

LEDELSESSPÆND

LEDELSESSPÆND

# Ledelsesspænd i kommunerne

10 temaer med betydning for ledelsesspændet – inspiration og gode råd



VÆKSTHUS  
FOR  
LEDELSE

[lederweb.dk](http://lederweb.dk)

# INDHOLD

<b>Forord</b>	3
<b>Overblik: Undersøgelsens konklusioner og gode råd</b>	4
<b>Ledelsesspænd, faglig ledelse og kvalitet i kerneopgaven</b>	6
<b>10 temaer, som påvirker ledelsesspændet</b>	8
<b>Gode råd til direktører, chefer og personaleledere</b>	14
<b>Sådan gjorde vi: Undersøgelsens proces og metode</b>	20
Andre projekter fra Væksthus for Ledelse	22

## Ledelsesspænd i kommunerne

10 temaer med betydning for ledelsesspændet – inspiration og gode råd

© Væksthus for Ledelse 2022

Projektgruppe:

Jan Olsen, KL, og Bjarne Voigt Hansen, KL/Komponent

Dorthe Storm Meier, OAO

Søren Winther, BUPL (indtil oktober 2021:

Mikael Wennerberg Johansen)

Redaktion: Tina Juul Rasmussen, Juul Kommunikation

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: KLS PurePrint

ISBN: 978-87-93950-79-5

978-87-93950-80-1-pdf



# FORORD

Væksthus for Ledelse sætter med denne publikation fokus på, hvad direktører, chefer og ledere i kommunerne med fordel kan tage i betragtning, når de arbejder med temaet ledelsesspænd.

Den undersøgelse, som publikationen bygger på, konkluderer, at størrelsen af kommunernes ledelsesspænd har stor betydning for kvaliteten af kerneopgaven. Det skyldes, at ledelsesspændet er et vigtigt rammevilkår for at kunne udøve faglig personaleledelse. Tidligere projekter fra Væksthus for Ledelse viser, at faglig ledelse har stor betydning for kvaliteten af de kerneopgaver, som kommunerne løser.

Publikationen kan inspirere til refleksioner hos direktører og chefer, når de skal træffe beslutninger om ledelsesspændets størrelse, og hos personaleledere, når de skal håndtere et givent spænd.

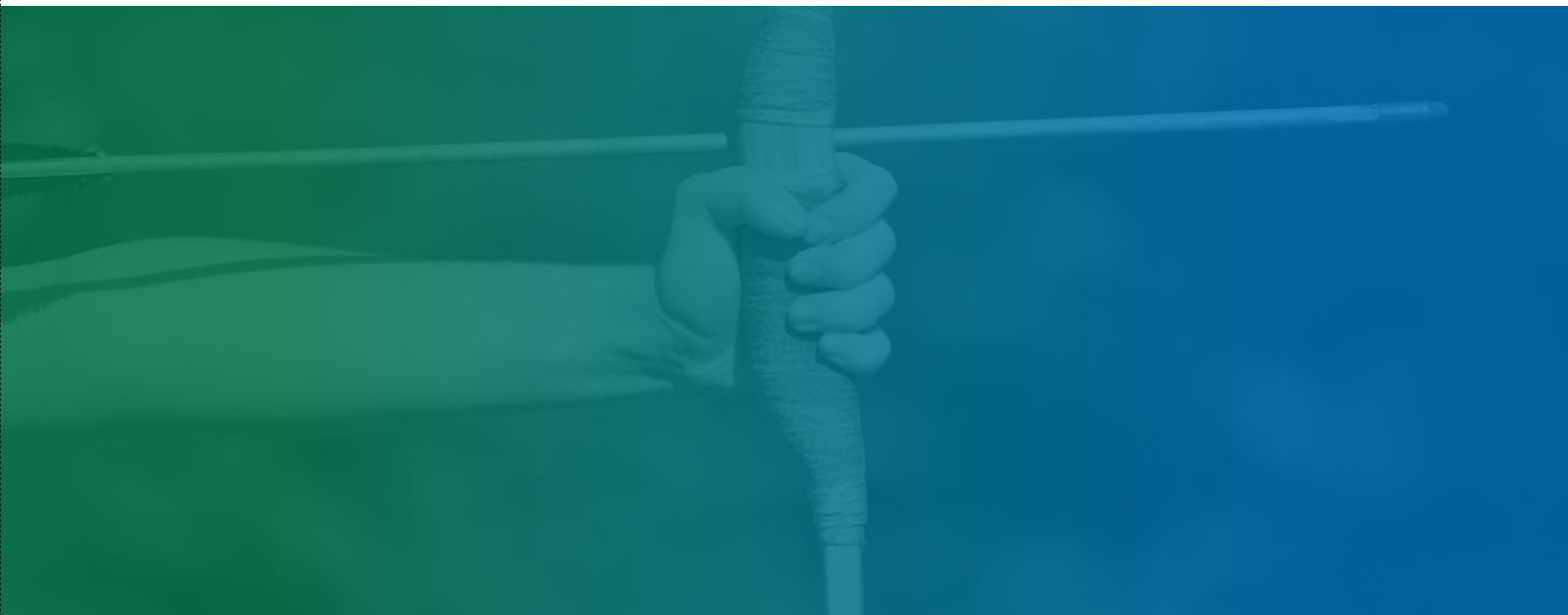
Undersøgelsen behandler udelukkende ledelsesspænd i forhold til personaleledere samt institutions- og afdelingsledere. Den behandler ikke ledelsesspænd på chefniveau, dvs. den behandler ikke, hvor mange ledere en chef kan være leder for.

Undersøgelsen har heller ikke beskæftiget sig med vurderinger af, hvilke konkrete størrelser på ledelsesspænd der er hensigtsmæssige under forskellige givne forudsætninger. Tidligere undersøgelser konkluderer, at rammebetingelser og forudsætninger er så forskellige, at det er vanskeligt at identificere præcise normer for ledelsesspændets størrelse.

Vi vil gerne takke alle de kommunale direktører, chefer, ledere og medarbejdere, der har deltaget i undersøgelsen.

Jonatan Schloss  
*KL/Komponent,  
formand*

Lene Roed  
*Forhandlingsfællesskabet,  
næstformand*



# OVERBLIK: UNDERSØGELSENS KONKLUSIONER OG GODE RÅD

## LEDELSESPÆND PÅVIRKER KVALITETEN AF KERNEOPGAVEN

Det er en hovedkonklusion i denne undersøgelse, at der er en tæt sammenhæng mellem ledelsesspænd i kommunerne og kvaliteten af løsnin- gen af kerneopgaverne. Når kvaliteten i ydelserne skal øges, er der behov for at styrke den faglige ledelse – ikke svække den.

Både direktører, chefer, personalele- dere og medarbejdere tilkendegiver i undersøgelsen, at de faglige perso- naleledere skal være tæt på medar- bejderne, når det faglige niveau skal sikres, bl.a. gennem sparring og dialog mellem leder og medarbejder.

Ledelsesspændets størrelse er en afgørende rammebetingelse for, om der kan udøves faglig ledelse tæt på medarbejderne, og dermed også en central forudsætning for kvalitet i kerneopgaverne.

*Læs om ledelsesspænd og kvalitet på side 6-7*

## 10 TEMAER PÅVIRKER VALG OG HÅNDTERING AF LEDELSESPÆND

Undersøgelsen identificerer en række temaer, der har betydning, både når der skal træffes beslutning om størrelsen af et ledelsesspænd, og når det konkret skal håndteres af en personaleleder.

Med afsæt i eksisterende forskning og dialog med kommunale ledere og medarbejdere identificerer undersøgelsen nogle hovedtemaer og en lang række deltemaer, som har betydning for ledelsesspændet. I en efterføl- gende interviewundersøgelse er direktører, chefer, ledere og medarbejdere alle blevet bedt om at rangordne i alt 33 deltemaers betydning for ledelses- spændet.

Det har resulteret i 10 temaer (se boks), som både direktører, chefer, ledere og medarbejdere prioriterer højt, når de enten skal træffe en beslutning om ledelsesspændets størrelse eller skal lede et givent antal medarbejdere.

For hvert af de 10 temaer har deltagerne redegjort for, hvorfor og hvordan temaet har betydning for ledelsesspændet. Det gælder både, hvordan temaet kan påvirke størrelsen af ledelsesspændet, og hvordan temaet kan indgå i overvejelserne, når ledelsesspændet skal håndteres.

*Læs om de 10 temaer på side 8-13*

### 10 temaer med betydning for ledelsesspændet

1. Medarbejdernes kompetencer
2. Organisationens kultur
3. Opgavernes kompleksitet
4. Antal opgavesøjler
5. Antal matrikler
6. Administrative og faglige støttefunktioner
7. Styringsprincipper
8. Ledelsesstil
9. Ledelsesopgavernes spændvidde
10. Ledelsens tilstedeværelse

## GODE RÅD OM LEDELSESPÆND

Denne undersøgelse identificerer mange hensyn, når ledelsesspændets størrelse skal besluttes, og mange muligheder for at få et givent ledelsesspænd til at fungere i praksis. Hertil er formuleret en række gode råd, der er samlet i tre kategorier:

1. Gode råd om de rammebetingelser og strukturer, som de faglige personaleledere arbejder i
2. Gode råd til direktører og chefer om deres ledelsesstil og -praksis
3. Gode råd til de faglige personaleledere om deres ledelsesstil og -praksis.

### 1. Gode råd om rammebetingelser

- Målret indholdet i jobbet mod faglig personaleledelse
- Vælg ledelsesstrukturer, der understøtter faglig personaleledelse
- Vær varsom med personaleledelse fordelt på flere matrikler
- Sørg for, at administrative støttefunktioner fokuserer på behovene i de udførende led
- Indret faglige støttefunktioner efter personaleledernes behov

### 2. Gode råd til direktører og chefer

- Skab klarhed om, hvad de faglige personaleledere bedømmes på
- Tydeliggør kriterier for valg af ledelsesspænd
- Sæt fokus på, at kulturen understøtter tillid
- Kommuniker klar strategi og faglig retning
- Vælg gennemskuelige styringsprincipper
- Skab sammenhæng på tværs af opgavesøjlerne
- Prioriter ledelsesressourcer til driften

### 3. Gode råd til personalelederne

- Prioriter dine ledelsesopgaver skarpt
- Brug handlemulighederne i stillingsstrukturen
- Skab forpligtende fagligt fællesskab blandt medarbejderne
- Vær tæt på, men ikke for langt nede
- Snubl ikke i ledelsesspændets faldgruber
- Evaluer din ledelsesstil

*Læs om de gode råd på side 14-19*

## UNDERSØGELSENS METODE

Denne undersøgelse har afsæt i tidligere forskningsresultater og bygger videre på denne viden i 75 interviews med kommunale direktører, chefer, ledere og medarbejdere.

Metodisk har undersøgelsen været delt op i følgende faser:

- Desk research
- Forskerinterviews
- Workshop med forskere og ledere om begrebsapparat
- Interviewundersøgelse i kommuner
- Workshop om resultater og tolkningen heraf.

Deltagerne i interviewundersøgelsen arbejder i 8 forskellige kommuner, og der er interviewet 27 medarbejdere, 26 ledere og 22 direktører/chefer. Deltagerne er udvalgt med vægt på spredning i kommunestørrelse og geografi, i fagsøjler og professioner og i størrelsen af ledelsesspænd.

*[Læs om undersøgelsesmetode på side 20](#)*

# LEDELSESSPÆND, FAGLIG LEDELSE OG KVALITET I KERNEOPGAVEN

Denne undersøgelse bygger oven på tidligere projekter fra Væksthus for Ledelse, der konkluderer, at faglig ledelse og kvalitet i kerneopgaven hænger tæt sammen.

*Præmis for undersøgelsen:*  
God faglig ledelse er en forudsætning for kvalitet i den offentlige sektors kerneopgaver.

Ledere af medarbejdere har ansvar for både en generel og en faglig personaleledelse, og de to ledelsesopgaver hænger tæt sammen. Faglig ledelse forudsætter, at lederen også har ansvar for personaleledelsen.

Personaleledernes prioritering af den faglige ledelsesopgave har stor betydning for kvaliteten i de offentlige ydelser. Og her spiller ledelsesspændet selvfølgelig også en rolle, fordi kvaliteten af kerneopgaverne falder, hvis ledelsesspændet forhindrer faglig ledelse tæt på medarbejderne. Det er en af hovedkonklusionerne i undersøgelsen.

## Behovet for faglig ledelse vokser

Når politikere ønsker at fastholde eller øge kvaliteten i de offentlige ydelser, er der behov for at styrke faglig ledelse – ikke svække den. De faglige ledere har ansvar for, at den faglige kvalitet og ikke mindst udviklingen i løsningerne leveres på højt niveau.

Der er mange gode grunde til, at den offentlige sektor har et voksende behov for faglig ledelse. Her er tre eksempler.

## Faglige normer og løsninger forandres

For det første forandrer de faglige paradigmer sig løbende på stort set alle offentlige opgaveområder. Faglige standarder og mål erstattes eller suppleres med nye mål og standarder, som kræver andre og nye kompetencer hos medarbejderne.

Hidtidige faglige professionsnormer er i den situation ofte utilstrækkelige, og i enkelte tilfælde kan de endda stå i vejen for en ønsket udvikling, f.eks. hvis hidtidige kompetencer er knyttet til løsninger, der ikke længere skaber tilfredsstillende resultater sammenlignet med nye løsninger.

Der er mange forklaringer på disse faglige forandringer, bl.a. ny faglig viden om, hvilke løsninger der har god faglig effekt, eller at der teknologisk skabes helt nye forudsætninger for opgaveløsningen. Ofte vedtager lokal- og landspolitikerne også nye mål og/eller lovgivning, som forandrer de faglige løsninger.

- På *ældreområdet* har f.eks. strategien om hverdagsrehabilitering grundlæggende ændret mange af plejeopgaverne i borgerens eget hjem og dermed også kravene til medarbejdernes faglige kompetencer.
- I *sundhedssektoren* er der en markant medicinsk og teknologisk udvikling, der også løbende forandrer, hvordan opgaverne skal udføres, og hvilke kompetencer de kræver.
- I *folkeskolen* stiller skiftet i strategien fra undervisning til læring nye krav til den enkelte lærer og til det kollegiale samarbejde.
- I *dagtilbuddene* betyder ny lovgivning om pædagogiske læreplaner, at nye faglige mål og arbejdsmetoder skal sættes i værk.
- I *stabsfunktioner* som økonomi, HR og it/digitalisering skaber nye digitale muligheder langt bedre muligheder for at understøtte den drift, stabene betjener.

Grunduddannelserne giver ikke automatisk redskaber til at håndtere disse hyppige omstillinger. Derfor er faglig ledelse tæt på medarbejderne og vel at mærke faglig ledelse, der kan håndtere disse forandringsprocesser med fokus på medarbejdernes kompetenceudvikling, så afgørende for, at opgaverne løses med tilstrækkelig høj faglig kvalitet.

## Helhedsløsninger for borgerne vinder frem

For det andet vokser kravene om og behovet for, at forskellige fagsøjler finder bedre helhedsløsninger på tværs og i samarbejde i hele den offentlige sektor.

Det gælder på tværs af skoler, dagtilbud og familieafdelinger, når indsatsen handler om udsatte børn. Det gælder på tværs af socialafdelinger, jobcentre og psykiatri i arbejdet med udsatte voksne. Det gælder på tværs af byggesags- og miljøsagsbehandling, når borgeren ansøger hos flere myndigheder på samme tid. Og det gælder sammenhængende forløb for ældre medicinske patienter. Listen over behovet for bedre helhedsløsninger er meget lang.

Opgaven med at udvikle flere og bedre helhedsløsninger kan ikke løses af de enkelte medarbejdere i hver sin søjle. De er afhængige af det faglige ledelsessystem, og hvordan det fungerer på tværs af opgavesøjler og professioner.

## Rekrutterings- og fastholdelsesproblemer vokser

For det tredje er det på nogle områder blevet endog meget vanskeligt at rekruttere nye medarbejdere i mange kommuner. Det kan betyde at gå på kompromis med de sædvanlige kompetencekrav i stillingerne, og at intern kompetenceudvikling får højere prioritet.

Det skærper kravene til den faglige ledelse om at sikre det faglige niveau i de enkelte velfærdsopgaver. Det betyder også, at ikke mindst de nye medarbejdere i den offentlige sektor efterspørger kompetent og nærværende faglig ledelse og sparring. Der er altså en forventning hos medarbejderne og dermed også et konkurrenceparameter i både at kunne rekruttere og fastholde dygtige medarbejdere. Ligesom god faglig ledelse er en vigtig forudsætning for trivsel og godt arbejdsmiljø.

## Kvalitet i kerneopgaverne kræver ledelse tæt på

De tre eksempler om hhv. rekrutteringsproblemer, bedre helhedsløsninger og forandringer i faglige normer viser, at behovet for et stærkt fagligt ledelsesniveau vokser, når kvaliteten af kerneopgaven udfordres. Samtidig forandres kravene til medarbejdernes kompetencer som allerede nævnt.

Det skærper behovet for god faglig ledelse tæt på medarbejderne. Her er nationale regler om arbejdsprocesser og faglige metoder ikke en tilstrækkelig løsning, hvis og når omstillingerne vedrører kompetencerne hos tusindvis af medarbejdere. Det er derimod de faglige ledere, der spiller en nøglerolle i sådanne omstillingsprocesser og i at sikre det forventede kvalitetsniveau.

Derfor er der også en sammenhæng mellem ledelsesspænd og kvaliteten af kerneopgaverne.

## Ledelsesspænd og kvalitet i kerneopgaverne hænger sammen

De direktører, chefer, ledere og medarbejdere, som har medvirket i denne undersøgelse, er blevet spurgt: *Hvilken sammenhæng ser du mellem ledelsesspænd og kvaliteten af løsningen af kerneopgaven?*

Både direktører, chefer, ledere og medarbejdere svarer, at der er en meget tæt sammenhæng mellem ledelsesspændet og kvaliteten af løsningen af kerneopgaven. Men de fremhæver også, at sammenhængen afhænger af rammevilkårene for lederne, og hvordan de udøver deres ledelse.

Lederne lægger især vægt på, at ledelsesspændets størrelse betyder noget for, om de kan udøve faglig ledelse tæt på medarbejderne. Lederne fremhæver også, at kvaliteten af kerneopgaven i høj grad er knyttet til, at de sikrer faglige normer og standarder, og det afhænger af, om lederne kan være tæt på medarbejderne og driftsopgaverne.

Direktører og chefer giver udtryk for tilsvarende synspunkter. De nævner også, at hvis ledelsesspændet gør ledelse tæt på medarbejderne umuligt, ser man ofte tendenser til, at der etableres uformel ledelse, der ikke nødvendigvis sikrer de nødvendige faglige standarder, ligesom personaleledelsen her er uden legitimitet.

Medarbejderne fremhæver især, at adgangen til generel faglig sparring med lederne er en central forudsætning for den faglige kvalitet. Det samme gælder, når de har konkrete tvivlsspørgsmål eller komplekse problemstillinger. Her er adgangen til faglig ledelse vigtig for at sikre faglig kvalitet. Og her har ledelsesspændet derfor betydning for, om de har den adgang til tæt faglig ledelse, de har brug for, understreger de.

*Central hovedkonklusion:*  
Der er tæt sammenhæng mellem ledelsesspænd og kvaliteten af løsningen af kerneopgaverne.

# 10 TEMAER, SOM PÅVIRKER LEDELSESPÆNDEN

Mange temaer og forhold påvirker mulighederne for at håndtere et givent ledelsesspænd. Nogle øger mulighederne, andre skaber udfordringer.

I denne undersøgelse er fokus rettet mod de temaer, der har størst betydning for ledelsesspændet. I gennemgangen af den eksisterende forskning og i arbejdet med at tilrettelægge undersøgelsens interviews er både hovedtemaer og deltemaer identificeret. I kapitlet om undersøgelsens metode er det på side 21 i boksen beskrevet, gennem hvilken metode temaerne er blevet prioriteret.

Interviewdeltagernes prioritering har identificeret 10 temaer med stor betydning for både muligheder og udfordringer ved et givent ledelsesspænd (se boksen nedenfor). Hvert af de 10 temaer præsenteres på de følgende sider.

## 10 temaer med betydning for ledelsesspændet

1. Medarbejdernes kompetencer
2. Organisationens kultur
3. Opgavernes kompleksitet
4. Antal opgavesøjler
5. Antal matrikler
6. Administrative og faglige støttefunktioner
7. Styringsprincipper
8. Ledelsesstil
9. Ledelsesopgavernes spændvidde
10. Ledelsens tilstedeværelse





## 1. MEDARBEJDERNES KOMPETENCER

I interviewene giver deltagerne mange eksempler på, hvordan medarbejdernes kompetencer har betydning for ledelsesspændet. Det handler i høj grad om deres grunduddannelse, men også om den erfaring, den enkelte får i jobbet.

Disse forskellige komponenter betegnes herefter under ét som medarbejdernes kompetenceniveau.

Det er en gennemgående konklusion på tværs af de interviewede grupper, at jo bedre kompetencer medarbejderne har, desto større kan ledelsesspændet være inden for den givne opgavesøjle. Tilsvarende peger mange interviews på, at hvis en stor andel af personalet ikke har uddannelse, kan det udfordre lederne og dermed alt andet lige skabe et behov for et mindre ledelsesspænd.

*"Det kræver meget ledelsesopmærksomhed, når vi sender ufaglærte ud til borgere. Derfor skal ledelsesspændet være mindre, jo flere ufaglærte vi har ansat"*  
 Chef på social- og sundhedsområdet

Til denne hovedkonklusion knytter sig imidlertid mange nuancer og dilemmaer. Det giver f.eks. ikke mening at sammenligne ledelsesspænd på tværs af opgavesøjler og professioner alene med afsæt i de pågældende professioners grunduddannelse. Hovedkonklusionen gælder kun i den enkelte opgavesøjle.

Interviewene fremhæver også et dilemma i de situationer, hvor der er behov for at forandre og udvikle de faglige paradigmer, og hvor hidtidige kompetencer derfor kan blive en barriere.

Det kan f.eks. være nødvendigt at reducere ledelsesspændet, når der sker sådanne forandringer. Meget store ledelsesspænd kan i den slags situationer gøre det vanskeligt at gennemføre en ny strategi, fordi hidtidig praksis kan være knyttet til en faglig tradition og kompetencer, der ikke understøtter den nye faglige strategi.

**Jo bedre kompetencer medarbejderne har, desto større ledelsesspænd.**



## 2. ORGANISATIONENS KULTUR

Alle grupper i interviewene fremhæver, at kulturen på arbejdspladsen har stor betydning for, hvor stort et ledelsesspænd kan være. Langt de fleste direktører, chefer og ledere peger på, at en kultur med et stærkt fagligt fællesskab letter ledelsesopgaven og skaber gode muligheder for at håndtere et givent ledelsesspænd. Godt halvdelen af medarbejderne har samme holdning.

Når denne kultur er til stede, er der stærkt fællesskab om faglige metoder og faglige paradigmer. Fælles faglige normer understøtter også det kollegiale fællesskab og reducerer den enkeltes faglige usikkerhed. I en sådan kultur er det legitimt at søge faglig støtte hos kolleger i faglige tvivlsspørgsmål. Stærkt fagligt fællesskab understøtter også ledelsesopgaven, fordi der ikke er tvivl om valg af faglige metoder og løsninger.

*"Autonomien i en gruppe kan være så stærk, at det kræver en stor ledelsesindsats. I den situation er der behov for et mindre ledelsesspænd"*  
 Leder på socialområdet

I interviewene fremhæves også flere dilemmaer i forhold til hovedkonklusionen. På den ene side understøtter en kultur med stærkt fagligt fællesskab selvkvørende medarbejdere og reducerer dermed behovet for faglig ledelse. På den anden side kan en arbejdsplads præget af autonome medarbejdere også have tendens til at fremme 'privatpraktiserende' faglig adfærd. I en sådan kultur kan det være vanskeligt at udvikle et forpligtende fællesskab om faglige normer, hvis nogle medarbejdere betragter det som en rettighed at gå egne faglige veje. Et meget stort ledelsesspænd kan sjældent håndtere denne udfordring.

**Kulturer med forpligtende fagligt fællesskab skaber mulighed for et større ledelsesspænd.**



### 3. OPGAVERNES KOMPLEKSITET

Både direktører, chefer, ledere og medarbejdere fremhæver, at den faglige kompleksitet i opgaven er afgørende for, hvor stort et passende ledelsesspænd kan være. Jo mere faglig kompleks opgaven er, desto mindre bør ledelsesspændet være. Her må faglig kompleksitet dog ikke forveksles med bureaukratisk kompleksitet, der typisk handler om, at opgaveindhold og proces er detailstyret gennem regler.

*"Vi arbejder med mange udsatte familier og derfor også med underretninger og redegørelser – komplekse opgaver, der påvirker og berører medarbejderne. Derfor skal jeg være tæt på, understøtte dem og dække deres ryg, og det påvirker det ledelsesspænd, jeg kan håndtere"*

Leder af dagtilbud

I interviewene er eksempler på faglig kompleksitet, hvor medarbejderne kan have behov for faglig støtte fra deres leder, f.eks. når de er i tvivl om, hvad den gode løsning er, og hvor valget af løsning samtidig kan have vidtrækkende konsekvenser. Familieafdelinger med indsatser for udsatte børn nævnes i flere interviews som eksempel på en fagligt kompleks opgave.

Definitionen af en kompleks opgave er heller ikke entydig, viser interviewene. Hvad der i første omgang kan opfattes som en mere rutinepræget opgave, kan hurtigt udvikle sig til at være meget kompleks, f.eks. i ensartede institutioner som skoler og dagtilbud, hvor varierende ledelsesspænd på tværs af institutionerne kan begrundes med, at forudsætningerne for opgaveløsningen lokalt er meget forskellige.

**Jo større faglig opgavekompleksitet, desto mindre ledelsesspænd.**

→ LEDELSES-  
SPÆND ←

### 4. ANTALLET AF OPGAVER SØJLER

Direktører, chefer og ledere tilkendegiver, at et tværgående samarbejde om en opgave påvirker det ledelsesspænd, der kan håndteres. Jo flere opgavesøjler, der er involveret, desto mere udfordres ledelsen, og desto mindre ledelsesspænd kan håndteres.

Det skyldes, at medarbejderne fra forskellige søjler kan møde hinanden med hvert sit faglige perspektiv, men uden faglige normer for at skabe fælles løsninger. Det kan skabe usikkerhed og i nogle tilfælde uenighed eller i værste fald konflikt mellem opgavesøjlerne.

*"Når man arbejder tværfagligt med flere professioner, kræver det ledelse tæt på, der kan hjælpe med retnings og formidle den faglige mening. Derfor bør ledelsesspændet ikke være for stort"*

Chef på dagtilbudsområdet

Deltagerne i interviewene giver også eksempler på, hvordan udfordringerne kan imødegås, bl.a. at man på tværs af opgavesøjlerne bør udvikle fælles faglige normer for, hvordan en given opgave løses, når flere søjler er involveret.

Skåret lidt skarpt er det typisk direktører og chefer, der skal facilitere, at arbejdet med at skabe sådanne fælles normer, mål og fælles faglige standarder sættes i gang, og lederne skal sikre, at disse principper forankres hos de enkelte medarbejdere. Når det lykkes, kan det blive lettere at håndtere ledelsesspændet i det tværgående samarbejde.

**Opgaveløsninger med inddragelse af flere opgavesøjler kan begrunde et mindre ledelsesspænd.**

→ LEDELSES-  
SPÆND ←

## 5. ANTAL MATRIKLER

Både direktører, chefer, ledere og medarbejdere tilkendegiver, at ledelse over flere matrikler har stor betydning for størrelsen af ledelsesspændet. Især fremhæves risikoen for, at ledelse over flere matrikler kan blive usynlig og fraværende. Når der ikke er en personaleleder til stede på den enkelte matrikel, kan der opstå usikkerhed hos medarbejderne og mangel på beslutningskraft i den daglige drift.

*”Man skal som leder være afsindig skarp, hvis man har flere matrikler, for det er nødvendigt at vide, hvad der sker på hver af dem. Derfor bør ledelsesspændet ikke være for stort, når det skal udøves over flere matrikler”*  
Medarbejder på socialområdet

Der er flere begrundelser for at operere med ledelse over flere matrikler, f.eks. at få en mere professionaliseret ledelse. Dilemmaet er dog, at denne mulighed hurtigt kan blive en udfordring. Lederen er ikke tæt på medarbejderne og kan blive usynlig, og lederen mister måske også følingen med udfordringerne på den enkelte matrikel.

Det skærper kravet til direktører og chefer, som bør have fokus på, om der er faglig ledelse tæt på medarbejderne, eller om flere matrikler er en anledning til at reducere ledelsesspændet.

**Ledelse af medarbejdere på flere matrikler begrunder alt andet lige et mindre ledelsesspænd.**



## 6. ADMINISTRATIVE OG FAGLIGE STØTTEFUNKTIONER

I interviewene er der mange eksempler på, at ledere kan håndtere et større ledelsesspænd, når de enten aflastes for visse opgaver eller får bistand til at løfte andre. Både administrative og faglige støttefunktioner kan således understøtte lederne, men de kan også være en barriere, hvis de beslaglægger lederens arbejdstid.

*”Når lederen kan hente direkte support i forvaltningen, bliver det lettere i institutionen at løse konkrete specialopgaver og dermed også lettere at håndtere ledelsesspændet”*

Områdechef på socialområdet

Et eksempel er administrative støttefunktioner til økonomi, HR og it/digitalisering. En veltilrettelagt støttefunktion kan løfte administrative opgaver væk fra lederens bord, men støttefunktionerne kan også være tidsrøvere, når de lægger nye administrative opgaver på bordet.

Det samme gælder faglige støttefunktioner, f.eks. faglige specialister, som kan aflaste lederen ved ekstraordinære faglige opgaver, men samtidig reducere lederens mulighed for at håndtere ledelsesspændet, hvis og når lederen til gengæld skal bidrage til opgaver uden for eget driftsansvar.

Det er direktørers og chefers ansvar at vurdere, om støttefunktionerne enten begrænser eller frigør ledernes ressourcer til den direkte personaleledelse og dermed også mulighederne for at håndtere ledelsesspændet. Vurderingen bør ske i en tæt dialog med personalelederne.

**Veltilrettelagte støttefunktioner frigør ledelsesressourcer og er derfor en mulighed for bedre at håndtere et givent ledelsesspænd.**



## 7. STYRINGSPRINCIPPER

Hovedkonklusionen i interviewene er, at jo flere elementer i en opgaveløsning, der på forhånd er lagt fast af overordnede styringsprincipper, desto mindre ledelseskraft er der behov for, og desto større kan ledelsesspændet være.

Klare styringsprincipper kan skabe retning og rammer for de faglige indsatser. Der er i interviewene i nogle opgavesøjler eksempler på, at der arbejdes med ydelseskataloger, som skaber mindre tvivl om, hvilke indsatser der skal vælges til en borger i en given situation.

*"Vi arbejder med udgangspunkt i et ydelseskatalog, og den styring fjerner mange tvivlsspørgsmål, som ledelsen derfor ikke behøver at involvere sig i. I stedet koncentrerer ledelsen sig om, at vi medarbejdere kender forventningerne, og det er nødvendigt, når vi er en del af et stort ledelsesspænd"*

Medarbejder på ældreområdet

Men det fremhæves også i interviewene, at dilemmaerne står i kø.

Der er eksempler på, at styringsprincipper sagtens kan skabe regelmæssighed og overskuelighed i en arbejds-gang eller i valg af indsatser, uden at det fører til kvalitet i løsningen. Derfor kan der være situationer, hvor en styring efter almene principper sker på bekostning af en konkret faglig vurdering, der ville have udløst en anden og alt andet lige bedre løsning. Balancen mellem styringsindsats og ledelsesindsats er derfor også meget opgaveafhængig. Dermed er der også stor forskel mellem opgavesøjlerne, når dette balancepunkt skal vælges.

Det fremhæves også i interviewene, at detaljerede styringsprincipper i nogle tilfælde giver så stram en regulering, at det kan præge arbejdsklimaet negativt og dermed indirekte skabe behov for at reducere ledelsesspændet.

**Jo mere opgaveløsningen fastlægges gennem overordnede styringsprincipper, desto større ledelsesspænd kan håndteres.**



## 8. LEDELSESSTIL

Både direktører, chefer, ledere og medarbejdere fremhæver ledelsesstil som afgørende for, om et givent ledelsesspænd er passende og fungerer.

De giver mange eksempler på, hvordan konkrete ledelsesstile kan skabe både muligheder og udfordringer i forhold til ledelsesspændet, ligesom de giver eksempler på, hvordan konkrete ledelsesspænd kan påvirke ledelsespraksis. Der er altså tale om, at ledelsesstil og ledelsesspænd gensidigt påvirker hinanden.

Gennemgående er også, at en ledelsesstil præget af detailstyring og kontrol begrænser lederens muligheder for at håndtere et stort ledelsesspænd. Omvendt fremhæver mange, at en ledelsesstil, der fremmer en kultur præget af tillid mellem leder og medarbejder og medarbejderne imellem, alt andet lige skaber mulighed for, at lederen kan håndtere et større ledelsesspænd.

*"Når mine medarbejdere har tillid til mig og hinanden og er enige om, at det er det, vi gør, kan jeg klare et større ledelsesspænd. Jeg behøver ikke at være helt nede i, hvad de laver, og tilliden skaber mulighed for, at vi kan udvikle nye løsninger"*

Leder i central stabsfunktion

Det er direktørers og chefers ansvar at vurdere, om ledernes valg af ledelsesstil understøtter de mål, der er sat for kerneopgaverne. De skal også vurdere, om de konkrete ledelsesspænd begrænser ledernes handlemuligheder og måske presser dem ind i en bestemt ledelsespraksis.

Meget store ledelsesspænd kan presse lederne med et dårligt arbejdsmiljø som konsekvens, fremhæver interviewdeltagerne. Omvendt kan meget små ledelsesspænd være en udfordring og i visse situationer tippe balancen mellem lederens fokus på opgaven og på medarbejderen. Små spænd skaber også den faldgrube, at lederen overtager en del af medarbejdernes opgaver og har sværere ved at opretholde sin identitet som leder.

**Når ledelsesstilen understøtter en tillidsbaseret kultur, øges mulighederne for at håndtere et givent ledelsesspænd.**



## 9. LEDELSESOPGAVERNES SPÆNDVIDDE

Direktører, chefer og ledere giver spændvidden i opgaver i ledelsesjobbet meget høj prioritet i forhold til, hvor stort et ledelsesspænd lederne kan håndtere. Opgavespændvidde kan f.eks. være jobbet administrative indhold eller antallet af ansvarsområder. Det kan også være antallet af eksterne aktører, som lederen skal forholde sig til, eller graden af politisk opmærksomhed, fremhæver interviewdeltagerne.

*”Det kræver stor ledelseskraft, når flere professioner og flere lovgrundlag indgår i den enkelte leders ansvarsområde. Der skal følges op og konkluderes på retningen, og det påvirker det ledelsesspænd, der kan håndteres”*

Chef på sundhedsområdet

Når en leder skal løse mange administrative opgaver, efterlader det mindre tid til opgaverne med personaleledelse, og dermed reduceres det spænd, den enkelte leder kan håndtere. Nogle kommuner har lagt en strategi for at ’rense’ ledelsesjobbene for administrative opgaver for at frigøre ledelsesressourcer til den faglige personaleledelse.

I interviewene er der også eksempler på, at ledernes kommunikation med eksterne aktører kræver ressourcer og dermed påvirker det mulige ledelsesspænd. Der er f.eks. ledere, der bruger meget arbejdstid på klagesager eller andre vanskelige enkeltsager. Det nævnes også, at stor politisk opmærksomhed på et konkret opgaveområde kan flytte lederens fokus bort fra personaleledelsen. Det gælder også, når direktører og chefer disponerer ledernes ressourcer mod opadrettede opgaver i organisationen fremfor opgaver relateret til personaleledelse, fremhæver både ledere og medarbejdere.

**Stor opgavespændvidde i ledelsesjobbet kan begrunde et mindre ledelsesspænd.**



## 10. LEDERENS TILSTEDEVÆRELSE

Både ledere og medarbejdere rangordner temaet 'tillid' som den vigtigste i forhold til ledelsesspænd. Direktører og chefer giver det også prioritet, men dog ikke som det vigtigste for ledelsesspændet.

Lederens nærhed og tilstedeværelse fremhæves også som særlig vigtigt for at udvikle tillid. Medarbejderne giver lederens tilstedeværelse større betydning for ledelsesspændet, end lederne selv gør.

*”Lederens nærvær og tilstedeværelse understøtter, at der er faglig retning og tydelighed, og det præger igen det ledelsesspænd, der kan arbejdes i. Men tilgængelighed og nærvær forudsætter ikke nødvendigvis fysisk tilstedeværelse”*

Chef for HR

Konklusionen i interviewene er, at høj tillid mellem leder og medarbejder skaber mulighed for et større ledelsesspænd, samtidig med at lederens tilstedeværelse øger graden af tillid.

Alt andet lige vil mange ledere formodentlig opleve, at større tilstedeværelse og faglig ledelse tæt på medarbejderne kan udfordre et givent ledelsesspænd. Andre undersøgelser om faglig ledelse viser, at tilstedeværelse i det faglige rum sammen med medarbejderne ofte nedprioriteres af lederne, når de kigger ind i en travl kalender. Men for mange ledere er det netop et prioriteringsspørgsmål.

Tilstedeværelse bør i øvrigt altid vurderes i sammenhæng med ledelsesstilen. Interviewdeltagerne nævner, at fysisk tilstedeværelse ikke nødvendigvis er det samme som nærhed, og at ledelse på distancen godt kan opleves som at være tæt på, når lederen er tilgængelig.

**Lederens tilstedeværelse kan præge kulturen, så det øger mulighederne for at håndtere et givent ledelsesspænd.**



# GODE RÅD OM RAMMEBETINGELSER

## 3 kategorier af råd

De gode råd til direktører, chefer og personaleledere bygger på undersøgelsens konklusioner og på synspunkter fra interviewene og peger på handlemuligheder for at få et givent ledelsesspænd til at fungere.

Rådene er delt i tre kategorier:

1. **Rammebetingelser**, der har indflydelse på, hvor stort et ledelsesspænd der kan håndteres (side 14 og 15).
2. Hvordan **direktører og chefer** i deres ledelsespraksis kan understøtte lederne til at håndtere et givent ledelsesspænd (side 16 og 17).
3. Hvad **personalelederne** selv kan gøre for at håndtere et givent spænd (side 18 og 19).

Alle personaleledere arbejder under rammebetingelser, der har betydning for, hvordan de kan håndtere deres ledelsesspænd. Det er et strukturelt arbejdsvilkår.

Typisk er direktører og chefer hovedansvarlige for, hvordan rammebetingelserne udformes, men de kan også være fastlagt politisk. Rammevilkårene handler om de strukturelle forudsætninger for lederne og må derfor ikke forveksles med direktørers og chefers ledelsespraksis, omtalt på side 16 og 17.

Uanset hvem der er ansvarlige for hvilke rammebetingelser i organisationen, bør der med mellemrum være ledelsesmæssig fokus på, om rammebetingelserne hjælper personalelederne til at håndtere de konkrete ledelsesspænd. Og hvis ikke, om rammebetingelserne med fordel kan ændres.



## Målret indholdet i jobbet mod faglig personaleledelse

Både ledere og medarbejdere giver i interviewene eksempler på, at lederne er udfordret af deres ledelsesspænd, fordi de er pålagt en række opgaver, bl.a. administrative, der reducerer ressourcerne til den faglige personaleledelse. Når en stor del af lederens arbejdstid skal bruges på andre opgaver end personaleledelse, kan lederen alt andet lige håndtere færre medarbejdere.

Derfor kan direktører og chefer med fordel målrette lederens stillingsindhold mod de faglige personaleledelsesopgaver. De kan forbedre mulighederne for, at lederne kan håndtere et givent ledelsesspænd, ved ikke at placere de administrative opgaver på personaleledernes bord, men få dem løst på anden vis.



## Vælg ledelsesstrukturer, der understøtter faglig personaleledelse

Det nævnes i mange af undersøgelsens interviews både af lederne og af chefer og direktører, at ledelsesspændet bør skabe mulighed for ledelse tæt på medarbejderne, fordi kvaliteten af kerneopgaven hænger sammen med faglig ledelse tæt på medarbejderne. Det behov bør ledelsesstrukturen imødekomme.

I større afdelinger og institutioner peger man på, at ledelsesstrukturen kan omfatte teamledere eller afdelingsledere. Distribueret ledelse fremhæves også som en metode. Dog bør der altid være en klar kompetenceplacering af personaleledelsen, uanset metode. At forsøge at reducere et stort ledelsesspænd ved at delegere ledelseskompetence bør ikke 'mudre' ansvarsplaceringen. Det daglige personaleledelsesansvar skal være tydeligt placeret. Hvis det faglige ledelsesansvar delegeres, skal personaleledelsen følge med.

Ved meget store ledelsesspænd kan direktører og chefer derfor med fordel være særlig opmærksom på, om det har en negativ effekt på kvaliteten af kerneopgaven.



### Vær varsom med personaleledelse over flere matrikler

Direktører og chefer bør være særlig opmærksomme på, at medarbejderne i denne undersøgelse fremhæver ledelse over flere matrikler som en af de største udfordringer, fordi det ofte opleves som fravær af ledelse.

Der kan være gode grunde til at lede over flere matrikler, f.eks. at der er så få medarbejdere på en matrikel, at der ikke er ressourcer til at have en fuldtidsleder på stedet, og at ledelsesspændet derfor også vil være meget lille. Desuden er der et hensyn til professionalisering: Når lederne i meget små afdelinger/institutioner selv skal løse en del af driftsopgaven, kan det påvirke ledelseskompetencen negativt.

Risikoen ved ledelse over flere matrikler er, at den fysiske afstand mellem leder og medarbejder fører til et reelt fravær af ledelse. Det nævnes flere gange i interviewene, at udfordringen er særlig stor, når der på matriklen er et døgnberedskab. Tidligere blev det også fremhævet, at lederne i en sådan struktur fokuserer mere opad i ledelseskæden end mod driften og den direkte personaleledelse.

Derfor kan direktører og chefer være kritiske over for at etablere strukturer med ledelse over flere matrikler. Hvis det er velbegrundet, kan de med fordel skærpe fokus på, om der er faglig ledelse tæt på medarbejderne i den løbende drift.



### Sørg for, at administrative støttefunktioner fokuserer på behovene i de udførende led

Interviewdeltagerne giver mange eksempler på, at administrative støttefunktioner med basis i centrale stabsfunktioner som økonomi, HR, it og digitalisering påvirker ledernes tidsanvendelse og dermed også deres muligheder for at håndtere et givent ledelsesspænd. Det gælder både i forhold til at beslaglægge og frigøre ledelsesressourcer.

Især fremhæves to forhold:

1. Om de administrative støttefunktioner har tyngden på de decentrale eller centrale ledelsesbehov. Hvis fokus er på de centrale ledelsesbehov, kan de faglige personaleledere opleve, at de skal bruge tid på at løse opgaver for de øvre lag i ledelseskæden, og måske endda finde egne administrative løsninger på de decentrale behov. Det begrænser det ledelsesspænd, lederne kan håndtere.

2. Om de centrale stabsfunktioner generelt har en effektiv og stabil drift, eller om der ofte er forstyrrelser af enten organisatorisk eller systemmæssig karakter. Systemmæssige forstyrrelser tvinger ofte personalelederne til at bruge mere af deres ledelsestid på administrative opgaver.

Direktører og chefer kan derfor med fordel sætte fokus på, om organisationens administrative støttefunktioner er indrettet efter de decentrale ledelsesbehov, og om de fungerer effektivt. To forudsætninger, som alt andet lige giver de faglige personaleledere mulighed for at håndtere et større ledelsesspænd.



### Indret faglige støttefunktioner efter personaleledernes behov

Også de faglige støttefunktioner har betydning for ledelsesspændet. De kan både be- og aflaste lederne.

Det øger f.eks. ledernes mulighed for at håndtere ledelsesspændet, når lederne ikke hver for sig skal 'opfinde den dybe tallerken' i faglig udvikling, eller hvis de kan få direkte bistand til ekstraordinære driftssager. Omvendt begrænser det mulighederne for at håndtere ledelsesspændet, når faglige støttefunktioner bliver indadrettede med fokus på egne opgaver.

Det sker f.eks., når organisatoriske enheder eller specialister, der oprindeligt er etableret eller ansat for at hjælpe driftsledet med ekstraordinære indsatser, i stedet prioriterer og udvikler egne specialopgaver. Det nedprioriterer bistanden til driftsledet, og i værste fald lægger 'støttefunktionen' nye opgaver på personalelederens bord, f.eks. dataindsamling til analyser, støttefunktionen selv prioriterer.

Direktører og chefer kan derfor med fordel evaluere, om de faglige støttefunktioner be- eller aflaster.

# GODE RÅD TIL DIREKTØRER OG CHEFER

Ledelsespraksis på direktør- og chefniveau, herunder valg af styringsprincipper har stor betydning for personaleledernes muligheder for at håndtere deres ledelsesspænd.

Nogle forudsætninger og styringsprincipper er politisk fastsat, men det er direktionen og chefgruppen, der har ansvar for at implementere de politiske beslutninger.

I interviewene er der mange eksempler på, hvordan organisationskultur, værdier, retning for indsatserne, styringsprincipper, kommunikation m.v. skaber forudsætninger for den faglige personaleledelse og for at håndtere et givent ledelsesspænd. Mange af disse temaer kan føres tilbage til direktionens og chefernes egen ledelsespraksis og valg af styringsprincipper.

De gode råd til direktører og chefer handler derfor om, hvordan deres egen ledelsespraksis og styring påvirker ledelsesspændet, og hvordan de selv kan støtte personalelederne i håndtering af deres ledelsesspænd.



## Skab klarhed om, hvad de faglige personaleledere bedømmes på

De ledelsesopgaver, direktører og chefer forventer løst i de udførende led, bør præge størrelsen af det pågældende ledelsesspænd. Derfor kan personalelederne også berettiget forvente, at det er tydeligt, hvad der forventes af personalelederne, og hvad personalelederne bedømmes på.

Er der en forventning om, at der udøves faglig ledelse tæt på medarbejderne, og at lederne har indsigt i driftsresultater og medarbejdernes faglige praksis? Eller gør direktører og chefer det legitimt, at personalelederne anlægger et mere overordnet ledelsesperspektiv med større armslængde til medarbejderne og driftsopgaverne?

Direktører og chefer kan med fordel kommunikere deres forventninger meget tydeligt til de faglige personaleledere både konkret i direktionens og chefernes egen ledelsespraksis og generelt, f.eks. i et skriftligt ledelsesgrundlag for organisationen.

Utydelige eller måske slet ingen forventninger til personalelederne giver større fleksibilitet i valg af ledelsesspænd. Men det slører samtidig for de mål og resultater, organisationen ønsker

at opnå. Det er en klar konklusion fra interviewene, at deltagerne ser en tæt sammenhæng mellem ledelsesspændets størrelse og kvaliteten af kerneopgaverne.



## Tydeliggør kriterier for valg af ledelsesspænd

Direktører og chefer bør gøre det helt tydeligt, hvilke kriterier der ligger til grund for deres beslutning om ledelsesspændenes størrelse på de forskellige opgaveområder.

Det bliver i interviewene nævnt, at de konkrete ledelsesspænd ofte har rod i en faglig tradition eller en historisk praksis i den enkelte organisation. Det blev f.eks. brugt som forklaring på markante forskelle i ledelsesspænd på tværs af opgavesøjler.

Derfor kan direktionen og cheferne med fordel arbejde med en række kriterier for at evaluere, om konkrete ledelsesspænd fungerer hensigtsmæssigt i forhold til målene for kerneopgaven. Spændene kan med mellemrum også underkastes et eftersyn for at vurdere, om organisationens samlede ledelsesressourcer er fordelt hensigtsmæssigt.



## Sæt fokus på, at kulturen understøtter tillid

Både medarbejdere og ledere rangordner faktoren 'tillid' allerhøjest, når de peger på, hvor stort et ledelsesspænd der kan håndteres. Opfattelsen er, at jo større tillid der er mellem leder og medarbejdere, desto større ledelsesspænd kan håndteres.

Selv om denne tillidsfaktor i høj grad handler om konkrete relationer mellem personaleleder og medarbejder og medarbejderne imellem, har direktionen og cheferne ansvar for organisationskulturens fundament.

Det nævnes i interviewene, at der er temmelig stor forskel på, om direktionen blot beskriver de ønskede værdier på papir, eller om man også konkret lever dem ud i praksis.

Derfor kan direktionen og cheferne med fordel løbende genbesøge og forfølge, om de organisationskulturelle mål rent faktisk



er realiseret, om kulturen understøtter tillid, og om den bidrager til, at de valgte ledelsesspænd kan håndteres.

### **Kommunikér klar strategi og faglig retning**

I interviewene er der en del eksempler på, at de faglige personaleledere udfordres, når medarbejderne ikke har en klar forståelse for eller accept af de strategier og faglige mål, der forfølges.

Måske udfordrer medarbejderne endda legitimiteten i de strategiske og faglige valg, og det betyder, at ledelsesopgaven vokser markant. Dermed reduceres det ledelsesspænd, der kan håndteres.

Direktionen formulerer sammen med cheferne de overordnede strategier, men kan med fordel også prioritere den konkrete implementering af strategierne i de udførende led højt. Både ledere og medarbejdere giver udtryk for, at der kan håndteres et større ledelsesspænd, når den faglige retning er klart formuleret og fagligt forankret i de udførende led.

### **Vælg gennemskuelige styringsprincipper**

Lederne fremhæver, at vel tilrettelagte og godt forankrede styringsprincipper gør det muligt at arbejde i et større ledelsesspænd, fordi den enkelte medarbejder er klar over både den faglige proces og det faglige indhold og har kompetence inden for et veldefineret handlerum.

Til gengæld er der også faldgruber for direktionen og cheferne i deres valg af styringsprincipper. Detailstyring kan forenkle ledelsesopgaven, men den kan også reducere kvaliteten af løsningen, hvis detailstyringen ikke håndterer de konkrete faglige udfordringer.

I interviewene nævnes eksempler på så detaljeret styring, at den præger organisationskulturen negativt og bidrager til et dårligt arbejdsmiljø, bl.a. fordi medarbejderne fratages deres faglige dømmekraft. Det nævnes også i flere interviews, at det giver bedre mulighed for at håndtere ledelsesspændet, hvis den bureaukratiske kompleksitet i opgaveløsningen reduceres.

Derfor kan direktionen og cheferne med fordel have fokus på denne balance i valget af styringsprincipper.



### **Skab sammenhæng på tværs af opgavesøjlerne**

Betingelserne for det tværgående samarbejde nævnes ofte i interviewene med et gennemgående synspunkt om, at de faglige personaleledere kan håndtere et større ledelsesspænd, når principperne for tværgående samarbejde er klare og veltilrettelagte.

Eksemplerne kredser om de mange kommunale opgaver, hvor borgerne er i kontakt med flere opgavesøjler på samme tid, eller hvor en borger i sit forløb flytter fra én opgavesøjle til en anden.

Et gennemgående synspunkt i interviewene er, at ledelsesopgaven lettes, når der er skabt fælles faglige principper, fælles faglige mål for borgeren og samordnede indsatser på tværs af opgavesøjlerne.

Direktører og chefer skal tilvejebringe rammerne for dette tværgående samarbejde, og når det lykkes, reduceres behovet for faglig personaleledelse og gør et større ledelsesspænd muligt.



### **Prioriter ledelsesressourcerne til driften**

Nogle af personalelederne fremhæver eksempler på, at deres chefer trækker dem væk fra den direkte personaleledelse for at bidrage til opgaver højere oppe i ledelseskæden. Alt andet lige mener disse ledere, at det svækker deres mulighed for at håndtere et givent ledelsesspænd.

Det er i mange tilfælde naturligt og/eller nødvendigt, at direktionen og cheferne involverer personalelederne i opgaver og aktiviteter højere oppe i ledelseskæden.

Men den prioritering kan samtidig forvride ledelsesressourcerne, så fokus på opgaverne i toppen af ledelseskæden sker på bekostning af ledelsesressourcer til driftsopgaver i de udførende led.

Det er konklusionen i undersøgelsens interviews, at direktionen og cheferne bør give den faglige ledelse tæt på medarbejderne høj prioritet, både når de samlede ledelsesressourcer skal fordeles i ledelseskæden, og når ledelsesressourcerne skal disponeres. Ledelseskæden bør have volumenmæssig tyngde i de udførende led, fordi det er her, ledelsesressourcerne gør en forskel på kvaliteten af kerneopgaverne.

# GODE RÅD TIL PERSONALELEDERNE

Mange faglige personaleledere har ansvar for et ledelsesspænd, som direktionen og cheferne har fastsat. Derfor fokuserer personalelederne meget på, hvordan de i prioriteringen af egne ledelsesressourcer kan håndtere et givent spænd.

Det handler også om, hvilke ledelsesopgaver personalelederne prioriterer, samt hvilken ledelsesstil og ledelsesredskaber de benytter.

Når det er sagt, har nogle faglige personaleledere også selv mulighed for at påvirke ledelsesspændets størrelse, f.eks. i afdelinger eller institutioner, hvor de selv kan vælge ledelsesstruktur, når de prioriterer inden for budgetrammen.

De følgende forslag bygger på en forudsætning om, at personalelederne bør være tæt på medarbejderne og driften, så de kan bedømme de faglige resultater og måden, de skabes på, og så de også kan gribe ledelsesmæssigt ind, hvis der er faglige begrundelser for forandring.



## Prioriter ledelsesopgaverne skarpt

Det nævnes i interviewene, at et stort ledelsesspænd kan udfordre de faglige personaleledelsesopgaver og betyde, at lederne nedprioriterer visse typer af opgaver, f.eks. faglige udviklingsopgaver eller ledelse tæt på medarbejderne.

Det rejser spørgsmålet om personaleledernes egen prioritering af deres arbejdstid. Selv om en del ledelsesopgaver, herunder måske også administrative, kan være obligatoriske, har lederne stort set altid et spillerum for, hvor de lægger deres ledelsesmæssige opmærksomhed. Hvis lederen prioriterer administrative opgaver og/eller kontakter med eksterne aktører højt, reduceres muligheden for den direkte personaleledelse. Og så er det sværere at håndtere et givent ledelsesspænd.

Det er en konklusion i denne undersøgelse, at faglig ledelse tæt på medarbejderne bør være ledetråden for, hvordan personalelederne prioriterer deres opgaver. Det understøtter også at kunne håndtere et givent ledelsesspænd. Personalelederne kan derfor med fordel kritisk gennemgå, om der er opgaver, de kan fjerne fra deres bord for at komme endnu tættere på deres medarbejdere.



## Brug handlemulighederne for stillingsstrukturen

For de faglige personaleledere er ledelsesspændet ofte en størrelse, de ikke har kompetence til at ændre på. Men der er også eksempler på, at faglige personaleledere i større afdelinger og institutioner selv kan påvirke stillingsstrukturen og på den måde regulere ledelsesspændets størrelse ved at bruge teamledere, afdelingsledere m.v.

Væksthus for Ledelse har i 2020 udgivet resultater fra en undersøgelse om faglig ledelse, hvor både direktører og chefer gav udtryk for, at nogle personaleledere ikke udnytter mulighederne for at skubbe administrative opgaver bort fra eget bord i tilstrækkeligt omfang eller reducere ledelsesspændet ved selv at prioritere stillingsstrukturen.

De faglige personaleledere i større afdelinger/institutioner kan derfor med fordel overveje, hvordan de bedst udnytter de handlemuligheder, og de bør alt andet lige prioritere inden for egen budgetramme, at der er faglig personaleledelse tæt på medarbejderne.

Det kan for nogle personaleledere opleves som et dilemma at skulle prioritere sådan i et samlet personalebudget. Men konsekvensen af at acceptere selv at håndtere et meget stort ledelsesspænd kan være, at den faglige personaleledelse bliver begrænset eller helt fraværende.



## Skab forpligtende fagligt fællesskab blandt medarbejderne

Det er et gennemgående synspunkt i interviewundersøgelsen, at en klar faglig retning letter ledelsesopgaven og gør det lettere at håndtere et givent ledelsesspænd.

Når arbejdspladsen er præget af forskellige faglige subkulturer, kan ledelsesopgaven være mere udfordret, især når disse forskelle også sætter sig som forskelle i faglige resultater og faglig effekt. Det reducerer alt andet lige det ledelsesspænd, der kan håndteres.

Udvikling af forpligtende faglige fællesskaber med faglige ambitioner er derfor en tilgang, der giver de faglige personaleledere bedre muligheder for at håndtere ledelsesspændet. Når der er udviklet en fælles faglig retning, hvor metoder og indsatser er forankret i en bred personalemæssig opbakning, er der mindre behov for ledelsesmæssig involvering.

De faglige personaleledere bør derfor sætte mange ledelsesressourcer ind på at skabe et stærkt fagligt fællesskab. Det kræver dog en stor indsats, når en uhomogen faglig kultur skal samles om en fælles faglig retning.



### Vær tæt på, men ikke for langt nede

Det nævnes i mange af undersøgelsens interviews, at personaleledernes egen ledelsesstil har ganske stor indflydelse på det ledelsesspænd, de kan håndtere.

Det fremhæves, at faglig ledelse tæt på medarbejderne ikke er det samme som kontrol og detailstyring eller ledelsesmæssigt tjek og godkendelse af alle medarbejderens dispositioner. Sådant en ledelsesstil er ganske ressourcekrævende og vil derfor også alt andet lige reducere det ledelsesspænd, der kan håndteres.

Faglig ledelse tæt på medarbejderne handler om lederens indsigt i, hvad der sker i det faglige rum på arbejdspladsen, indsigt i kvaliteten af de resultater, der skabes, og evnen til at præge medarbejdernes valg af metoder med faglig effekt.

Derfor bør personalelederne, uanset ledelsesspændets størrelse, altid reflektere over, hvordan de kan være fagligt tæt på medarbejderne uden at overtage deres opgaveansvar, men derimod levne plads til medarbejderens faglighed.



### Snubl ikke i ledelsesspændets faldgruber

Personaleledernes valg af ledelsesstil påvirker det ledelsesspænd, de kan håndtere. Men det fremgår også af undersøgelsen, at ledelsesspændets størrelse i sig selv kan påvirke lederens valg af ledelsesstil.

Når ledelsesspændet er stort, kan der være en tendens til, at lederen konsekvent prioriterer ledelsesopgaverne anderledes. I tilfælde af meget store spænd er der i interviewene eksempler på, at personalelederne primært koncentrerer sig om basale, administrative driftsopgaver, og at den faglige personaleledelse glider ud af lederens fokus. Det kan være et bevidst valg, men

det kan også ske indirekte, hvis lederen ikke klart har prioriteret hierarkiet i sine ledelsesopgaver.

Tilsvarende er der en faldgrube i den modsatte ende af ledelsesspændet, som handler om, at hvis det er meget lille, kan nogle ledere risikere at komme så tæt på driftsopgaven, at de umærkeligt lader noget af medarbejdernes ansvar glide over på deres egne skuldre.

Uanset hvordan man definerer god faglig ledelse tæt på medarbejderne, handler det om at holde nogenlunde samme balance i ledelsesrollen, uanset om ledelsesspændet er stort eller lille. Derfor kan personalelederne med fordel have fokus på den balance.



### Evaluer din ledelsesstil

Både medarbejdere og ledere rangordner i denne undersøgelse temaet 'tillid på arbejdspladsen' som det allervigtigste i forhold til at kunne håndtere et givent ledelsesspænd.

Det er bemærkelsesværdigt, at denne organisationskulturelle faktor har så stor en betydning for ledelsesspændet. De faglige personaleledere bør derfor også skærpe deres opmærksomhed på ansvaret for at udvikle en kultur præget af tillid mellem leder og medarbejdere og medarbejderne imellem.

Går man tættere på, hvorfor en tillidsbaseret organisationskultur har betydning for ledelsesspændet, dukker der gode forklaringer op. I tilknytning til høj tillid er der typisk også en bred opbakning til de faglige mål og valg af faglige metoder. Det letter personaleledelsesopgaven.

Høj tillid mellem leder og medarbejdere er også udtryk for, at faglige standarder opfyldes. Dermed er behovet for ledelsesmæssig opfølgning i forhold til den enkelte medarbejder mindre. I en tillidsbaseret kultur fortolkes ledelse tæt på medarbejderne typisk også som en støttende fremfor kontrollerende funktion, og der er typisk også et godt arbejdsmiljø.

Derfor er der gode grunde til, at en tillidsbaseret kultur skaber mulighed for, at lederne kan håndtere et givent ledelsesspænd. Personalelederne kan derfor med fordel selv evaluere, hvordan de bidrager til at udvikle denne kultur.

# UNDERSØGELSENS PROCES OG METODE

Denne undersøgelse tager afsæt i tidligere forskningsresultater og bygger videre på denne viden med en større interviewundersøgelse.

Metodisk er der i projektet arbejdet med følgende temaer og faser:

## **Desk research**

I begyndelsen af projektet er eksisterende dansk forskning, artikler om temaet ledelsesspænd og Ledelseskommisionens kvantitative undersøgelse gennemgået.

## **Forskerinterviews**

Fire forskere er interviewet hver for sig for at afklare forståelse for og tilgange til emnet.

## **Workshop med ledere og forskere om begrebsapparat**

I marts 2021 gennemførte projektgruppen en workshop med to forskere og 20 ledere for at etablere et grundlag for projektets analyse.

Med afsæt i både forskernes og praktikernes erfaringer blev der på workshoppen identificeret en række temaer, der har betydning for mulighederne for at lykkes med kerneopgaven inden for et givent ledelsesspænd. Disse temaer er med til at danne projektets begrebsapparat.

## **Interviewundersøgelse**

Projektgruppen har i perioden april til august 2021 gennemført interviews i otte kommuner.

For at skabe repræsentativitet i denne interviewfase har projektgruppen sikret en spredning af personer efter funktion, opgavesøjler, profession, kommunestørrelse, geografi og endelig også i forhold til størrelsen af ledelsesspænd.

Der er i alt interviewet 75 personer i 8 kommuner: 26 ledere, 27 medarbejdere og 22 direktører/chefer.

## **Workshop med ledere om resultater**

Resultaterne og konklusionerne er præsenteret og drøftet på en workshop med ledere i marts 2022, og siden er denne publikation udarbejdet.

## SÅDAN GJORDE VI: IDENTIFIKATION AF 10 TEMAER MED BETYDNING FOR LEDELSESPÆNDET

Undersøgelsen har bl.a. haft til formål at identificere temaer med betydning for ledelsesspændet, både når det skal fastlægges og håndteres. Det er foregået i to faser:

Først er der via dialog med forskere og ledere helt overordnet udpeget følgende fem hovedtemaer, som direktører, chefer, ledere og medarbejdere er enige om påvirker ledelsesspændet:

- (1) arbejdspladsens medarbejdere
- (2) arbejdspladsens personaleleder
- (3) den konkrete opgave
- (4) konteksten for arbejdet
- (5) graden af tillid på arbejdspladsen.

Med afsæt i de fem hovedtemaer er der så identificeret 33 deltemaer, alle med relation til hovedtemaerne.

Alle interviewede direktører, chefer, ledere og medarbejdere er blevet bedt om at rangordne både de fem hovedtemaer og de 33 deltemaer efter temaernes betydning for ledelsesspændet.

Rangordningen identificerer 10 temaer med særlig stor betydning for ledelsesspændet, og som direktører, chefer, ledere og medarbejdere er enige om skal have høj prioritet. De 10 temaer er beskrevet på siderne 8-13.

Tabellen nedenfor viser, hvordan de interviewede grupper har rangordnet de fem hovedtemaer. Det skal her understreges, at de interviewede grupper alle giver de fem hovedtemaer høj prioritet, og at der i interviewene ikke er foreslået supplerende hovedtemaer.

Rangordningen af hovedtemaerne viser imidlertid, at direktører, chefer, ledere og medarbejdere vægter betydningen af hovedtemaerne i forhold til ledelsesspændet forskelligt, afhængigt af hvad de selv har ansvar for. I tabellen er værdien 1 udtryk for, at det pågældende tema rangordnes højest.

<i>Rangordning af 5 hovedtemaer</i>	<i>Chefer/direktører</i>	<i>Ledere</i>	<i>Medarbejdere</i>
Arbejdspladsens medarbejdere	5	3	3
Den konkrete opgave	1	4	4
Konteksten for arbejdet	2	5	5
Arbejdspladsens personaleleder	4	2	2
Tilliden på arbejdspladsen	3	1	1

Tabellen viser også, at direktører og chefer rangordner den konkrete opgave og konteksten for arbejdet med de øverste værdier, mens ledere og medarbejdere rangordner tillid på arbejdspladsen og arbejdspladsens personaleleder med de to øverste værdier.

Selv om gruppernes forskellige rangordning er værd at bemærke, skal man ikke overdrive betydningen af den. Alle grupper understreger, at alle fem temaer er meget vigtige, og den forskellige rangordning afspejler i høj grad, hvordan grupperne hver for sig er involveret i de pågældende temaer.

# ANDRE PROJEKTER FRA VÆKSTHUS FOR LEDELSE



**Fællestræk i faglig ledelse**  
Hvad karakteriserer faglig ledelse på tværs af opgavesøjler?



**Sammenhæng i ledelseskæden**  
Mere fokus på resultater og bedre støtte til faglige ledere



**Stærkt samarbejde i chefgruppen**  
Inspiration til at styrke samarbejdet i chefgruppen i kommuner og regioner



**Kære leder!**  
Dialog mellem medarbejdere og ledere om forventninger til god ledelse



**Mellem chef og direktør**  
Fem fokusområder for et godt samarbejde



**Kære chef!  
Kære ledere!**  
Gensidige forventninger om god ledelse af ledere

**Disse og mere end 50 andre publikationer kan bestilles eller downloades gratis på lederweb.dk. Her findes også 2.000 forskellige værktøjer, artikler og podcasts om ledelse – samlet og organiseret, så det er lettilgængeligt. Hver uge modtager 27.000 offentlige ledere vores nyhedsbrev.**

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 sidder:

Jonatan Schloss, direktør, KL/Komponent  
(formand)

Lene Roed, forbundsformand, HK Kommunal  
(næstformand)

Gorm Bagger Andersen, direktør,  
Glostrup Kommune

Helle Krogh Basse, sekretariatschef,  
Forhandlingsfællesskabet

Jane Møller Pedersen, kontorchef, KL

Per Bennetsen, regionsdirektør,  
Region Sjælland

Peter Frost, kommunaldirektør,  
Køge Kommune

Rikke Margrethe Friis, forhandlingsdirektør,  
Danske Regioner

Tomas Therkildsen, administrerende direktør, Djøf

# Ledelsesspændet påvirker kvaliteten af kerneopgaven

Faglig sparring og dialog mellem medarbejder og leder er vigtigt for et højt fagligt niveau. Derfor er der også brug for at styrke den faglige ledelse, hvis man ønsker at øge kvaliteten i myndigheds- og velfærdsopgaverne. Det kræver, at de faglige ledere er tæt på medarbejderne. Og her spiller ledelsesspændets størrelse en rolle for, om lederne har mulighed for det.

Det er en af hovedkonklusionerne i en undersøgelse, som denne publikation formidler resultater og analyser af. Den bygger på udsagn fra både direktører, chefer, ledere og medarbejdere.

Undersøgelsen kortlægger 10 temaer, som har stor betydning, både når der skal træffes beslutning om størrelsen af et ledelsesspænd, og når personalelederen skal håndtere det:

- Medarbejdernes kompetencer
- Organisationens kultur
- Opgavernes kompleksitet
- Antal opgavesøjler
- Antal matrikler
- Administrative og faglige støttefunktioner
- Styringsprincipper
- Ledelsesstil
- Ledelsesopgavernes spændvidde
- Ledelsens tilstedeværelse.

De 10 temaer gennemgås i publikationen og følges op med gode råd om bl.a. rammebetingelser og strukturer, ledelsesstil og -praksis til både faglige personaleledere og topledere i kommunerne.

”

**Lederens nærvær og tilstedeværelse understøtter, at der er faglig retning og tydelighed, og det præger igen det ledelsesspænd, der kan arbejdes i. Men tilgængelighed og nærvær forudsætter ikke nødvendigvis fysisk tilstedeværelse**

Sagt af en chef i undersøgelsen