



🕒 3 min. 👁️ 📌 17-04-2015

# Stærk områdeledelse kræver samarbejde og klare rammer

Områdeledelse kan give bedre kvalitet, mere effektiv brug af ressourcer og en mere professionel ledelse. Men gevinsterne kommer ikke af sig selv. Det kræver, at ledelsen kan og vil noget forpligtende sammen og entydigt afklarer, hvad der er fælles for området, og hvad der ikke er.

## Skribentinfo

[Sanne Brønserud Larsen](#)

Chefkonsulent

Kommunernes Landsforening

[Susanne Hyldborg Jensen](#)

Organisationskonsulent

Region Midtjylland

[Søren Teglskov](#)

Forhenværende konsulent

Skolelederforeningen

[Søren Winther](#)

Rejsesekretær

BUPL

Væksthus for Ledelse giver i en ny publikation [Ledere sammen - og hver for sig](#) inspiration til, hvordan områdeledelse lykkes. Områdeledelse har spredt sig fra dagpasningsområdet til nu også at blive brugt i ældreplejen, på skolerne, i den specialiserede sociale indsats og i dele af sundhedssektoren.

I 2012 satte Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) i en evaluering af områdeledelse på dagpasningsområdet tal på, hvordan den nye ledelsesstruktur bliver opfattet. Den viste, at 90 pct. af områdelederne mener, at strukturen styrker den pædagogiske praksis. Det samme gjaldt for 66 pct. af de daglige ledere.

Skal potentialerne ved områdeledelse forløses, så kræver det, at det lykkes for ledelsen at definere området som én samlet arbejdsplads, der blot er fordelt på flere adresser. Hvis lederne 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 høste de potentielle gevinster. Det betyder ikke, at enhederne i et område skal være ens. Men de skal se sig selv som en del af et forpligtende fællesskab.

### **Plussumsspil eller nulsumsspil**

Spørgsmålet er, om lederne opfatter områdeledelse som et nulsumsspil, hvor de fordeler "ledelseskraften" imellem sig: jo mere indflydelse til fx områdelederen, jo mindre til den daglige leder. Eller om de oplever det som et plussumsspil, hvor lederne gensidigt gør hinanden og ledelseskvaliteten bedre.

Områdeledelse kan formelt indebære et mindre ledelsesansvar for den enkelte leder, 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.

### **Klare rammer og gensidig forpligtelse**

For at høste potentialerne ved områdeledelse, skal lederne finde den rette balance mellem den forpligtende koordination og den lokale autonomi i området. Der skal være en klar ansvars- og opgavefordeling mellem ledelseslagene. For alles skyld er det derfor nødvendigt at finde svar på spørgsmål som, hvor fælles de faglige normer og metoder skal være, og i hvor høj grad enhederne kan vælge at variere tonerne og afvige fra den fælles linje.

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

Også rammerne for økonomien skal på plads. Det skal stå klart, om den fulde råderet over økonomien skal være placeret hos områdelederen, eller om de daglige ledere skal have et budgetansvar med de muligheder for at lave lokale prioriteringer, det giver.

### **Tillid og samarbejde om den styrende ambition**

Klare og formelle rammer om områdeledelsen nytter ikke uden et stærkt og tillidsfuldt samarbejde i ledelsesteamet. Alle skal ville hinanden – og ville noget sammen. Oven i det daglige arbejde med medarbejderne i egen enhed indgår de daglige ledere nu også i et ledelsesfællesskab, hvor de forventes at bidrage aktivt til at løse opgaver uden for deres egen enhed.

Skal det lykkes, indebærer det blandt andet, at ledelsesteamet:

- har et motiverende formål
- føler sig forpligtet af fælles, ambitiøse målsætninger og sætter hensynet til helheden over særinteresser
- har et samspil, hvor lederne udfordrer hinanden, deler erfaringer og ideer og bakker hinanden op.

Præmissen for, at områdeledelse kan fungere, og gevinster kan høstes er, at deltagerne stoler på hinanden.

For at opnå den tillid kræver det blandt andet, at ledelsesteamet:

- betragter hinanden som medspillere
- taler frit og fortroligt og tør vise deres tvivl og svagheder
- er loyale over for hinanden og over for teamets beslutninger.

Læs mere om, hvordan I opbygger et succesfuldt ledelsesteam i Væksthus for Ledelses publikation [Ledelse er \(også\) en holdsport](#).

### Spørgsmål, som områdeledelsen kan drøfte

- 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 medarbejdere 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?
- Hvor trækker vi grænserne mellem legitim konkurrence og indbyrdes solidaritet enhederne imellem?

### Om Væksthus for Ledelse projektet ”Ledere sammen – og hver for sig”:

Projektet har gennemført et intensivt forløb med ni udvalgte områdeledelser. De ni områdeledelser dækkede nogenlunde de fagområder i kommuner og regioner, hvor områdeledelse praktiseres. Desuden bygger publikationen på viden fra tidligere undersøgelser af områdeledelse og beslægtede emner.

**Læs mere**

[Væksthus for Ledelses publikation: Ledelse af dagtilbud](#)

[Lederen under forandring](#)

