen. Oven i det daglige opgavefællesskab med medarbejderne i egen enhed indgår de nu også i et ledelsesfællesskab, hvor de forventes at bidrage aktivt til at løse opgaver uden for deres egen enhed. Lige som samspillet i egen enhed er relationerne og samarbejdsklimaet i ledelsesteamet afgørende for at lykkes og trives med ledelsesopgaven.

En af de vigtige forudsætninger for at opbygge et velfungerende ledelsesteam er, at områdeledelsen sammen afstemmer forventninger til, hvad teamets formål og hovedopgaver er og dermed også, hvilken karakter samarbejdet skal have. Det handler grundlæggende om at have en fælles platform at lede fra. I Væksthus for Ledelses publikation "Ledelse er (også) en holdsport" blev dette betegnet "en styrende ambition", dvs. at teamet bæres af en stærk vilje til at udrette noget særligt sammen. Det indebærer blandt andet, at ledelsesteamet:

- har et motiverende formål
- føler sig forpligtet af fælles ambitiøse målsætninger
- sætter hensynet til helheden over særinteresser.

Et andet kendetegn ved succesfulde ledelsesteam er, at der er et "opløftende samspil" internt i teamet, hvor deltagerne er opsatte på at gøre hinanden bedre ved blandt andet at:

- udveksle viden, erfaringer og ideer fra hinandens enheder
- udfordre hinanden – uden at gå over stregen
- bakke hinanden op i vanskelige situationer.

Det er en klar erfaring, at hvis man som områdeledelse gerne vil opdyrke en stærk samarbejdskultur i hele området, er det vigtigt, at områdeledelsen ved sit gode indbyrdes samarbejde signalerer dette over for medarbejderne og andre. Sammenhængskraften i et område er i høj grad afhængig af, at ledelsen hænger ordentligt sammen.

Forventningsafstemningen kan eventuelt munde ud i formelle dokumenter som ledelsesværdier eller ledelsesgrundlag, men det afgørende er, om den slags dokumenter bliver en levende og dynamisk del af dialogen og kulturen i området og i områdeledelsen.

**”Vi har gradvis opbygget et tydeligere billede af potentialerne i det fælles og opfatter ikke længere hinanden som konkurrenter. Forskelligheder bliver også set som en styrke, når nogle af os fx udvikler ideer og kompetencer, som de andre kan nyde godt af.”**

**“Et godt ledelsesteam bygger ikke kun på formelle spilleregler og faglige principper. Det handler lige så meget om menneskelige værdier; om fælles normer for, hvordan man behandler hinanden.”**

## 2. Gensidig tillid

Grundpræmissen for, at en områdeledelse kan fungere som et effektivt ledelsesteam er, at deltagerne kan stole på hinanden. Næsten alle de potentialer ved ledelsesstrukturen, der er beskrevet tidligere, forudsætter tillid. Til at de andre forfølger de mål, man er enige om, og spiller efter reglerne. Til at ingen misbruger oplysninger, der er givet i forventning om fortrolighed. Og til at ingen kører på frihjul og udnytter den indbyrdes solidaritet og generøsitet, der er samarbejdets ilt.

Tilliden er ikke mindst vigtig i forhold til ledelsesteamets funktion som forum for feedback og sparring. Hvis den enkelte leder ikke tør blotte sine fejl, svagheder eller tvivl, mister teamet let sin karakter af læringsrum, hvor man hjælper hinanden og gør hinanden klogere.

I publikationen om succesfulde ledelsesteam beskrives elementerne i den “ubetingede tillid” som, at deltagerne:

- betragter hinanden som medspillere – ikke som konkurrenter
- taler frit og fortroligt uden at frygte konsekvenserne
- tør vise tvivl, usikkerhed og svagheder
- er generøse – uden at være sikre på at få noget tilbage
- opfatter den enkeltes udfordringer som teamets udfordringer
- er loyale over for hinanden og over for teamets beslutninger.

Det er en vigtig pointe i undersøgelsen, at tillid i et ledelsesteam i høj grad er noget, man er nødt til at

beslutte sig til. Tillid opbygges ganske vist naturligt med tiden, men for at kunne fungere fra starten må tilliden være en slags indledende fælles trosbekendelse eller musketéred.

Det er ikke alle ledelsesteam, der har ambitioner om at være rammen om personlig ledelsessparring for den enkelte leder. Det kan have betydning for, hvor høj en grad af tillid der er nødvendig. Det er under alle omstændigheder vigtigt, at samarbejdsformen afspejler ledelsesteamets formål og ambitionsniveau. Deltagerne skal være klar over, hvad de kan forvente af teamet og af hinanden, så de eventuelt kan søge alternative fora for sparring eller ledelsesfaglig udvikling.

En særlig opgave knytter sig til at få inkluderet nye medlemmer i ledelsesteamet og den tillid og samarbejdskultur, der er opbygget. Her har nogle team gode erfaringer med at tilbyde en mentorordning, hvor en erfaren leder i en periode sørger for at hjælpe den nye på omgangshøjde med resten af gruppen.

## 3. Mødekultur og læring i ledelsesteamet

Et ledelsesteam er på én gang et forum til at løse en fælles ledelsesopgave og et læringsrum for den enkelte leder. Afhængig af formål og ambitionsniveau må områdeledelsen fastlægge en mødestruktur og -kultur, der bedst understøtter begge formål.

Mange områdeledelser nævner som udfordring, at de strategiske eller udviklende dele af samarbejdet let kommer til at drukne i konkrete opgaver knyttet til den daglige drift. Det har nogle forsøgt at løse ved at adskille korte møder om aktuelle udfordringer og temamøder med en mere strategisk og langsigtet dagsorden.



Andre bruger fælles tavler, møder med færre deltagere, stram tidsstyring af dagsordenen, delegering til arbejdsgrupper, videokonferencer eller lignende for at sikre, at den kostbare fælles tid bruges bedst muligt.

Ofte vil det kræve en bevidst beslutning at gøre områdeledelsen til et forum for fælles læring. Væksthus for Ledelse har udviklet det interaktive værktøj "Få mere ud af ledermøderne", hvor et ledelsesteam sammen fx kan afklare deres læringsmål, tilrettelægge et sammenhængende mødeforløb, skabe afvekslende mødeformer samt styrke deres daglige mødekultur. Værktøjet kan findes via [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk) samt på [www.lederelederlaerersammen.dk](http://www.lederelederlaerersammen.dk).

Vil man som områdeledelse for alvor realisere de samlede potentialer i teamet, kræver det ofte, at man er indstillet på at udnytte sine indbyrdes for-

skelle aktivt og konstruktivt. I publikationen om velfungerende ledelsesteam var der eksempler på team, der havde valgt:

- at analysere personprofiler for alle teamets medlemmer
- at koble erfarne og mindre erfarne medlemmer sammen parvis
- at arrangere teambuilding med fokus på styrker og roller i teamet
- at skabe en kultur, hvor man dækker hinandens styrker og svagheder af.

Er man ikke bevidst om de forskellige personlige og faglige kompetencer i teamet, risikerer man i bedste fald at overse muligheder for at støtte hinanden. I værste fald kan forskellighederne resultere i personlige modsætninger eller destruktive konflikter.

**“Man må ikke undervurdere betydningen af at have fælles fodslag i ledelsesteamet. Vi arbejder meget for at sikre bred opbakning i de enkelte sager, for uenigheder, der ikke er drøftet igennem, ender altid med at give slør i implementeringen af beslutningerne.”**

**“Områdeledelser starter meget ofte som “dem og os”. Den store opgave er at blive et samlet “vi”. Det gælder ikke kun om at få folk til at mødes og tale sammen i områdeledelsen og andre formelle fora, men i lige så høj grad at bryde grænserne ned ude på institutionerne.”**

**“Det er afgørende, at man i ledelsesteamet kender hinandens styrkepositioner, så man kan bruge hinandens kompetencer aktivt – ikke kun på selve møderne, men også to eller flere ledere imellem.”**

#### Spørgsmål til ledelsesteamet

- Hvad er vores fælles styrende ambition for arbejdet i områdeledelsen? Hvad vil det kræve af os som ledelsesteam at nå dette mål?
- Hvordan kan vi arbejde mere systematisk med at blive “et lærende team”? Hvilke realistiske skridt kan vi i givet fald tage i den retning?
- Hvilken grad af tillid er det ønskeligt eller nødvendigt, at vi har til hinanden? Hvordan lyder vores muskétér-ed? Hvad kan vi gøre for at styrke den gensidige tillid?
- Evaluerer vi i teamet jævnligt effekten af mødeformer og kommunikation med medarbejderne? Kan vi mere systematisk bruge medarbejdernes perspektiver til forbedringer?
- Hvordan fornyer og varierer vi vores møders indhold og form, så vi fx får bedre mulighed for både at arbejde strategisk og tæt på dagligdagens udfordringer?



# De ni områdeledelser, der har medvirket i projektet er:

## Gladsaxe Kommune

### CenterEgegården/Møllegården

Plejeboliger og demensdaghjem – fordelt på 3 matrikler.  
Områdeledelse på 8 personer.

## Hedensted Kommune

### Støtte- og aktivitetscenter Fønix

Handicapområdet; aktiviteter på 3 matrikler.  
Områdeledelse på 3 personer og 4 koordinatore.

## Sønderborg Kommune

Sundhedscentret, trænings- og forebyggelsesenheden  
– fordelt på 3 matrikler.  
Områdeledelse på 5 personer.

## Region Midtjylland

### Specialområde UFH, Udviklingsforstyrrelse og fysiske handicap

16 enheder: skoler, børnehaver og døgnenheder.  
Områdeledelse på 18 personer (2 + 16).

## Odense Kommune

### Vestre Skole + Åløkkeskolen

To skoleafdelinger – heraf én kun 0.-6. klasse.  
Områdeledelse på 10 personer.

## Svendborg Kommune

### Dagtilbud Østerdalen

6 børnehuse på hver sin matrikel.  
Områdeledelse på 7 personer.

## Holbæk Kommune

### Kildevangens Skole

To skoleafdelinger – heraf én kun 0.-6. klasse.  
Områdeledelse på 4 personer.

## Aalborg Kommune

### Dagtilbud Hasseris

12 afdelinger på hver sin matrikel.  
Områdeledelse på 13 personer.

## Region Sjælland

### Klinisk Immunologisk Afdeling/Transfusionscentret (blodbank)

6 afdelinger med stor geografisk spredning og  
2 mobile enheder.  
Områdeledelse på 8 personer.

## Læs mere om områdeledelse

### Ledelse af dagtilbud under forandring

En undersøgelse af ledelsesstruktur og lederfaglighed på dagtilbudsområdet.

Væksthus for Ledelse (2007)

### Ledelse er (også) en holdsport

Fem kendetegn ved velfungerende ledelsesteam i kommuner og regioner

Væksthus for Ledelse (2010)

### Ledelsesmodeller i dagtilbud

Status fire år efter kommunalreformen

Væksthus for Ledelse (2011)

### Nærværende ledelse på afstand

Når der er langt til nærmeste leder

Væksthus for Ledelse (2013)

### Få mere ud af ledermøderne

Webværktøj, findes på

[www.lederelederlaerersammen.dk](http://www.lederelederlaerersammen.dk)

Væksthus for Ledelse (2013)

### Klyngeledelse

Med øre til fremtiden

Videncenter for Velfærdsledelse (2014)

### Områdeledelse

Ny struktur på daginstitutionsområdet

EVA (2012)

## Udvalgte publikationer fra Væksthus for Ledelse

### Ledere der lykkes

En undersøgelse af kernekompetencer hos særligt succesfulde ledere i kommunerne.

### Ledelsesrum

En afklaring af begrebet ledelsesrum – og hvordan offentlige ledere kan udnytte og udvide det.

### Innovation i hverdagen

10 praktiske råd til offentlige ledere, der gerne vil gå nye veje.

### Sammenhængskraft

Beretninger om, hvad der skaber fælles fodslag mellem ledelseslagene i regioner og kommuner.

Disse og alle Væksthusets øvrige publikationer kan bestilles eller downloades gratis på [lederweb.dk](http://lederweb.dk)

### Om Væksthus for Ledelse

Væksthus for Ledelse er et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet.

Væksthuset arbejder for at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.

Læs mere om Væksthusets aktiviteter på [lederweb.dk](http://lederweb.dk).

### I bestyrelsen for Væksthus for Ledelse sidder

- Marianne Brinch-Fischer, forhandlingschef, KL, (fg. formand)
- Bodil Otto, forbundsformand, HK Kommunal, (næstformand)
- Signe Friberg Nielsen, forhandlingsdirektør, Danske Regioner
- Helle Krogh Basse, sekretariatschef, Forhandlingsfællesskabet
- Jens Kragh, direktør, FTF-K
- Mogens Kring Rasmussen, direktør, Djøf
- Bente Buhl Rasmussen, konsulentchef, KL
- Per Ullerichs, kommunaldirektør, Rødovre Kommune
- René G. Nielsen, Chef for læring, Hedensted Kommune

# Ledere sammen – og hver for sig

## Få mere ud af områdeledelse

En af det sidste årtis største ændringer i ledelsesstrukturen i kommuner og regioner er indførelsen af områdeledelse. Flere undersøgelser peger på potentialer i denne ledelsesform, men viser også, at resultaterne ikke kommer af sig selv. De afhænger i høj grad af, at områdeledelsen har tydelige rammer og gode indbyrdes relationer.

Denne publikation kombinerer eksisterende viden om områdeledelse med resultaterne fra et intensivt forløb med ni udvalgte områdeledelser fra forskellige velfærdsområder.

Formålet med publikationen er at kvalificere dialogen om, hvordan man får mere ud af områdeledelse. Den henvender sig til alle ledere, der arbejder med områdeledelse i hverdagen – og til de chefer, som har ansvar for at udvikle ledelsesstruktur og ledelsesrum.

Bag projekt og publikation står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet om at udvikle og synliggøre god ledelse i kommuner og regioner.