

Analyse af ledelsesspænd på Velfærdsområdet

Anbefaling fra § 17. stk. 4-udvalget om Rekruttering og Fastholdelse

Indhold

Indledning	3
Metode	3
Hvad siger forskningen?	4
Ledelsesspændet på Velfærdsområdet i Norddjurs Kommune.....	5
Temperaturen på ledelsesspændet på Velfærdsområdet.....	7
Ledelsesspændets betydning for rekruttering og fastholdelse	13
Dialogværktøj	14
Anbefalinger	15
Konklusion.....	17
Litteraturliste	18
Bilag	18

Indledning

Ligesom på landsplan oplever også Norddjurs Kommune udfordringer med at fastholde og rekruttere kvalificeret arbejdskraft - særligt på social- ældre og sundhedsområdet. I forbindelse med budget 2023-2027 besluttede forligspartierne derfor at nedsætte et § 17 stk. 4-udvalg under Voksen- og Plejeudvalget med fastholdelse og rekruttering af medarbejdere og ledere på særligt Socialområdet og Sundheds- og Om-sorgsområdet som genstandsfelt.

I foråret 2023 afleverede udvalget otte anbefalinger til en styrket indsats for fastholdelse og rekruttering, hvor en analyse af ledelsesspændet var én af de anbefalinger, det politisk blev besluttet at gå videre med. Baggrunden for anbefalingen var, at der i udvalgets arbejde blandt andet blev peget på ledelsesspændets størrelse, som en af de faktorer, der kunne have stor betydning for medarbejdere og lederes trivsel, og dermed for rekruttering og fastholdelse.

Ledelsesspændet, altså det antal medarbejdere en leder har direkte personaleansvar for, har stor betydning for den ledelse, man kan udøve. Ledere med store ledelsesspænd, og dermed mange medarbejdere under sig, oplever ofte at blive tidsmæssigt udfordret, da tiden til den enkelte medarbejder er begrænset. Samtidig viser mange undersøgelser, at oplevelsen af god og nærværende ledelse har stor betydning for medarbejdernes motivation og trivsel.

Formålet med analysen er dels at kortlægge ledelsesspændet på Velfærdsområdet og undersøge hvilke faktorer, der har betydning for, hvor stort ledelsesspændet kan være. Dels at undersøge, hvordan lederne opfatter deres nuværende ledelsesspænd og komme med anbefalinger til, hvordan der kan arbejdes med at skabe optimale rammer og vilkår i relation til håndtering af ledelsesspændet.

Analysen består af tre dele

1. Kortlægning af ledelsesspændet på Velfærdsområdet i Norddjurs Kommune
2. Ledernes opfattelse af deres ledelsesspænd og hvilken betydning det har
3. Anbefalinger til at arbejde med ledelsesspændet

Metode

Der er i perioden 8.-21. marts 2024 gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt alle ledere på Velfærdsområdet. I undersøgelsen spørges der blandt andet ind til ledernes opfattelse af deres nuværende ledelsesspænd og til en række forhold, der ifølge forskningen kan have betydning for ledelsesspændets størrelse. Spørgeskemaet indeholder flere af de samme spørgsmål som Ledelseskommisionens undersøgelse fra 2018, hvorfor det er muligt at sammenligne Norddjurs Kommune med landsplan (Ledelseskommisionen, 2018).

Spørgeskemaet er sendt til 103 ledere med en svarprocent på 86 %. Den høje svarprocent kan ses som et udtryk for, at ledelsesspændet anses som et relevant emne, der optager ledergruppen på Velfærdsområdet. Samtidig er den høje svarprocent med til at styrke analysens validitet.

I forlængelse af spørgeskemaundersøgelsen er der gennemført en workshop med ledelsesrepræsentanter fra de fire chefområder på Velfærdsområdet. På workshoppen blev relevante temaer fra spørgeskemaundersøgelsen udfoldet.

Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen og workshoppen beskrives i de kommende afsnit. En kopi af spørgeskemaet er vedlagt som bilag.



Hvad siger forskningen?

Ledelsesspændet har været genstand for stor interesse i flere år hos både forskere og praktikere, da det har stor betydning for den ledelse, man kan udøve. Ledelsesspændet kobles både sammen med medarbejdernes motivation og trivsel samt kvaliteten af kerneopgaven i kommunerne. Ledelsesspændets størrelse har stor betydning for, i hvilken grad der kan udøves faglig ledelse tæt på medarbejderne, og er dermed også en central forudsætning for kvaliteten i opgaveløsningen (Væksthus for Ledelse, 2022). Men spørgsmålet - hvad er det optimale antal medarbejdere, man bør være leder for? - giver forskningen ikke et klart svar på. Det afhænger af kontekst og en række faktorer i og omkring den enkelte ledelsesenhed.

Ledelseskommisionens anbefaling

I 2018 udgav Ledelseskommisionen 28 anbefalinger til, hvordan den offentlige ledelse i Danmark kan styrkes. En af anbefalingerne omhandlede størrelsen på de offentlige lederes ledelsesspænd. Ledelseskommisionen pointerer, at ledelsesspændet i mange offentlige organisationer er for stort, og at det er svært at lede noget, man ikke er i kontakt med. Ledelseskommisionen giver dog ikke et svar på, hvor stort ledelsesspændet bør være, eller hvornår ledelsesspændet konkret er for stort. Det afhænger af opgaven, medarbejderne og organisationens prioriteter (Ledelseskommisionen, 2018).

Anbefaling 20

Offentlige ledere skal være i kontakt med det, de leder. Mange steder er ledelsesspændet alt for stort og skal gøres mindre ved at indsætte flere ledere eller arbejde med organiseringen på andre måder'

Ledelseskommisionen, 2018






Hverken for stort eller for småt

Ledelsesspændet må hverken være for stort eller for småt. Hvis ledelsesspændet bliver for stort, kommer lederne for langt væk fra medarbejderne, mister detailkendskab til opgaveløsningen og får sværere ved at give faglig sparring og feedback. Hvis ledelsesspændet bliver for småt, indgår lederen oftere i højere grad i opgaveløsningen. Det kan tage tid fra det strategiske arbejde og gøre det sværere at træde i karakter som leder, da relationer til medarbejderne ofte bliver for tætte (Nyvang Qvick, 2019).

Samlet peger nyere dansk forskning på, at det ideelle ledelsesspænd er mellemstort, men det vil dog altid afhænge af konteksten. Det er ikke entydigt, hvornår et ledelsesspænd er henholdsvis lille, mellemstort og stort. I et forskningsprojekt på daginstitutionsområdet blev et lille ledelsesspænd defineret som 1-11 medarbejdere, et mellemstort ledelsesspænd som 12-20 medarbejdere, og et stort ledelsesspænd som 20+ medarbejdere (Nyvang Qvick, 2019).

Faktorer, der har betydning for ledelsesspændet

Udvalgte faktorer, der påvirker mulighederne for at håndtere et givent ledelsesspænd (Væksthus for Ledelse, 2022; Nyvang Qvick, 2019)





-  Flere **matrikler** øger risikoen for usynlig og fraværende ledelse, og taler for mindre ledelsesspænd
-  Opgaveløsning på tværs af flere **opgavesøjler** taler for mindre ledelsesspænd
-  Stor **opgavediversitet/kompleksitet** taler for mindre ledelsesspænd, da det er sværere at standardisere. Mere rutineprægede opgaver taler for et større ledelsesspænd
-  Velfungerende administrative og faglige **støttefunktioner** kan frigøre ledelsesressourcer, så lederne kan håndtere et større ledelsesspænd
-  Medarbejdernes **faglige kompetencer**, fx mange erfarne medarbejdere taler for et større ledelsesspænd, mens mange ufaglærte uerfarne medarbejdere taler for et mindre ledelsesspænd

Ledelsesspændet på Velfærdsområdet i Norddjurs Kommune

Velfærdsområdet består af de fire chefovråder; Børne- og Familieområdet, Skole- og Dagtilbudsområdet, Socialområdet og Sundheds- og Omsorgsområdet. På Velfærdsområdet er der samlet 109 ledere, som dækker over chefer, aftaleholdere og afdelingsledere.

Det gns. ledelsesspænd på tværs af Velfærdsområdet er **24,9 medarbejdere**.

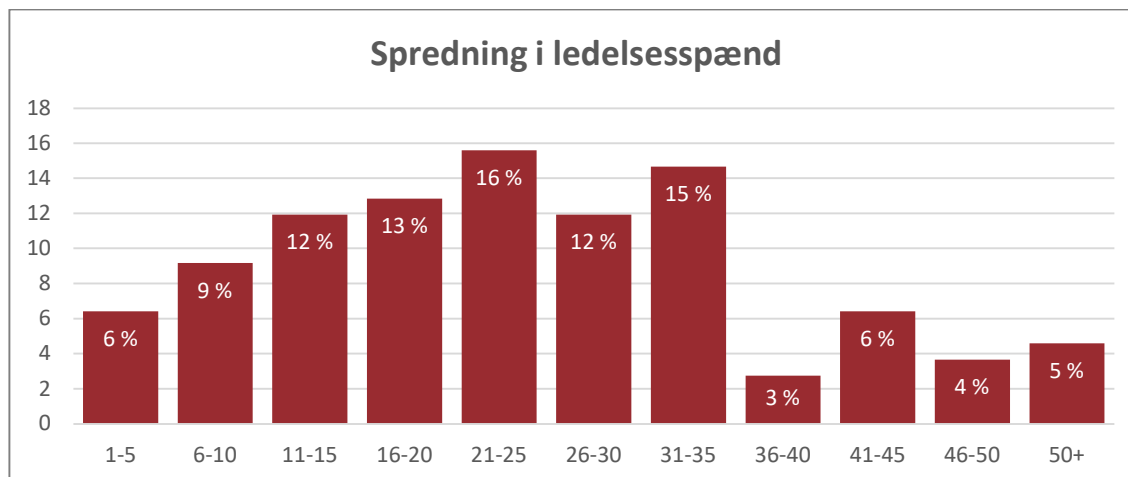
- Gns. ledelsesspænd for afdelingsledere er 28,2 medarbejdere
- Gns. ledelsesspænd for aftaleholdere er 18,2 medarbejdere
- Gns. ledelsesspænd for chefer er 10,8 medarbejdere

			
Børn og Familie	Skole og Dagtilbud	Socialområdet	Sundhed og Omsorg
1 Chef 5 Aftaleholdere 13 Afdelingsledere	1 Chef 9 Aftaleholdere 31 Afdelingsledere	1 Chef 5 Aftaleholdere 12 Afdelingsledere	1 Chef 10 Aftaleholdere 20 Afdelingsledere
Gns. ledelsesspænd 16,2 medarbejdere	Gns. ledelsesspænd 25,9 medarbejdere	Gns. ledelsesspænd 20,5 medarbejdere	Gns. ledelsesspænd 31,5 medarbejdere
Har gns. 13,9 års ledererfaring	Har gns. 10,2 års ledererfaring	Har gns. 10,3 års ledererfaring	Har gns. 9,9 års ledererfaring
82,0 % har gennemført en lederuddannelse	54,1 % har gennemført en lederuddannelse	46,7 % har gennemført en lederuddannelse	58 % har gennemført en lederuddannelse

Ledererfaring og gennemført lederuddannelse er på baggrund af lederens svar i spørgeskemaundersøgelsen. Der er stor spredning i antal års ledererfaring, hvor nogle ledere har under 1 års erfaring, mens andre har 30 års erfaring.

Spredning i ledelsesspænd

Nedenstående diagram viser spredningen i ledelsesspændet.



Knap 70 % af lederne på Velfærdsområdet har et ledelsesspænd på mellem 1 og 30 medarbejdere. Det mest almindelige ledelsesspænd er 21-25 medarbejdere.

Det skal dog bemærkes, at 15 % af lederne på Velfærdsområdet har et ledelsesspænd på mere end 40 medarbejdere, mens 5 % har et ledelsesspænd på mere end 50 medarbejdere.

Norrdjurs Kommune sammenlignet med landsplan

Ledelseskommisionens undersøgelse fra 2018 viser, at det gennemsnitlige ledelsesspænd for offentlige ledere er 21 medarbejdere (Ledelseskommisionen, 2018). På Velfærdsområdet i Norrdjurs Kommune er det gennemsnitlige ledelsesspænd en anelse højere på knap 25 medarbejdere.

Ledelseskommisionens undersøgelse er lavet blandt ledere på alle områder i det offentlige, hvor der ses store forskelle på tværs af sektorer og fagområder. Det gennemsnitlige ledelsesspænd er størst på ældreområdet (32 medarbejdere), grundskoleområdet (24 medarbejdere) samt sundheds- og psykiatriområdet (24 medarbejdere). Mens det mindste gennemsnitlige ledelsesspænd ses indenfor politi og forsvar (14 medarbejdere) og offentlig administration (15 medarbejdere)

Et lignende billede ses i Norrdjurs Kommune, hvor Sundheds- og Omsorgsområdet, som blandt andet dækker over ældreområdet, ligger på landsgennemsnittet med et gennemsnitligt ledelsesspænd på knap 32 medarbejdere. Skole- og Dagtilbud i Norrdjurs Kommune ligger lidt over landsgennemsnittet for grundskoleområdet med et gennemsnitligt ledelsesspænd på knap 26 medarbejdere.

- På landsplan har de fleste ledere (svarende til 75 %) et ledelsesspænd på under 26 medarbejdere. På Velfærdsområdet er det 56 % af lederne, der har et ledelsesspænd på under 26 medarbejdere
- På landsplan har 10 % af lederne et ledelsesspænd på mere end 40 medarbejdere, og 6 % har et ledelsesspænd på mere end 50 medarbejdere. På Velfærdsområdet er det 15 % og 5 % af lederne, der har et ledelsesspænd på hhv. over 40 medarbejdere og over 50 medarbejdere (Ledelseskommisionen, 2018)

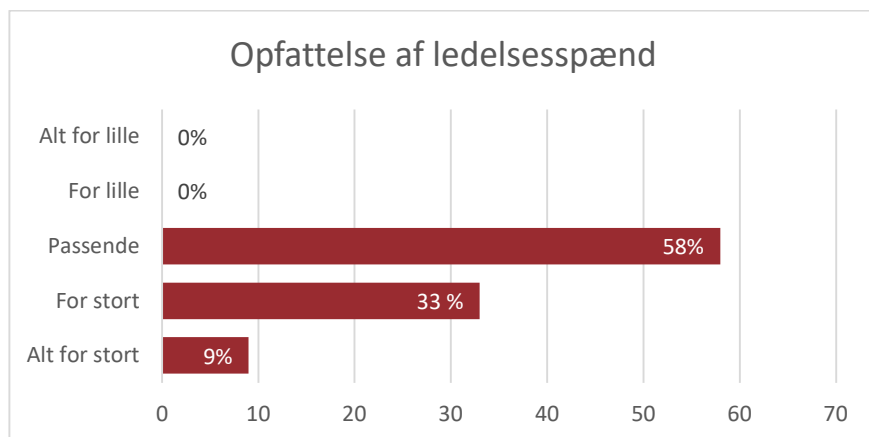


Temperaturen på ledelsesspændet på Velfærdsområdet

Med udgangspunkt i data fra spørgeskemaundersøgelsen og input fra workshop om ledelsesspænd, beskrives i dette afsnit ledernes opfattelse af deres ledelsesspænd, samt hvilke faktorer der udfordrer og motiverer lederne, når der fokuseres på deres ledelsesspænd.

Opfattelse af ledelsesspænd

I undersøgelsen bliver lederne spurgt 'Hvad er din opfattelse af dit nuværende ledelsesspænd?'. På tværs af Velfærdsområdet svarer 58 %, at deres nuværende ledelsesspænd er passende, mens 42 % svarer, at deres ledelsesspænd er for stort eller alt for stort. Ingen tilkendegiver, at deres ledelsesspænd er for lille.



Der er stor forskel i opfattelsen af ledelsesspændet på tværs af de fire chefområder. På Skole- og Dagtilbudsområdet og Sundheds- og Omsorgsområdet er der flest ledere, der oplever, at deres ledelsesspænd er for stort/alt for stort med hhv. 46 % og 43 %. Det er også på disse to områder, der ses de største gennemsnitlige ledelsesspænd på Velfærdsområdet. På Børne- og Familieområdet og Socialområdet er det for begge områder 33 % der oplever, at deres ledelsesspænd er for stort.

På tværs af ledelsesniveauer ses der kun en mindre forskel i opfattelsen af ledelsesspændet. 41 % af afdelingslederne oplever, at deres ledelsesspænd er for stort, mens det for aftaleholderne er 45 %.

Flere ledere giver udtryk for, at det ikke alene er antallet af medarbejdere, der er afgørende for, om ledelsesspændet opfattes som passende eller for stort. Vilkår, opgavekompleksitet og den samlede opgavemængde spiller også en afgørende rolle. I de kommende afsnit beskrives de faktorer og vilkår, der ifølge lederne på Velfærdsområdet, særligt udfordrer ledelsesspændet.

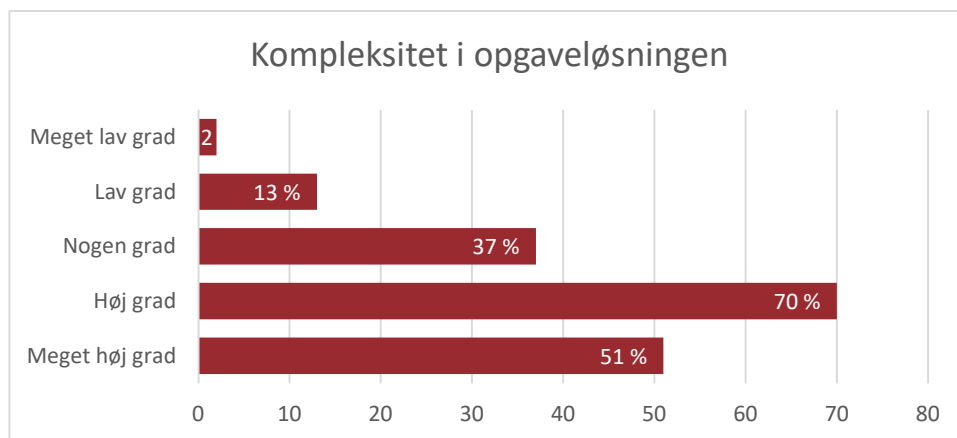
"Når jeg skriver for stort ledelsesspænd, går det ikke på antal medarbejdere, men på forskelligheden af opgaver og lovgivninger mv. Hvis jeg havde flere medarbejdere, som arbejdede med de samme kerneområder og paragraffer, ville jeg kunne være leder for flere".

Leder, Velfærdsområdet



Opgavediversitet- og kompleksitet

Når lederne spørges ind til, hvorfor de opfatter deres ledelsesspænd som værende for stort/alt for stort, er det især opgavediversiteten- og kompleksiteten, som går igen i deres svar. Nedenstående viser, *hvilken grad af opgavekompleksitet, der ifølge ledernes vurdering indgår i deres medarbejders opgaveløsning.*



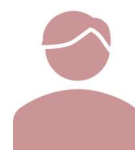
Lederne har haft mulighed for at angive flere svar, hvis de oplever, at der er en stor grad af diversitet i opgaveløsningen. 70 % af lederne vurderer, at der er en *høj grad* af kompleksitet i medarbejdernes opgaveløsning, mens 51 % vurderer, at der er en *meget høj grad* af kompleksitet. Kun 2 % vurderer, at de har medarbejdere, der løser opgaver med *meget lav* kompleksitet. Forskning på området peger på, at jo større fagligt kompleks en opgave er, desto mindre bør ledelsesspændet være (Væksthus for Ledelse, 2022).

Med høj opgavekompleksitet henviser lederne blandt andet til de mange forskellige regler, lovgivninger og paragraffer, som medarbejderne løser opgaver under. Derudover er der ofte stor diversitet i målgruppen, og det er svære og udfordrende beslutninger, der skal træffes. Det kræver stor ledelsesmæssig støtte og koordination mellem medarbejderne. Flere ledere oplever, at de skal være sparringspartner til mange forskellige områder, procedurer, lovgivninger og regler. Det gør det svært, at 'komme i dybden' og kan være en udfordring ift. at sikre sammenhæng i opgaveløsningen.

Kompleksiteten i opgaveløsningen har også betydning for ledernes opfattelse af deres ledelsesspænd. Blandt de ledere der oplever, at deres ledelsesspænd er for stort eller alt for stort, svarer flere, at der indgår en meget høj grad af opgavekompleksitet i deres medarbejders opgaveløsning, end det er tilfældet hos de ledere, der oplever deres ledelsesspænd som passende.

"Det er særligt kompleksiteten i ledelsesopgaverne, som jeg oplever som stor. Lovgivning indenfor mange forskellige områder og mange overenskomster at tage med i de ledelsesmæssige overvejelser"

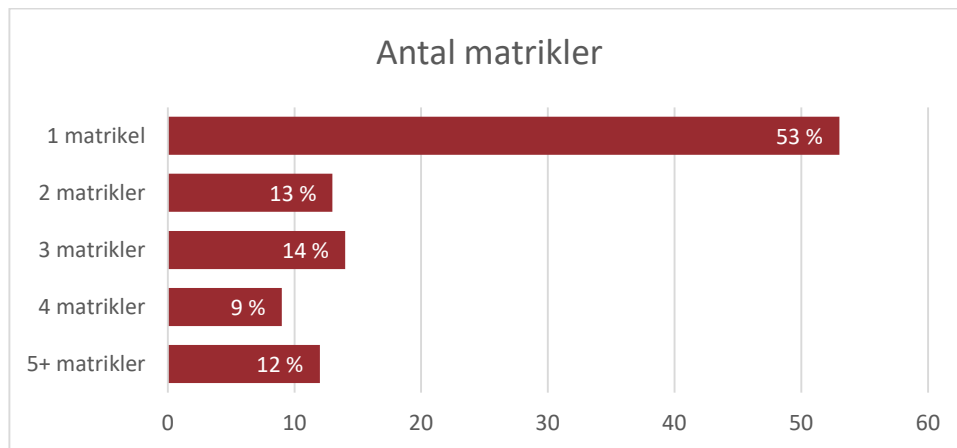
Leder på Velfærdsområdet



Antal matrikler

I forskningslitteraturen fremhæves antal matrikler som en af de faktorer, der har betydning for, hvor stort et ledelsesspænd, man kan have. Ledelse af flere matrikler øger risikoen for, at ledelsen opleves som usynlig og fraværende. (Væksthus for ledelse, 2022).

47 % af lederne på Velfærdsområdet har medarbejdere på 2 eller flere matrikler, mens 53 % af lederne kun har medarbejdere på én matrikel. Det er fortrinsvis afdelingsledere, som kun har medarbejdere på én matrikel, mens aftaleholder- og chefniveaues medarbejdere i højere grad er spredt på flere matrikler.



En række ledere nævner antal matrikler som en faktor, der har betydning for opfattelsen af deres ledelsesspænd. Som en leder på Velfærdsområdet udtaler; *"Det at arbejde i dybden bliver svært, når man suser rundt og gerne skal nå at tilgodese medarbejdernes ønske om nærværende ledelse. Risikoen for, at man skaber sin egen kultur, sin egen vurdering af hvordan opgaven løses, og derved kommer de nemt til at løse det på hver deres måde, som de selv synes er bedst"*.

Selvom antallet af matrikler af mange ledere nævnes som en udfordring i relation til ledelsesspændet, ses det ikke, at ledere med flere matrikler i højere grad opfatter deres ledelsesspænd som værende for stort, sammenlignet med ledere med én matrikel.

Andelen af ledere, der opfatter deres ledelsesspænd som passende, er stort set det samme for ledere med medarbejdere på hhv. 1 og 4 matrikler. Det kan skyldes, at antallet af matrikler har mindre betydning, hvis opgavediversiteten er mindre: *"Selvom jeg er på 2 matrikler, så er opgaveløsningen og målgruppen ens, og det giver god mening at der er fælles ledelse, da vi er dybt afhængige af at afstemme serviceniveau og vidensdele på tværs, så borger får så ensartet et tilbud uafhængig af om man bor i Øst eller Vest"*. Blandt ledere med medarbejdere på 5+ matrikler, ses dog den største andel, som opfatter deres ledelsesspænd som for stort.

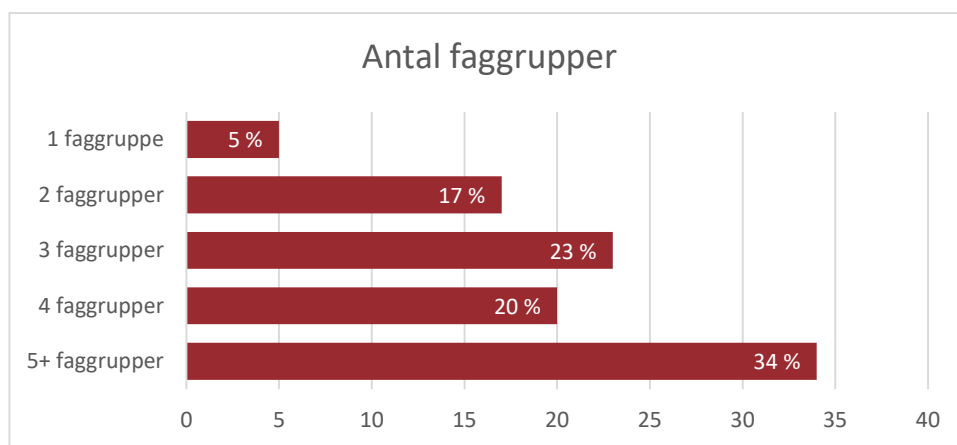
" [Mit ledelsesspænd er passende], da jeg er leder på én matrikel, og jeg er i huset hver dag. Jeg deltager i det pædagogiske arbejde og arbejder derved tæt sammen med personalet"

Leder på Velfærdsområdet



Medarbejderdiversitet

I undersøgelsen er lederne både blevet spurgt til, hvor mange faggrupper, de er leder for, samt aldersfordelingen blandt deres medarbejdere. Ledelsesenhederne på Velfærdsområdet er karakteriseret ved at bestå af flere forskellige faggrupper og stor aldersdiversitet.



77 % af lederne er leder for 3+ faggrupper, mens en tredjedel af lederne har 5+ faggrupper. Ift. aldersdiversitet er det ledernes vurdering, at 15 % af medarbejderne på Velfærdsområdet er under 30 år, 50 % er mellem 30-50 år, og 35 % er over 50 år. Medarbejderdiversiteten øger kompleksiteten og gør det svært at have indsigt i alle fag og opgaver.

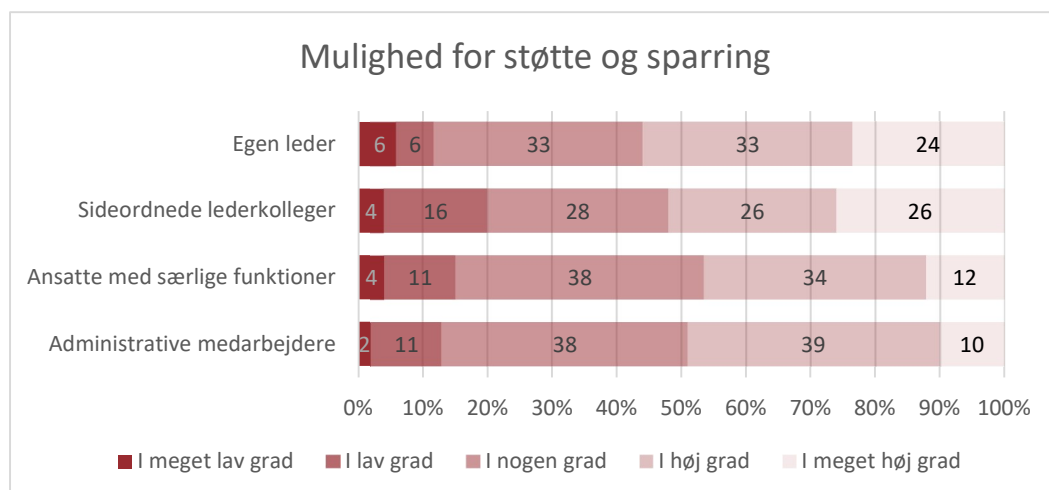
"Det er ikke så meget antallet af medarbejdere, nok mere diversiteten i faglige baggrunde og kompleksiteten i opgaveløsningen. Spændet er ret stort både ift. uddannelsesniveau fx højt uddannet til kontorelev samt forskellige faggrupper/specialiseringer. Det kan udfordre den faglige ledelse inden for nogle områder"

Leder på Velfærdsområdet



Administrative og faglige støttefunktioner

Velfungerende administrative og faglige støttefunktioner kan frigøre ledelsesressourcer og tid hos lederne, som dermed kan håndtere større ledesspænd. I undersøgelsen er lederne blevet spurgt til, i hvor høj grad de oplever, at de kan få ledelsesunderstøttelse og sparring fra en række støttefunktioner.



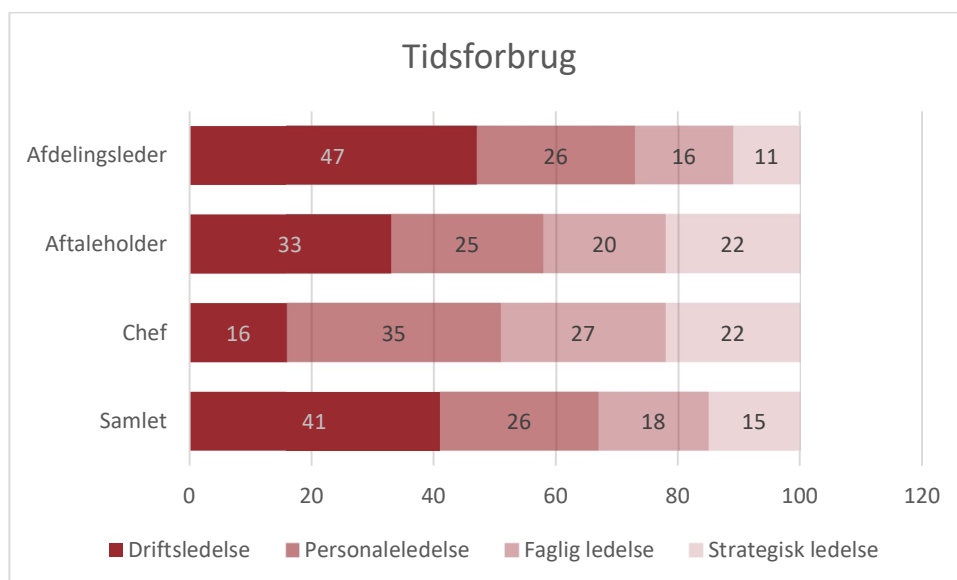
Mellem 46 % og 57 % af lederne oplever i høj grad eller meget høj grad mulighed for støtte og sparring fra støttefunktioner i kommunen såsom fra medarbejdere med særlige funktioner (f.eks. specialister), administrative medarbejdere (både centrale og decentrale), egen leder og lederkolleger.

Men samtidig er der også en stor gruppe ledere (mellem 41 % og 53 % afhængig af støttefunktion), som kun i nogen grad er i lav/meget lav grad oplever, at de har mulighed for støtte og sparring. Det udfordrer lederne, som blandt andet har en oplevelse af, at for mange opgaver lægges på lederne, og de administrative opgaver sluger meget af deres tid.

Tidsforbrug

Hvis der kigges samlet på ledergruppen på Velfærdsområdet er det driftsledelse (f.eks. vagtdækning, budgetopfølgning, konkrete borgersager, forældre/pårørende samarbejde mv), der fylder mest svarende til gns. 41 % af ledernes tid, mens strategisk ledelse (vision og strategi for enheden) fylder mindst svarende til gns. 15 % af ledernes tid. Men der er stor forskel på tværs af ledelsesniveauer.

Afdelingslederne er det ledelsesniveau, som bruger klart mest tid på driftsledelse, mens chefniveauet bruger mindst tid. Omvendt ses det ift. strategisk ledelse, at aftaleholdere og chefer i gns. bruger dobbelt så meget af deres tid på strategisk ledelse som afdelingslederne.



Fra flere lederne er der en opfattelse af, at driftsledelse og personaleledelse optager rigtig meget af deres tid, og at det sker på bekostning af udvikling, implementering og strategi.

”Det store ledelsesspænd gør, at jeg ikke kan være så visuel synlig, som jeg gerne vil være, da jeg bruger meget af min tid på driftsledelse”

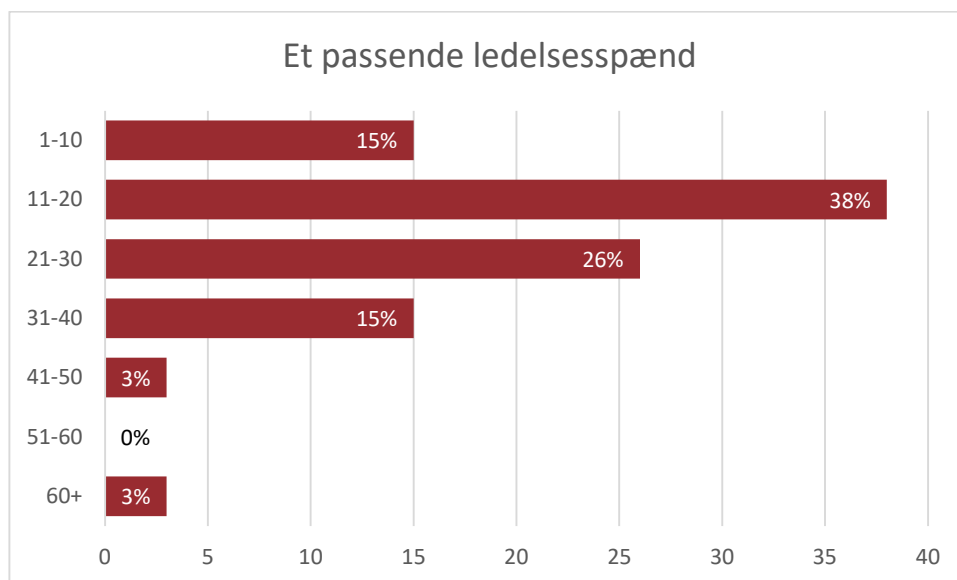
Leder på Velfærdsområdet



Et passende ledelsesspænd

Endelig er lederne blevet spurgt til, *hvad de vurderer, er et passende ledelsesspænd på deres ansvarsområde*. Ligesom i forskningen ses der heller ikke blandt lederne på Velfærdsområdet et klart svar herpå.

15 % af lederne vurderer, at et passende ledelsesspænd vil være 1-10 medarbejdere, hvilket karakteriseres som et lille ledelsesspænd. 38 % vurderer, at et passende ledelsesspænd er 11-20 medarbejdere, som defineres som et mellemstort ledelsesspænd. De resterende vurderer, at et passende ledelsesspænd på deres område kan være 20+ medarbejdere, hvilket defineres som et stort ledelsesspænd.



Ledelsesspændets betydning for organisering

For størstedelen af lederne har deres nuværende ledelsesspænd haft betydning for, hvordan de har valgt at organisere deres enhed. Langt de fleste ledere har valgt at have fag/teamkoordinatorer, som understøtter den faglige udvikling og står for koordineringen i dagligdagen. Flere har ændret MED-strukturen f.eks. med større fælles LMU'er på tværs af matrikler, ligesom også mødestrukturen er tilpasset.

For lederne har friheden til selv at kunne vælge, hvordan de ønsker at organisere deres ledelsesenhed, stor betydning for, hvordan de kan håndtere deres ledelsesspænd.

"Da jeg er på to matrikler, er jeg dybt afhængig af, at der er en faglig koordinator på hvert sted, som jeg har koordinatormøder med ugentligt for at sikre sammenhæng og tilgængelighed, så overblikket bevares"

Leder på Velfærdsområdet





Ledelsesspændets betydning for rekruttering og fastholdelse

Hvilken betydning har ledelsesspændet for rekruttering og fastholdelse på Velfærdsområdet? Det spørgsmål var baggrunden for § 17, stk. 4-udvalgets anbefaling om en analyse af ledelsesspændet. Der findes ikke data fra f.eks. fratrædelsessamtaler med ledere, hvor der spørges ind til ledelsesspændets betydning for deres opsigelse. Ifølge ledelsesrepræsentanter fra de 4 chefområder på Velfærdsområdet er ledelsesspændet blot én af mange faktorer, som har betydning for rekruttering og fastholdelse af ledere.

For at trives i lederjobbet, udtrykker flere ledere, at det er vigtigt for dem at føle, at de både lykkes med på den ene side drift- og personaleledelse og på den anden side udvikling af enheden.



Udfordringer med ledelsesspændet afhænger af den samlede opgavekompleksitet og rammevilkår i og omkring den enkelte ledelsesenhed. Men jo større ledelsesspændet er, jo mere tid skal der alt andet lige bruges på personaleledelse med afholdelse af MUS, fraværssamtaler, vagt- og ferieplanlægning mv.

De store ledelsesspænd på Velfærdsområdet, kombineret med en høj opgavekompleksitet og følelsen af, at for mange ting sættes i gang på samme tid gør, at mange ledere oplever, at de ikke lykkes med både drift og udvikling.

For nogle ledere kommer drift- og personaleledelse ofte til at fylde på bekostning af udvikling og det strategiske arbejde. Udvikling og implementering af nye tiltag er samtidig noget af det, lederne finder mest spændende ved ledelsesjobbet. For andre ledere må aften- og weekender tages i brug, for at kunne levere den ledelse man ønsker.

Ift. rekruttering af nye ledere opleves det nogen steder, at der ofte ansættes profiler, der har generelle ledelseskompetencer frem for fagprofessionelle med mere specialistviden. Dette sker for at lederne skal kunne rumme de meget fagligt brede ledelsesenheder, ligesom 'egne' interne kandidater vælges til, fordi de har kendskab til organisationen og dermed hurtigere kan indtræde i funktionen.

"Vekselvirkningen mellem den direkte personaleledelse og udviklingen af en enhed [...] Man kan ikke tage tid ud af ligningen, idet opgavemængden er for stor til, at man kan udføre begge opgaver ordentlig og give medarbejderne den ledelse de fortjener"

Leder på Velfærdsområdet




Dialogværktøj

Det er svært at sætte et præcist tal på det perfekte ledelsesspænd, da det er individuelt og afhænger af en række faktorer i og omkring den enkelte ledelse. Derfor er ledelsesspændet noget, man som leder bør tale med sin egen leder om. Sammen har man et ansvar for at sikre, at man som leder har de bedste vilkår at bedrive god ledelse under. I dialogen er det vigtigt, at der ikke kun tages udgangspunkt i antallet af medarbejdere, som den enkelte leder har personaleansvar for, men at også de øvrige vilkår, der har betydning for ledelsesspændets størrelse, bør inddrages i samtalen.

På den baggrund er der udarbejdet et dialogværktøj til at understøtte lederne i at reflektere over og drøfte konsekvenserne af deres ledelsesspænd samt identificere muligheder for handling. Dialogværktøjet kan både bruges på individ-niveau, som en integreret del af LUS mellem leder og egen leder, eller på team-niveau mellem ledelsesteam og overordnet leder.


Dialogværktøj er designet til at skabe rum for refleksion og handling omkring ledelsesspænd. Det kan tilpasses og udvides efter behov for at passe til ledelseens specifikke kontekst og udfordringer.





**DIALOG
OM**


LEDELSESPÆND

**KONSEKVENSER
& MULIGHEDER**

DATO: 

HVEM DELTAGER I SAMTALEN? 

FORMÅL OG HENSIGT: 


VIGTIGE POINTER: 

1 VILKÅR

Taler for flere...	Taler for færre...
Erfaren _____	Ny leder _____
Få matrikler _____	Mange matrikler _____
Lav kompleksitet i opgaver _____	Høj kompleksitet i opgaver _____
Få samarbejdspartnere _____	Mange samarbejdspartnere _____
Lav medarbejderdiversitet ? _____	Høj medarbejderdiversitet ? _____

2 OPLEVELSE

3 HANDLEMULIGHEDER

Norddjurs Kommune & weier nv 



Anbefalinger

Ledelsesspændet er én blandt mange faktorer, som kan have betydning for rekruttering og fastholdelse af ledere på Velfærdsområdet i Norddjurs Kommune. Følgende afsnit indeholder anbefalinger for fastholdelse og rekruttering af ledere i relation til ledelsesspændet.

1 Politisk bevidsthed om Velfærdsrådets forandringskapacitet

Forandringskapacitet, her forstået som evnen til selv at få øje på nye muligheder samt at implementere nyt - også politiske beslutninger - er mindre, når ledelsesspændet og presset på lederne er for stort. Det samme gælder, hvis der er en høj gennemstrømning af ledere og medarbejdere. Implementeringskraft kræver ledelse, tillid og retningsstabilitet. Det betyder, at man fra politisk side må være opmærksom på, at organisationens ledere kan have vanskeligt ved ofte at skifte retning og implementere nyt på grund af deres ledelsesmæssige vilkår.

Anbefaling 8

Politikerne skal have respekt for implementeringsopgaven og give den fornødne tid til gennemførelse af politiske beslutninger

Fra Ledelseskommisionen, 2018

2 Organisatorisk frihed og handlerum

Ledernes handlerum er afgørende for deres mulighed for at agere selvstændigt og effektivt med deres ledelsesopgave. Det er vigtigt at bevare en stor ledelsesmæssig frihed, hvor lederne kan træffe beslutninger og drive forandringer indenfor den fælles fastsatte strategiske ramme.

Det er ligeledes vigtigt med plads til en kultur, hvor det opfattes positivt at udfordre de eksisterende rammer og eksperimentere med nye modeller for opgaveløsningen. Lederne bør opleve sig støttet og opfordret til at søge innovative løsninger.

Det er i spændingsfeltet mellem klare definerede mål og det frie organisatoriske handlerum, at lederne skal lykkes med at løse opgaven.

3 Gør Norddjurs til et attraktivt sted at være leder

Tillid til ledelsen er afgørende. Det politiske niveau skal sætte den politiske retning og holde sig til den overordnede ramme. Politikerne skal stole på lederne faglighed, kompetencer og evne til at agere inden for de politisk fastsatte rammer. Tillid skaber et miljø, hvor lederne kan trives og tage ansvar for at drive deres faglige områder.

Politikerne skal skabe klare mål for lederne og give dem den nødvendige handlefrihed og arbejdsro til at nå disse mål. Lederne har brug for klare rammer for at lykkes i ledelsesrollen. Sker der fejl, skal de håndteres gennem dialog og med fokus på læring.

4 Mulighed for ledelsessparring for ledere, der oplever udfordringer i relation til deres ledelsesspænd

Ledere, der oplever udfordringer i relation til deres ledelsesspænd, bør sikres adgang til relevant ledelsessparring og støtte for at kunne håndtere deres ledelsesopgaver. Dette kan fx være ved en intern mentorordning, ledernetværk, ekstern konsulentbistand eller individuel rådgivning, der fokuserer på at identificere handlemuligheder og styrke deres ledelseskapacitet.

Der anbefales, at der afsættes en årlig pulje på 0,250 mio. kr. til ledelsessparring.

5 Investér i den enkeltes lederudvikling

For at sikre en stærk og effektiv ledelse skal der investeres i ledelsesudvikling- og uddannelse. Det er afgørende at understøtte ledernes ressourcer og kompetencer, så de får forudsætninger til selvstændigt og sammen med deres ledelseskolleger at kunne reflektere over og tilpasse de organisatoriske strukturer, som muliggør god ledelse og høj kvalitet i opgaveløsningen.

Alle ledere skal have mulighed for at tage en lederuddannelse, som styrker deres kompetencer indenfor ledelse, organisatorisk udvikling og personaleledelse. Det anbefales, at den nuværende *Lederudviklingspulje* i Norddjurs Kommune, hvor ledere kan søge tilskud til lederuddannelse, forøges. Lederudviklingspuljen er i dag på 0,3 mio. kr. årligt.

Anbefaling 25

De formelle lederuddannelser skal styrke udviklingen af ledernes personlige praksis og træne ledernes evne til at gribe ind - også når det er svært

Fra Ledelseskommisionen, 2018



Konklusion

Ledelsesspændet har stor betydning for den ledelse, man kan bedrive og i hvilken grad, der kan udøves faglig ledelse tæt på medarbejderne, og er dermed også en central forudsætning for kvaliteten i opgaveløsningen (Væksthus for Ledelse, 2022). Fra § 17, stk. 4-udvalget om rekruttering og fastholdelse blev der også peget på ledelsesspændet som en af de faktorer, der kunne have stor betydning for medarbejdere og lederes motivation og trivsel, og dermed for rekruttering og fastholdelse.

På Velfærdsområdet i Norddjurs kommune er det gennemsnitlige ledelsesspænd på knap 25 medarbejdere. Ledelsesspændet er størst på Sundheds- og Omsorgsområdet med knap 32 medarbejdere og mindst på Børne- og Familieområdet med godt 16 medarbejdere. Der ses en betydelig forskel i ledelsesspændet på tværs af de 3 ledelsesniveauer, hvor afdelingslederne har det største gennemsnitlige ledelsesspænd på knap 30 medarbejdere, mens chefniveauets gennemsnitlige ledelsesspænd er på godt 11 medarbejdere.

På tværs af Velfærdsområdet opfatter 58 % af lederne deres nuværende ledelsesspænd som passende, mens 42 % opfatter deres ledelsesspænd som værende for stort eller alt for stort. Ingen tilkendegiver, at deres ledelsesspænd er for lille. Oplevelsen af et for stort ledelsesspænd er størst på Skole- og Dagtilbudsområdet og Sundheds- og Omsorgsområdet, som også er de to områder med de største gennemsnitlige ledelsesspænd på Velfærdsområdet.

Ligesom i forskningen fremhæver også lederne på Velfærdsområdet, at det ikke alene er antallet af medarbejdere, der har betydning for, hvorvidt ledelsesspændet opfattes som passende eller ej, eller antallet som alene er afgørende for, hvor mange medarbejdere de kan være leder for. Det er de samlede vilkår og faktorer i og omkring den enkelte ledelsesenhed, som er afgørende. Særligt peges der på stor opgavekompleksitet, stor medarbejderdiversitet og ledelse på flere matrikler, som faktorer, der særligt udfordrer ledelsesspændet og ledelsesopgaven mere generelt.

De store ledelsesspænd, som flere ledere på Velfærdsområdet har, kommer med en pris.

Som en konsekvens af de store ledelsesspænd og opgavekompleksiteten har størstedelen af lederne på Velfærdsområdet valgt at have fag/teamkoordinatorer, som kan understøtte den faglige udvikling og stå for koordineringen i dagligdagen. Brugen af fagkoordinatorer og projektledere som drivkraft, kan gå ud over den enkelte leders mulighed for at udøve faglig ledelse, ligesom man som leder kan mindske følingen med opgaver og sammenhænge.

Ledelsesspændet er blot én faktor blandt mange, som har betydning for fastholdelse og rekruttering af ledere. For at trives i lederjobbet er det for lederne på Velfærdsområdet vigtigt, at de oplever både at lykkes med på den ene side drift- og personaleledelse og på den anden side udvikling af enheden. Et stort ledelsesspænd kombineret med en høj opgavekompleksitet og følelsen af, at for mange ting sættes i gang på samme tid gør, at mange ledere oplever, at de ikke lykkes med både drift- og udviklingsdelen i deres lederjob. Drift- og personaleledelse fylder ofte på bekostning af udvikling og det strategiske arbejde. Hvis lederne ikke oplever at lykkes i deres lederjob, kan det have en negativ effekt i forhold til fastholdelse af lederne.

God ledelse handler ikke kun om rekruttering og fastholdelse, men er også afgørende for organisationens evne til at levere høj kvalitet i opgaveløsningen og sikre trivsel både blandt medarbejdere og ledere. Og i sidste ende den kvalitet, som borgerne oplever. Det er derfor vigtigt, at Norddjurs Kommune er et attraktivt sted at være leder, hvor der investeres i den enkeltes lederudvikling, og hvor der er ledelsesmæssig frihed til at træffe beslutninger og drive forandringer.



Litteraturliste

- Anders Valentin Bager, Christian Bøtcher Jacobsen, Lars Dahl Pedersen; *Få talt om dit Ledelsesspænd*, Væksthus for Ledelse, 2021 ([link](#))
- Bjarne Voigt Hansen, Dorthe Storm Meier, Jan Olsen, Søren Vinter; *10 temaer der påvirker dit ledelsesspænd*, Væksthus for Ledelse, 2022 ([link](#))
- Christian Nyvang Qvick; *Har du et passende ledelsesspænd?* Væksthus for Ledelse, 2019 ([link](#))
- Ledelseskommisionen; *Offentlige ledere og ledelse anno 2017, samlet afrapportering fra Ledelseskommisionens spørgeskemaundersøgelse*; Ledelseskommisionen, 2018 ([link](#))
- Ledelseskommisionen; *Sæt borgerne først, ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften*, Ledelseskommisionen, 2018 ([link](#))

Bilag

Bilag 1 - Spørgeskema