




Juni 2015

Ledelse i den offentlige sektor - et billede af områdeledelse på ældreområdet

Speciale i Politik & Administration
Aalborg Universitet



Trine Amdi Hertz & Anne Kathrine Ørris
Vejleder: Jeppe Agger Nielsen

Skolen for Statskundskab

Standardtitelblad

til seminaropgaver, praktikrapporter, projekter og specialer
Titelbladet placeres i opgaven umiddelbart efter selvvalgt forside

Til **obligatorisk** brug på alle ovennævnte opgavetyper på:

- BA - politik og administration
- BA – samfundsfag som centralt fag og tilvalgsfag
- Kandidat – politik og administration
- Kandidat – samfundsfag som centralt fag og tilvalgsfag
- Cand. it i it-ledelse
- BA – offentlig innovation og digitalisering

(Alle felter skal udfyldes)

Uddannelse: Politik og Administration	Semester: 10. semester
Udarbejdet af (Navn(e))	Modul
Trine Amdi Hertz	Specialemodul
Anne Kathrine Ørris	Specialemodul
Opgavens art (seminaropgave, projekt, bachelorprojekt, praktikrapport eller speciale): Speciale	
Titel på opgave: Ledelse i den offentlige sektor - et billede af områdeledelse på ældreområdet	
Vejleders navn: Jeppe Agger Nielsen	
Afleveringsdato: 4. juni 2015	
Antal normalsider (excl. bilag, indholdsfortegnelse og litteraturliste): 71,18	
Antal anslag (excl. bilag, indholdsfortegnelse og litteraturliste): 170.836	
Tilladte normalsider jf. studieordning/formalia i moodle: 100	

OBS! Hvis du overskrider de tilladte antal normalsider, kan din opgave afvises efter aflevering

FORORD

Dette speciale er udarbejdet af to specialestuderende ved Aalborg Universitet. Undersøgelsen, der tager udgangspunkt i ældreområdet i Randers Kommune, har til formål at karakterisere de særskilte ledelsesfunktioner og arbejdsopgaver, som gør områdeledelse nødvendig og ønskværdig. På baggrund af resultaterne heraf har vi udarbejdet fem anbefalinger, som kan være til inspiration for andre kommuner, der enten er i færd med eller overvejer at indføre områdeledelse.

Vi vil gerne rette en varm tak til vores vejleder, Jeppe Agger Nielsen for at være en god og kompetent vejleder, som er kommet med relevante, motiverende og faglige indspark under hele forløbet.

Derudover vil vi gerne takke Randers Kommunes ældreområde for at udvise stor interesse og aktiv deltagelse i udarbejdelsen af specialet. Især en særlig tak til ældrechef; Per Christensen. Områdeledere; Ditte Sørensen, Erling Lemming, Marianne Hansen. Centerledere; Susanne Eberhard og Betina Andersen. Distriktsleder; Jette Poulsen og Lene Brøbech, samt de faglige ledere; Line Kristiansen og Dorthe Niss.

Under hele forløbet har ældrechef i Thisted Kommune, Jan Bendix Jensen været klar med god og kompetent sparring, tak for det. Til sidst vil vi gerne takke Svend Amdi Madsen for dine engelskkundskaber og din hjælp i forbindelse med udarbejdelsen af vores abstract.

ABSTRACT

The purpose of this master's thesis is to examine the impact of cluster management in the public sector on the area of social and health-care for the elderly. This study is relevant, since management in the area of social and health-care for the elderly is inadequately elucidated. This is remarkable seen in the light of the fiscal size of the area in the overall local government sector. However, it is also important because cluster management is seen as one of the largest changes in the public management structure since the beginning of the year 2000. Cluster management has been extensively examined on the day care area, but since this area differ significantly from the area of social and health-care, this knowledge cannot be transferred directly. This means that there is very little documented knowledge on the field of cluster management in the area of social and health care for the elderly, particularly in relation to tasks and individual managerial roles.

In this thesis, we are identifying and characterizing the managerial tasks performed by the cluster manager, the manager's managerial and leadership roles and the associated relationship with the levels of management above and below. In addition, we are identifying requirements to and expectations of a cluster manager and assessing whether cluster management leads to professional boosts and improved service delivery through better quality, or just inserts an extra level of administration.

To examine the above, we are using Henry Mintzberg's set of the manager's ten working roles as a tool to map the managerial roles and working tasks of cluster managers. Furthermore, we will introduce the terminology of Leadership Pipeline to identify and assess the exact leadership requirements for the specific level of management.

This thesis is based on a single case study in the area of social and health-care policy in the municipality of Randers. Cluster management was introduced in the municipality of Randers in 1991 and the extensive experience gained by Randers since then makes the case study very relevant for this study. Other municipalities will be able to use this knowledge as an inspiration when introducing cluster management or when seeking to optimize existing management structures. We will be using methodological triangulation consisting of interviews, document analysis and observations to examine the tasks, managerial roles and relations related to cluster management.

To examine cluster management and the manager's relations, we have conducted interviews with the cluster managers and with the administrative level immediately above – the Chief of Social and Health Care for the Elderly and the level immediately below – the frontline managers. We have conducted a total of six interviews.

We conclude that cluster management in the municipality of Randers include almost all ten of Mintzberg's working roles, with those as *Leader, Liaison, Monitor, Entrepreneur, Resource allocator*, being the primary roles performed by the cluster managers. Likewise, the results show that cluster management as applied, fully meets the expectations and requirements defined as required for this level of management by the Leadership Pipeline approach.

We cannot clearly conclude whether cluster management leads to professional boosts and improved service delivery through better quality or just inserts an extra level of administration. While the physical distance from the frontline managers to the cluster manager has increased as result of the restructured arrangements and with negative consequences, it is clear that the arrangement allows the frontline manager more freedom and time to focus on the professional aspects of their area of expertise and responsibility. This has led to higher levels of quality and professionalism, and resulted in even better utilization of resources. We largely ascribe these improvements to professional management practices at the frontline level.

When researching and writing the thesis, we have identified some issues, which we believe should be reconsidered and we have made five related recommendations for practitioners who works in the area of social and health-care for the elderly. It is our hope that our recommendations can serve as a source of inspiration in connection with the introduction of cluster management or in optimization of existing cluster management based management structures.

Our recommendations:

- ❖ We advise you to use differentiated management and education to benefit from the frontline managers resources.
- ❖ We recommend introducing professional management practices at the frontline level.
- ❖ Visible management is more than physical presence, which is why it is important to discuss the expectations.
- ❖ Introduce a forum where the frontline managers can interchange thoughts and ideas.
- ❖ To define the roles and responsibilities of every manager.

No job is more vital to our society than that of the manager. It is the manager who determines whether our social institutions serve us well or whether they squander our talents and resources.

Mintzberg, 1989; 24

Indholdsfortegnelse

1 INDLEDNING	9
1.1 PROBLEMFOMULERING	11
1.2 BEGREBSFORKLARING	12
1.3 INTRODUKTION TIL RANDERS KOMMUNE SOM CASE	13
1.4 KAPITELOVERSIGT	13
2 LITTERATURREVIEW	15
2.1 EKSISTERENDE LITTERATUR OM LEDELSE PÅ ÆLDREOMRÅDET	15
2.2 LITTERATUR OM OMRÅDELEDELSE	16
2.3 INTERNATIONALT BLIK PÅ OMRÅDELEDELSE	17
2.4 VIDENSHUL	18
3 TEORI	20
3.1 INTRODUKTION TIL LEDELSESFELTET	20
3.2 MINTZBERGS TI LEDERROLLER	23
3.2.1 HVORFOR MINTZBERG	24
3.2.2 DE TI LEDERROLLER	24
3.2.3 INTERPERSONELLE RELATIONER	26
3.2.4 INFORMATIONSROLLER	28
3.2.5 BESLUTNINGSROLLER	30
3.2.6 KRITIK AF MINTZBERG	33
3.3 LEADERSHIP PIPELINE	33
3.3.1 HVORFOR LEADERSHIP PIPELINE	33
3.3.2 BAGGRUNDEN FOR LEADERSHIP PIPELINE	34
3.3.3 LEADERSHIP PIPELINE I DANSK OFFENTLIG KONTEKST	36
3.3.4 TRANSITIONERNE I LEDELSEPIPELINEN	37
3.3.5 KRITIK AF LEADERSHIP PIPELINE	39
3.4 OPSAMLING AF TEORI	39
4 METODOLOGISKE OVERVEJELSER	40
4.1 VIDENSKABSTEORI	40
4.1.1 SOCIALKONSTRUKTIVISTISK RAMME	40

4.1.2 GRUNDPRINCIPPERNE I SOCIALKONSTRUKTIVISME	41
4.2 CASEDESIGN	43
4.3 METODE	45
4.3.1 INTERVIEW	45
4.3.2 DOKUMENTANALYSE	47
4.3.3 OBSERVATION	49
4.3.4 KVALITATIV DATABEHANDLING	50
5 OMRÅDELEDELSE I RANDERS KOMMUNE	53
5.1 UDVIKLINGEN AF OMRÅDELEDELSE PÅ ÆLDREOMRÅDET	53
6 ANALYSE	56
6.1 ANALYSESTRATEGI	56
6.2 KARAKTERISERING AF OMRÅDELEDELSE	58
6.2.1 OMRÅDELEDELSE I PRAKSIS	58
6.2.2 FORVENTNINGER OG KRAV	68
6.2.3 OPSAMLING PÅ KARAKTERISTIKKEN AF OMRÅDELEDELSE	74
6.3 DISKUSSION	75
6.3.1 FAGLIG ELLER PROFESSIONEL LEDELSE	75
6.3.2 BEHOVET FOR SYNLIG LEDELSE	78
6.3.3 OMRÅDELEDELSE – ET FAGLIGT LØFT ELLER ET EKSTRA LEDELSESLAG	81
6.3.4 FALDGRUBER VED OMRÅDELEDELSE	84
7 RESULTATER OG REFLEKSIONER	86
7.1 SPECIALETS VÆSENTLIGSTE EMPIRISKE FUND	86
7.2 FEM ANBEFALINGER TIL PRAKTIKERE PÅ ÆLDREOMRÅDET	88
7.3 VORES BIDRAG TIL LITTERATUREN OM OMRÅDELEDELSE	92
7.4 REFLEKSIONER OVER VORES TILGANG	93
8 KONKLUSION	96
9 LITTERATURLISTE	99
10 BILAG	104

Kapitel 1

1 INDLEDNING

Ledelse var i mange år ikke noget man diskuterede offentligt, det var en privat sag. Nogle ledere havde succes og andre fejlede, og sådan var det (Rennison, 2011; 11). Men i løbet af de seneste årtier har der været mere fokus på ledelse i den offentlige sektor end tidligere. Det ses både ved, at der er kommet mere forskning på området (Jørgensen, 2015; Klausen & Nielsen, 2011 & Danmarks Evalueringsinstitut, 2012b), men også i de reformpolitikker og forandrings tiltag der er kommet fra Christiansborg. Der efterhånden så meget fokus på ledelse, at der kan tales om, at *Ledelse er blevet et mantra, der reciteres igen og igen i moderne organisationer. Næsten uanset hvilket problem der dukker op, synes ledelse at være løsningen.* (Rennison, 2011; 15).

Ledelse er ikke forbeholdt den private sektor, også i den offentlige sektor er det blevet et væsentligt tema, som har nået politikernes bevidsthed. Et eksempel på dette er publikationen "Kvalitet og effektivitet i velfærdssamfundet" fra 2000. Her er der et kapitel med titlen "Hvad er god ledelse i den offentlige sektor – nu og fremover", hvor der blandt andet står:

Mere og bedre ledelse i den offentlige sektor er en nøgelfaktor, hvis den offentlige sektor skal kunne løfte de nuværende og fremtidige opgaver til borgernes tilfredshed. (Regeringen, 2000; 9).

Endvidere har ledelse været et tema i nogle af de største reformer fra 00'erne, eksempelvis Strukturreformen (Christoffersen, 2005; 4) og Kvalitetsreformen (Sekretariat for ministerudvalget, 2007), hvor ledelse i den offentlige sektor indgår som elementer, der skal prioriteres højere end tidligere. Disse reformer er et udtryk for en generel tendens, hvor ledelse skal professionaliseres (Klausen, 2014; 227), da politikerne har opfattelsen af, at god kvalitet i den offentlige sektor er betinget af en god arbejdsplads med gode, engagerede medarbejdere – og for at skabe den gode arbejdsplads skal der være god ledelse. *En god arbejdsplads kan ikke skabes ved lovgivning. Den skabes først og fremmest af en god ledelse [...]* (Sekretariat for ministerudvalget, 2007; 1).

Der har i løbet af de seneste tre årtier været en tendens til, at den offentlige sektor indfører ledelsesprincipper fra den private sektor. Det skyldes, ifølge Dahl og Molly-Søholm, at ledelse er det samme uanset om det er i den offentlige eller den private sektor.

Ledelse i offentlige og private organisationer kræver det samme. Offentlige ledere opfattes her blot som mindre effektive og mere gammeldags end deres dynamiske kollegaer i det private. Ergo skal offentlige ledere bruge de ledelsesmetoder, som de private organisationer har succes med. (Dahl & Molly-Søholm, 2012; 11).

I slutningen af 00'erne og begyndelsen af 10'erne vandt idéen om klyngeledelse eller områdeledelse¹ frem i de kommunale velfærdsinstitutioner (Klausen & Nielsen, 2011), og det anses nu som en af de største forandringer i den offentlige ledelsesstruktur i det seneste årti (Jørgensen, 2015; 4). Områdeledelse karakteriseres ved større enheder med flere niveauer end andre former for ledelse. Samtidig karakteriseres det ved, at lederne har større ledesspænd og en adskillelse af faglig og administrativ ledelse (Norman, 2013; 21).

Ved at (re-)centralisere ledelsesopgaven kan indførelsen af områdeledelse måske ses som en form for spareøvelse med fokus på at udnytte stordriftsfordelene ved en sådan centralisering. Omvendt kan indførelsen af områdeledelse være med til at sikre, at fagligheden styrkes, idet de administrative opgaver ikke længere ligger hos frontlinjelederen, som derfor nu kan fokusere mere på den faglige ledelse (Klausen & Nielsen, 2011; 9).

Denne re-centralisering gennem områdeledelse kan endvidere ses som en erkendelse af, at ledelse i den offentlige sektor er noget særligt, ifølge Dahl og Molly-Søholm:

God ledelse – uanset om det er offentlig eller privat ledelse – én praksis. Den gode leder er på én og samme tid for eksempel en coachende leder, en anerkendende leder, en innovativ leder, en Lean-leder osv. (Dahl & Molly-Søholm, 2012; 11).

Områdeledelse, som ledelsesmodel, er navnlig blevet forskningsmæssigt belyst på daginstitutionsområdet². Fænomenet områdeledelse har dog også vundet indpas på ældreområdet (Klausen & Nielsen, 2011; 4). Sidstnævnte område er dog underbelyst (jf. kapitel 2), hvilket vi finder bemærkelsesværdigt, da ældreområdet udgør en betragtelig del af den offentlige sek-

¹ Områdeledelse dækker over flere begreber og definitioner, disse vil vi redegøre for i afsnit 1.2.

² Se eksempelvis følgende publikationer om områdeledelse på daginstitutionsområdet: Danmarks Evalueringsinstitut (2012a), Egemose & Weisel (2012) og Klausen & Nielsen (2011).

tor. Det er endvidere bemærkelsesværdigt, at der ikke er forsket mere på dette område, da ledelsen i den offentlige sektor ses som et offentligt anliggende. Det er et tema, som alle kan have interesse i, da vi alle er borgere, der betaler til den offentlige sektor via skatten og/eller brugere af de velfærdstjenester som den offentlige sektor producerer (Klausen, 2001; 9). Hermed har vi alle en interesse i, at ressourcerne i den offentlige sektor anvendes mest optimalt til fordel for borgerne. Vi finder det derfor særligt interessant at udforske netop ledelsen på ældreområdet med dette speciale.

Mere præcist ønsker vi at belyse områdeledelse på ældreområdet ved at sætte fokus på, hvad der karakteriserer områdeledelse og de ledelsesopgaver, der ligger på dette ledelsesniveau. Dette vil vi gøre ved at anlægge et *funktions- og relationsperspektiv*³ på ledelse (Rennison, 2014; 617-620 & 626-629), hvormed vi fokuserer på, hvilke ledelsesopgaver der ligger under områdeledelse, samt hvordan dette fungerer i praksis. Dette sætter vi i forhold til ledelsen på niveauet over og under områdelederen for at kunne udpege områdeledelsens særskilte lederfunktion og arbejdsopgaver. Vi vil med andre ord undersøge, hvad der er specielt ved områdeledelse, og som gør denne ledelsesfunktion nødvendig og ønskværdig.

1.1 PROBLEMFORMULERING

I dette speciale undersøges områdeledelse på ældreområdet ud fra et *funktions- og relationsperspektiv* på ledelse (Rennison, 2014). Derudover sættes der fokus på det særlige ved områdeledelse og de lederroller og ledelsesopgaver der følger med på netop dette niveau. Dette leder frem til følgende problemformulering:

Hvad karakteriserer områdeledelse på ældreområdet, når det gælder lederroller, opgavevaretagelsen og relationer?

I forlængelse heraf diskuteres det hvorvidt:

Områdeledelse er med til at styrke den faglige og administrative ledelse eller, hvorvidt områdeledelse medfører et ekstra ledelseslag?

³ Disse ledelsesperspektiver vil blive udfoldet nærmere i afsnit 3.1.

Som en del af det teoretiske grundlag vil vi anvende Henry Mintzbergs ti lederroller til at give en karakteristik af områdeledelse - både i forhold til de forskellige roller og relationerne til niveauerne over og under områdeledelse.

Endvidere vil vores teoretiske fundament tage udgangspunkt i Leadership Pipeline (LP), som vi vil anvende til at undersøge om områdeledelsen varetager de opgaver, som en leder på dette niveau, ifølge LP, skal varetage, og de relationer som områdelederen har. Vi vil dermed blive i stand til at give et svar på, om områdeledelse opfylder de krav og forventninger, der ifølge LP er til dette ledelsesniveau (jævnfør afsnit 4.3).

Vores metode vil bestå af interviews med ledere på niveauerne over og under, samt områdelederne i Randers Kommune (som er vores case), dokumentanalyse samt observation af en områdeleder. På denne måde mener vi, at vi bliver i stand til at undersøge områdeledelse. På baggrund heraf opstiller vi fem anbefalinger, som andre kommuner, der overvejer at indføre områdeledelse, kan blive inspireret af.

1.2 BEGREBSFORKLARING

Fænomenet områdeledelse kendes også som; klyngeledelse og centerledelse, i dette speciale benyttes termen områdeledelse. Begrundelsen herfor er, at de i Randers Kommune bruger denne term.

Områdeledelse findes i forskellige varianter, overordnet set kan områdeledelse karakteriseres ved større enheder med flere niveauer end andre former for ledelse. Samtidig karakteriseres det ved, at lederne har større ledelsesspænd og en adskillelse af faglig og administrativ ledelse (Norman, 2013; 21).

Den variant, vi har fokus på i dette speciale, er den model, de har på ældreområdet i Randers Kommune. Modellen i Randers er indrettet således, at der er ansat tre områdeledere, som er ledere af de faglige-, center- og distriktslederne⁴. Områdelederne har ansvaret for en række ældrecentre, distrikter og faglige områder. Hver af disse har en daglig leder (frontlinjeleder), der indgår i et ledelsesteam med de øvrige frontlinjeledere og områdelederen. Hver områdeleder har deres eget budget, som deles ud til frontlinjelederne som selv administrerer dette. Områdelederen er placeret på niveauet under ældrechefen og niveauet over frontlinjelederne.

⁴ Herefter vil vi referere til denne gruppe af ledere som frontlinjeledere.

I problemformuleringen benytter vi os af begreberne; *ledelsesroller*, *opgavevaretagelse* og *relationer*. Alle tre begreber har udgangspunkt i begge vores teorier; Mintzberg og LP, nogle mere end andre. Når vi bruger begrebet *ledelsesroller*, tager det udgangspunkt i de ledelsesroller som de er beskrevet i de to anvendte teorier. I forbindelse med *opgavevaretagelse* vil det primært være ud fra Mintzbergs definition af, hvilke opgaver der er forbundet med det at være leder, dog vil vi bruge LP til at supplere med, i forhold til hvordan disse ændres alt afhængig af, hvilket niveau man er leder på. Begrebet *relationer* tager udgangspunkt i de to teorier. Mintzberg påpeger, at lederen indgår i en række relationer gennem de forskellige lederroller, mens relationerne i LP-terminologien omhandler transitionerne, når man går fra at være leder på et niveau til et andet.

1.3 INTRODUKTION TIL RANDERS KOMMUNE SOM CASE

I vores undersøgelse vil vi anvende ældreområdet i Randers Kommune som case. Randers Kommune synes at udgøre en særlig interessant case, da de allerede i 1991 indførte områdeledelse på ældreområdet (Bilag 7, 2015; 3). Siden da har det eksisteret i flere forskellige konstellationer. Antallet af områder og områdeledere har varieret mellem tre og 13. Med den seneste organisationsændring i 2012 gik de fra ni ned til tre områder. Ældreområdet i Randers kan derfor ses som eksempel på, hvorledes man efter mange års erfaring har indrettet sig med områdeledelse. Derfor er netop Randers Kommune relevant at bruge som eksempel, da andre kommuner vil kunne bruge denne undersøgelse som inspirationskilde.

I denne undersøgelse koncentrerer vi os særligt om den seneste organisationsændring fra 2012, hvor ældreområdet blev delt i Område Syd, Vest og Nord. I vores undersøgelse vil det primære fokus være på Område Nord. Vi har dog valgt at inddrage områdelederne fra henholdsvis Område Syd og Vest for at få et bredere billede af fænomenet områdeledelse. Derudover øges validiteten af specialet væsentlig ved at inddrage alle tre områdelederes tanker og erfaringer i stedet for kun én af dem. Vi vil i kapitel 5 gå mere i dybden med casen og valget heraf.

1.4 KAPITELOVERSIGT

Dette speciale er inddelt i ti kapitler, hvor dette første kapitel indeholder en introduktion til problemfeltet, herunder problemformulering, begrebsforklaring, samt en kort præsentation af Randers Kommune som case.

Herefter følger kapitel 2, som er en oversigt over den eksisterende litteratur på følgende områder; ledelse på ældreområdet, områdeledelse i et nationalt perspektiv og i et internationalt perspektiv.

Kapitel 3 indeholder vores teoretiske perspektiver. Kapitlet starter med en introduktion til ledelsesteori generelt, dernæst følger en præsentation af Henry Mintzbergs ti lederroller, mens kapitlet rundes af med en præsentation af LP.

I kapitel 4 findes de metodologiske overvejelser, der ligger til grund for dette speciale. Her starter vi med at argumentere for specialets videnskabssteoretiske overvejelser, hvorefter vi præsenterer vores forskningsdesign, der tager udgangspunkt i et single casestudium. Til sidst i kapitlet præsenteres vores undersøgelsesmetoder, der tager udgangspunkt i en kvalitativ metodetriangulering bestående af interviews, dokumentanalyser og observationer.

I kapitel 5 går vi ind i en nærmere præsentation af ældreområdet i Randers Kommune, som udgør vores case.

Kapitel 6 er vores analysekapitel, hvor vi først karakteriserer områdeledelsens lederroller, arbejdsopgaver og relationer til ledelsesniveauerne både over og under områdeledelsen. I slutningen af første del af analysen laver vi en kort opsamling, inden vi går videre til analysens anden del, hvor der diskuteres følgende temaer; 1) Fordele og ulemper ved henholdsvis faglig og professionel ledelse, 2) Behovet for synlig ledelse, 3) Områdeledelse – fagligt løft eller ekstra ledelseslag? og 4) Faldgruber i områdeledelse.

I kapitel 7 samler vi op på vores analyse og resultater. Dernæst opstiller vi fem anbefalinger, som praktikere kan anvende som inspiration. Derudover reflekterer vi over, hvordan vi har bidraget til litteraturen om områdeledelse. Til sidst i dette kapitel reflekterer vi endvidere over begrænsningerne i vores speciale, samt vores metodologiske og teoretiske valg.

Kapitel 8 indeholder vores konklusion og dermed besvarelsen af problemformuleringen, mens kapitel 9 er vores litteraturliste og kapitel 10 indeholder en oversigt over bilagene til dette speciale.

Kapitel 2

2 LITTERATURREVIEW

Ledelseslitteraturen er særdeles omfattende – specielt i den private sektor, men også litteraturen om offentlig ledelse er omfangsrig, hvis man vender blikket mod ledelse på ældreområdet, er litteraturen mere begrænset. I det følgende vil vi præsentere noget af den litteratur, der beskæftiger sig med ledelse på ældreområdet.

2.1 EKSISTERENDE LITTERATUR OM LEDELSE PÅ ÆLDREOMRÅDET

En af de undersøgelser, der kan nævnes, er "God ledelse på ældreområdet – Ni fortællinger til eftertanke", som Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø udgav i 2009. Bogen bygger på 12 interviews med ledere fra henholdsvis Faxe, Sønderborg og Aabenraa Kommuner (Sondrup, 2009; 3) og indeholder en række ledelseserfaringer, der kan fungere som inspiration og refleksion for ledere på ældreområdet (Sondrup, 2009; 5). Nogle af de temaer der behandles i bogen er eksempelvis at gå fra at være medarbejder til at være leder, konflikthåndtering, manglende tid til ledelse og sikring af gode arbejdsvilkår for ledere og medarbejdere.

I 2010 blev der publiceret en ny undersøgelse af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø under titlen "God ledelse på ældreområdet", som er en overbygning på ovenstående undersøgelse, hvori de blandt andet har undersøgt [...] *om det var muligt at stimulere den indbyrdes læring mellem ledere på ældreområdet gennem konsulentunderstøttet netværksdannelse, og hvad en sådan netværksdannelse ville betyde for lederne og deres medarbejders trivsel og arbejdsmiljø.* (Winsløw, 2010; 7).

De konkluderer, at det væsentligste succeskriterie var, at lederne blev mere kompetente i medarbejdernes øjne efter at have deltaget i projektet. Tanken bag projektet var, at der blev afholdt netværksmøder med andre ledere fra de tre deltagende kommuner og en konsulent, der bidrog med teknikker til anerkendende ledelse (Winsløw, 2010; 8). Projektet viste sig dog ikke at have megen succes, da der ikke var væsentlige forskelle på medarbejdernes vurdering af deres ledes kompetencer i de kommuner, som havde deltaget i netværksmøderne og fået konsulentbistand, og de ledere som ikke havde. Sammenlignet med tidligere resultater var der heller ikke væsentlige forskelle (Winsløw, 2010; 8-9).

Endvidere har KORA⁵ undersøgt konsekvensen af større ledelsesspænd i "Når ledelsesspændet vokser: Lederes erfaringer fra social- og ældreområdet samt kommunal forvaltning" fra 2013.

Konsekvensen er, at mange frontlinjeledere har fået flere medarbejdere under sig. Det vil sige, at ledelsesspændet sammen med opgavekompleksiteten er blevet større for den enkelte leder. Det har en betydning for relationen ledere og medarbejdere imellem og for ledelsesopgaven. Det er disse forhold sammen med spørgsmål om ledernes trivsel, oplevelsen af de ændrede krav og ledernes mening om det effektive ledelsesspænd [...] (Holm-Petersen & Rieper, 2013; 5).

Undersøgelsen bygger på en spørgeskemaundersøgelse, som de selv konkluderer ikke er repræsentativ, da de kun opnåede en svarprocent på 42 (Holm-Petersen & Rieper, 2013; 9). Endvidere har de foretaget 12 kvalitative interviews med ledere fra henholdsvis ældreområdet, kommunale forvaltninger og det socialpædagogiske område (Holm-Petersen & Rieper, 2013; 9). En pointe, som de kommer frem til i denne undersøgelse er:

Fordelene ved det store ledelsesspænd er ifølge de interviewede ledere knyttet til at have flere kompetencer til rådighed, fleksibilitet for både borgere, medarbejdere og ledere. Ulemperne er gennemgående, at lederen kommer længere væk fra medarbejderne og borgerne, bliver mindre synlig og mister detailkendskab til, hvordan arbejdet udføres, og hvilke problemer der kan være under opsejling. (Holm-Petersen & Rieper, 2013; 6).

2.2 LITTERATUR OM OMRÅDELEDELSE

Søren Voxsted argumenterer for, at de kommunale ledere er *hybridledere* i den forstand, at de både er professionelle ledere, og samtidig har de en faglig baggrund på lige fod med de ansatte, som de leder. Endvidere forsøger han, på baggrund af kvantitative data og observationsstudier, at give en karakteristik af hybridlederrollen i praksis (Voxsted, 2010; 1-2). I sin konklusionen peger Voxsted på, at hybridlederne [...] *evner deres lederjob ved at møde egne ansatte gennem brug af metoder og med et sprog, der matcher den faglighed og de forventninger de selv og deres ansatte befinder sig i.* (Voxsted, 2010; 17). Hybridlederen formår med andre ord at kombinere de traditionelle ledelseskrav med kravene til den mere professionelle leder. De

⁵ KORA er en uafhængig statslig institution, hvis formål er at fremme kvalitetsudvikling, bedre ressourceanvendelse og styring i den offentlige sektor.

nytænker og redefinerer dermed de metoder, værktøjer og teorier, som traditionelt relateres til den professionelle lederrolle (Voxsted, 2010; 17).

I en landsdækkende undersøgelse af dagtilbudsområdet, som Væksthus for Ledelse lavede i 2011, viste det sig, at hver tredje kommune helt har forladt de traditionelle ledelsesstrukturer med en leder og en souschef, mens næsten alle kommuner supplerer den traditionelle ledelse med andre ledelsesformer og -strukturer (Jørgensen, 2011; 3). Endvidere angiver 43 % af kommunerne, at de har besluttet at indføre områdeledelse (Jørgensen, 2011; 6). En stor del af den eksisterende litteratur, der findes om områdeledelse, tager udgangspunkt i daginstitutionsområdet.

I årene efter strukturreformen så man en ny ledelsestendens i den offentlige sektor, hvilket områdeledelse var et eksempel på. Kurt Klausen og Dan Nielsen (2011) peger på, at den offentlige sektor har været igennem tre forandringsbølger siden strukturreformen i 2007 (Klausen & Nielsen, 2011; 3). De første, af disse tre forandringsbølger⁶ har medført, at der er opstået nye organiserings- og ledelsesformer, herunder områdeledelse som blandt andet kan anses som en re-centralisering af decentraliserede opgaver (Klausen & Nielsen, 2011; 3-4).

Klausen og Nielsen undersøger forskellene mellem den traditionelle institutionsleder og de nye områdeledere på henholdsvis dagtilbudsområdet og pleje- og ældreområdet, samt om der er forskel på, hvordan de to ledertyper opfatter sig selv som ledere og deres ledelsesposition (Klausen & Nielsen, 2011; 4).

2.3 INTERNATIONALT BLIK PÅ OMRÅDELEDELSE

I et internationalt perspektiv er der lavet en del forskellige undersøgelser af, hvad der sker, når ledelsesspændet vokser – eksempelvis som følge af implementering af områdeledelse. Her kan den canadiske undersøgelse, "Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance", af Diane Doran og kollegaer nævnes. De kommer på baggrund af en undersøgelse af det canadiske hospitalsvæsen frem til, at der er en tendens til stigende medarbejderudskiftning, når ledelsesspændet vokser (Doran m.fl., 2004). Dette underbygges endvidere af

⁶ Den første forandringsbølge kan siges at være de sammenlægninger og integrationen af ny kommunale opgaver i kølvandet på strukturreformen i 2007. Den anden bølge omfatter en ny omorganisering for at løse de problemer, der opstod i kølvandet på de nye udfordringer og problemstillinger i kølvandet på den første bølge. En af løsningerne her blev indførelsen af blandt andet områdeledelse. I de to første bølger har fokus været på de overordnede strukturer i kommunerne. Den tredje bølge fokuserer højere grad på de decentrale niveauer i kommunerne (Klausen & Nielsen, 2011; 3).

en svensk undersøgelse, der viser, at medarbejderudskiftningen er mindre i medarbejdergrupper med højst 25 medarbejdere (Sellgren, 2007). Endvidere viser den canadiske undersøgelse, at når ledelsesspændet vokser til en vis størrelse, vil det komme til at gå ud over medarbejdertilfredsheden (Doran m.fl., 2004). Dette underbygges også af, at det ifølge Marcus Buckingham og Curt Coffmans undersøgelse går ud over medarbejdertilfredsheden og arbejdsglæden, når medarbejdergruppen vokser. Deres undersøgelse fra 1999 viser, at arbejdsglæden er størst i medarbejdergrupper på op til 15. Når gruppen er større end 15 medarbejdere, sker der et fald i arbejdsglæden og igen i medarbejdergrupper, der er større end 40 personer falder arbejdsglæden yderligere (Buckingham & Coffman, 1999).

En svensk ph.d.-afhandling fra 2008 peger samtidig på, at der optimalt ikke bør være mere end 25-30 medarbejdere under sig (Andersson-Felé, 2008).

2.4 VIDENSHUL

Som den ovenstående gennemgang af eksisterende litteratur viser, er der lavet en del forskning og undersøgelser af, hvad der sker, når ledelsesspændet vokser, herunder hvilke konsekvenser det får for medarbejdere og ledere, samt hvilke krav der stilles til lederen. Der ligeledes skrevet en hel del litteratur om områdeledelse, men den beskæftiger sig primært med dagtilbudsområdet og bygger i vid udstrækning på kvantitative data.

Endvidere eksisterer der en del forskning og litteratur om ledelse i det offentlige, men en forsvindende lille del af denne beskæftiger sig specifikt med ledelse på ældreområdet. Ud over de to publikationer fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø er vi ikke stødt på litteratur, der beskæftiger sig særskilt med at undersøge ledelse på ældreområdet i en dansk kontekst.

Andelen bliver endnu mindre, hvis områdeledelse på ældreområdet er overskriften. Pleje- og ældreområdet eksisterer dog som et delelement i KORA's undersøgelse fra 2013, samt i Kurt Klausen og Dan Nielsens undersøgelse af, hvordan områdeledere adskiller sig fra den traditionelle institutionsleder.

På baggrund af ovenstående som har vist, at forskningen på området ikke er fulgt med udbredelsen af områdeledelse i praksis, finder vi det derfor relevant at fokusere på netop områdeledelse på ældreområdet i dette speciale. Vi vil benytte os af en mere kvalitativ tilgang til undersøgelsen ved at lave en metodetriangulering af henholdsvis interviews, dokumentanalyser



samt observationer. Vi har valgt denne metodiske model, da vi på den måde kan belyse områdeledelse i praksis fra flere vinkler. Metodetrianguleringen giver os mulighed for at skabe et mere helstøbt billede, end hvis vi kun anvendte én af metoderne.

Kapitel 3

3 TEORI

I dette kapitel vil vi præsentere det teoretiske fundament for vores undersøgelse af områdeledelse på ældreområdet. Det første afsnit vil være en kort introduktion til ledelsesfeltet generelt, inden vi vil bevæge os dybere ned i lederens forskellige roller, hvor vi vil anvende Betina Rennisons *funktions- og relationsperspektiv*. Dette vil vi gøre ved at inddrage Henry Mintzbergs ti lederroller. Sidst i dette kapitel vil vi fokusere på, hvad der forventes af lederen på de enkelte ledelsesniveauer ved at inddrage Leadership Pipeline (LP).

Vores teorikapitel består dermed af to teorier, som vi har valgt at kombinere. Dette skyldes, at de, inden for samme tilgang til ledelse jf. Rennisons ledelsesperspektiver, bidrager med noget forskelligt, og dermed tilsammen kan give et mere helstøbt billede af områdeledelsens lederroller, arbejdsopgaver og relationer. Mintzbergs ti lederroller anvender vi til at give en karakteristik af de opgaver som følger med områdeledelse, samt til at se på hvordan dette ledelsesniveau adskiller sig fra ledelsesniveauet over og under områdelederen. LP anvender vi derimod til at undersøge, hvad der forventes af det ledelsesniveau, som områdeledelse befinder sig på. Derudover ser vi på, om forventningerne til områdelederen stemmer overens med den praksis, der er i forhold til områdelederen.

3.1 INTRODUKTION TIL LEDELSESFELTET

Ledelse er et stort emne, der er i fokus mange forskellige steder. Der udgives hvert år mange bøger om ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2008; 366).

Betinna Rennison præsenterer dog en model til at skabe overblik i ledelseslitteraturen ved at præsentere seks forskellige perspektiver på ledelse, som indebærer forskellige tilgange til ledelse.

FIGUR 3.1 – RENNISON'S SEKS LEDELSESPERSPEKTIVER



(RENNISON, 2014; 614-629).

I vores undersøgelse kan man se flere af de seks perspektiver, men det er især *funktions-* og *relationsperspektivet* der kommer til udtryk.

Funktionsperspektivet, er et perspektiv der indebærer, hvad lederen reelt gør; hvilke roller vedkommende indtager, hvad der bruges tid på, hvordan information behandles – sagt med andre ord, [...] *hvordan ledelse udspiller sig i praksis* [...] (Rennison, 2014; 620). Rennison skriver således at lederens rolle ud fra *funktionsperspektivet* kan deles op i flere roller og nævner her Mintzberg som eksempel på, hvordan dette kan gøres (Rennison, 2014; 618).

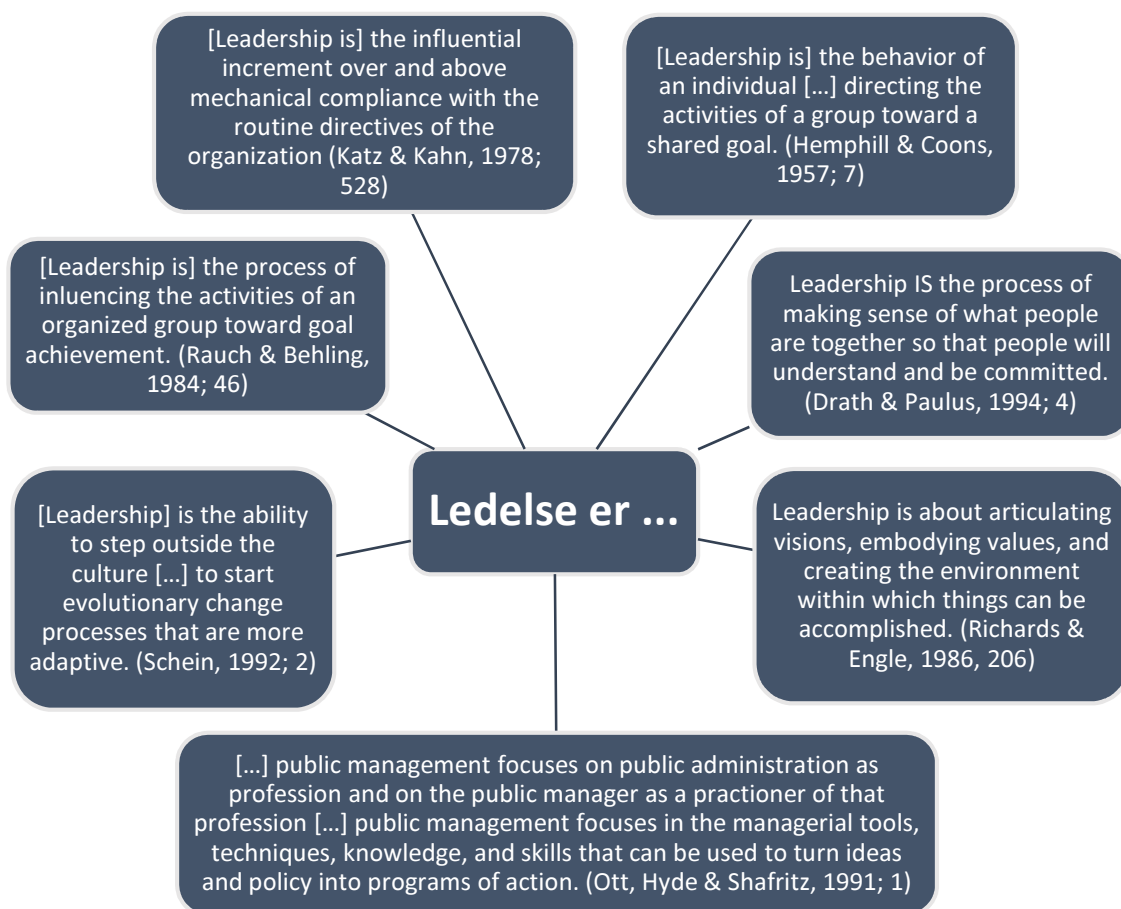
Det andet perspektiv der er interessant for vores undersøgelse er *relationsperspektivet*. Her er spørgsmålet, hvordan ledelse kan forstås, når det ikke er personificeret. Hvem ledes, og hvordan ledes der indirekte gennem de sociale og sproglige processer (Rennison, 2014; 626-629). Derudover er der fokus på, hvordan man framer den socialt skabte virkelighed via dialog og narrative fortællinger (Rennison, 2014; 629).

Ledelse er dog et komplekst og flertydigt begreb, hvor der er store uenigheder om, hvad det dækker over (Rennison, 2014; 613). Dette medfører, at der findes utallige forskellige definitioner af ledelse, og det ville være umuligt at gengive dem alle sammen her. Nedenstående citat fra Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik opsummerer dog nogle af de forskellige definitioner:

Nogle fokuserer på gruppeprocesser og betragter ledelse som en effekt af social interaktion, andre behandler ledelse som et spørgsmål om personlighed eller evnen til at overtale eller påvirke; nogle betragter ledelse som en magtrelation, andre som et middel til at nå mål. (Jacobsen & Thorsvik, 2008; 367).

Ovenstående perspektiver på ledelse kan kombineres på et utal af måder og findes i forskellige variationer, hvilket bidrager til opfattelsen af, at ledelse som fænomen og begreb er flerdimensionelt og komplekst. Nedenfor præsenterer vi nogle eksempler på definitioner af ledelse fra litteraturen.

FIGUR 3.2 - LEDELSESDERIVATIONER



(GREVE, 2011; 284 & YUKL, 2009; 21).

Denne diversitet, som definitionerne i ovenstående figur repræsenterer, afspejler en grundlæggende uenighed om, hvem der praktiserer ledelse, og hvad der kan opfattes som ledelsesopgaver. Dette fører til, at definitionerne undersøger, fokuserer på og fortolker forskellige aspekter af ledelsesfænomenet forskelligt.

Diversiteten i definitionerne af ledelsesbegrebet gør også, at der kan anvendes en mere eller mindre bred definition. Da vi med denne undersøgelse ønsker at afdække områdeledelse på ældreområdet, finder vi det hensigtsmæssigt at benytte et bredere perspektiv på ledelse. Derfor tilslutter vi os her af følgende ledelsesdefinition af Gary Yukl:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives. (Yukl, 2009; 26).

Dermed forstår vi ledelse, som et redskab der skal være meningsskabende og koordinere aktiviteter, således at der både kollektivt og individuelt arbejdes hen mod nogle fælles mål. Dette betyder ligeledes, at vores tilgang til ledelse kan ifølge Rennisons terminologi beskrives med *funktions-* og *relationsperspektivet*.

Denne forståelse af ledelsesbegrebet medfører, at lederen kan indtage flere forskellige lederroller, varetage en række forskellige arbejdsopgaver og indgå i adskillige relationer. I de følgende afsnit søger vi derfor at udfolde forskellige aspekter af ledelsesfænomenet ved at inddrage henholdsvis Henry Mintzbergs ti lederroller samt Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholms version af LP i den offentlige sektor. Med dette teoretiske fundament ønsker vi at bidrage til en kortlægning af områdeledelse på ældreområdet.

Vi finder disse to teoretiske perspektiver relevante for vores undersøgelse, da de inden for den samme tilgang til ledelsesfeltet kan bidrage med noget forskelligt. Hvor Mintzbergs ti lederroller giver os et afsæt for at karakterisere områdeledelsens lederroller arbejdsopgaver, kan LP sige noget om de forventninger og krav til det specifikke ledelsesniveau, og dermed til områdeledelsen. Dermed giver teorierne mulighed for at karakterisere områdeledelsens lederroller, arbejdsopgaver og relationer, hvilket giver et godt afsæt for diskussion af, om områdeledelse medfører et fagligt løft eller et ekstra ledelseslag.

3.2 MINTZBERGS TI LEDERROLLER

I det følgende afsnit vil vi gennemgå Henry Mintzbergs ti lederroller, som han har formuleret efter, at han har observeret fem topledere arbejder (Mintzberg, 1973; 55). Inden vil vi gå i dybden med Mintzbergs teori, vil vi argumentere for, hvorfor netop denne teori er relevant for vores undersøgelse.

I dette afsnit vil det primært være Mintzbergs udgivelse, "The Nature of Managerial Work" fra 1973, der vil blive trukket på. I mindre omfang vil "Lederen og hans job" fra 1976 af Mintzberg og "Mintzberg on Management: Inside Our Strange Organizations" fra 1989 af Mintzberg også blive anvendt.

3.2.1 Hvorfor Mintzberg

I dette afsnit vil vi argumentere for, hvorfor vi finder Mintzbergs ti lederroller relevante for vores speciale.

If you ask managers what they do, they will most likely tell you that they plan, organize, coordinate, and control [...] The fact is that those four words, which have dominated management vocabulary since the French industrialist Henri Fayol first introduced them in 1916, tell us little about what managers actually do. (Mintzberg, 1989; 9).

Ovenstående citat fremhæver, at vi ikke har meget viden om, hvilke arbejdsopgaver ledere reelt varetager. Citatet er fra 1989, men som vi kom frem til i litteraturreviewet er ledelse og især områdeledelse på ældreområdet stadig underbelyst. Dette betyder dermed, at vi stadig ikke ved meget om, hvilke arbejdsopgaver reelt varetager.

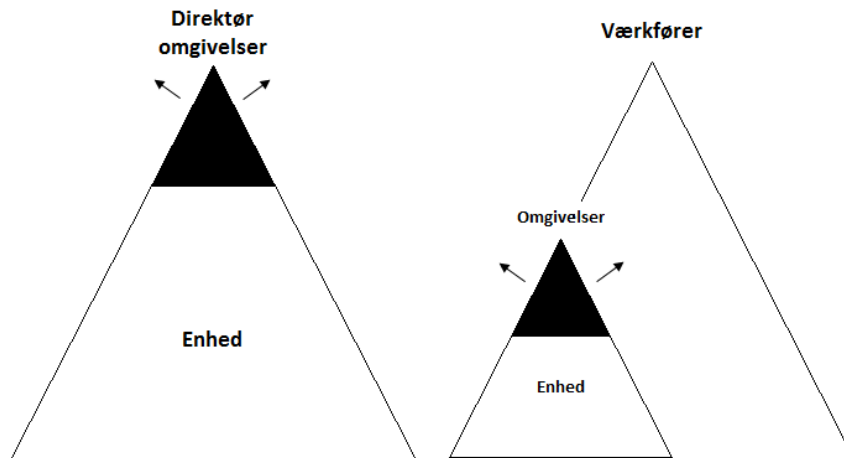
Vi har derfor valgt at anvende Mintzbergs teori om ti lederroller, da den beskæftiger sig med, hvilke arbejdsopgaver og dermed roller, som lederen reelt varetager. Dette finder vi relevant i forhold til at kortlægge områdeledelsens arbejdsopgaver og dermed lederroller på ældreområdet i Randers Kommune.

Endvidere kan Mintzbergs ti lederroller anvendes inden for den overordnede tilgang, vi har til ledelse i form af *funktions-* og *relationsperspektivet* (jf. afsnit 3.1). Sammen med LP, som præsenteres til sidst i dette kapitel, kan vi dermed give en mere helstøbt karakteristik af områdeledelsen på ældreområdet, når vi ser på dennes lederroller, arbejdsopgaver og relationer.

3.2.2 De ti lederroller

Ifølge Mintzberg skal ledere manøvrere i et spændingsfelt mellem den enhed/organisation, som denne er leder for og organisationens omgivelser. Dette illustreres ved nedenstående figur;

FIGUR 3.3 - LEDERENS PLACERING MELLE SIN ENHED OG ENHEDENS OMGIVELSER



(MINTZBERG, 1976; 92).

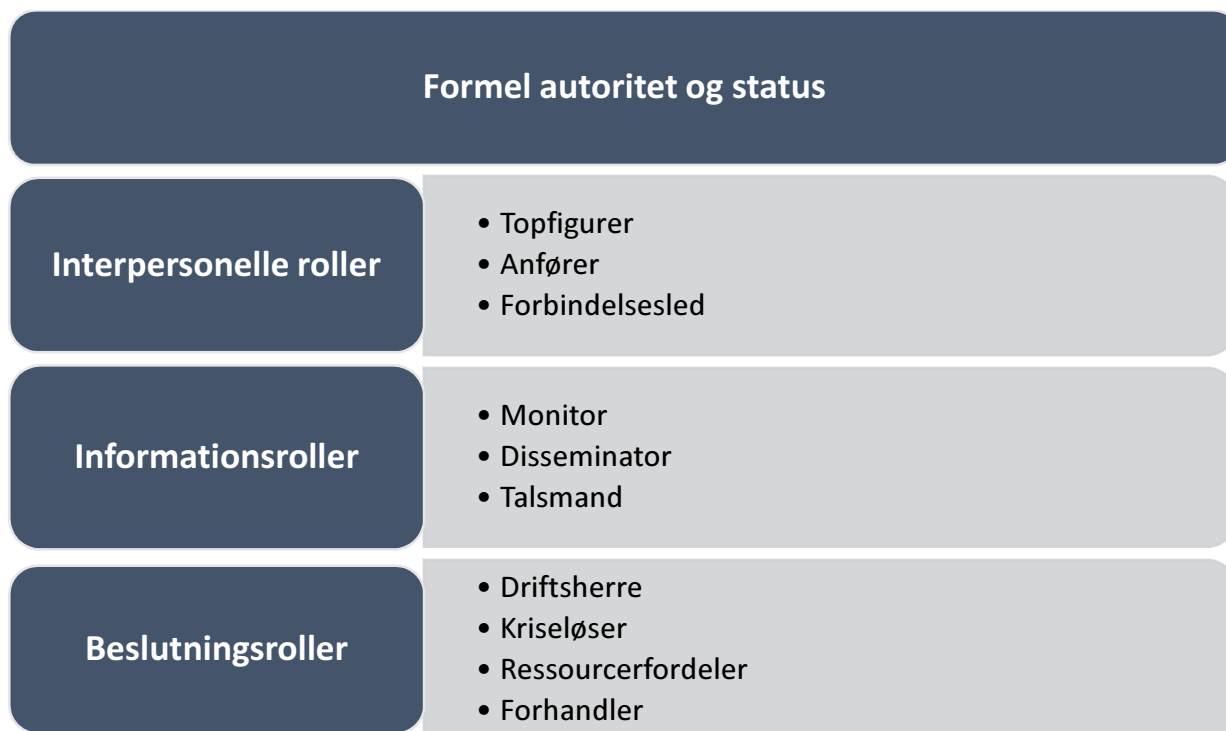
I arbejdet med at navigere i ovenstående spændingsfelt, hævder Mintzberg, at lederen påtager sig ti forskellige lederroller, som alle er gensidigt afhængige og et integreret hele og kan derfor ikke adskilles til trods for, at de præsenteres enkeltvis. Ledere på alle niveauer i en organisation påtager sig dermed alle ti roller i større eller mindre omfang (Mintzberg, 1973; 58).

Mintzberg fremhæver ligeledes, at flere ledere ikke kan dele rollerne imellem sig, medmindre de fungerer som en komplet enhed. Det betyder i forhold til områdeledelsen i Randers Kommune, at de tre områdeledere ikke kan fordele lederrollerne imellem sig, da de ikke fungerer som en samlet ledelse på trods af, at de i vid udstrækning samarbejder på mange punkter, da de stadig har ansvaret for hver deres område.

Two or three people cannot have a single managerial position unless they can act as one entity. That means they cannot divide up the ten roles unless they can very carefully reintegrate them. (Mintzberg, 1989; 22).

De ti lederroller kan inddeles i tre overordnede kategorier; *Interpersonelle relationer*, *informationsroller* og *beslutningsroller* (Mintzberg, 1973; 56), som det fremgår af nedenstående figur;

FIGUR 3.4 - MINTZBERGS TI LEDERROLLER



(MINTZBERG, 1976; 97).

3.2.3 Interpersonelle relationer

De interpersonelle relationer består af følgende tre lederroller; *topfigur*, *anfører* og *forbindelsesled*. Karakteristisk for disse tre lederroller er, at lederen indgår i forskellige sociale sammenhænge og interagerer med en række mennesker.

Rollen som *topfigur* er formentligt den mest enkle rolle, som lederen varetager. Rollen indebærer ingen informationsformidling eller beslutningstagen (Mintzberg, 1973; 58), men derimod blot lederens tilstedeværelse og indtræden i interpersonelle relationer, da der er en række formelle forpligtelser, som lederen må varetage som symbol for organisationen (Mintzberg, 1976; 96-97). Dette er en rolle, som generelt overses eller ignoreres, når ledere og deres arbejdsopgaver bliver studeret, hvilket ifølge Mintzberg kan forklares med, at betydningen af rollen ikke er åbenlys og ligeledes passer den ikke med den traditionelle opfattelse af, hvad lederens opgaver består i (Mintzberg, 1973; 60).

Kategorien, *interpersonelle relationer*, indeholder ydermere lederens rolle som *anfører*. Dette er en af de vigtigste roller, som lederen skal udføre. Det er i egenskab af denne rolle, at lede-

ren definerer atmosfæren, og den retning som organisationen skal arbejde hen imod (Mintzberg, 1973; 60).

Dette underbygges endvidere af det følgende citat, hvor Mintzberg citerer Harbison og Myers;

The tone of the organization is usually sounded by its top executive, and the success of the enterprise may well depend on whether he infuses the whole hierarchy with energy and vision or whether, through ineptness or neglect, he allows the organization to stagnate. (Mintzberg, 1973; 60).

Lederens rolle som anfører er ikke bare en af de vigtigste roller, det er også på mange måder den mest omfattende rolle, da den overlapper alle de andre roller, som lederen varetager. Dette skyldes blandt andet, at uanset hvad lederen foretager sig, vil medarbejderne analysere og tolke hans handlinger, for at finde fingerpeg om i hvilken retning de skal arbejde (Mintzberg, 1973; 61).

Dermed kan medarbejderne tolke på lederens signaler, og derigennem fremtolke budskaber der måske ikke eksisterer, hvorfor det er væsentligt for lederen at være bevidst om, hvilke signaler vedkommende udsender gennem sine ord og handlinger.

Den tredje og sidste rolle inden for de *interpersonelle relationer* er lederens rolle som *forbindelsesled*. Denne rolle indebærer, at lederen plejer en række horisontale forbindelser, som rækker ud over den organisation, som vedkommende er leder for. Traditionelt er det de vertikale- og autoritetsrelationer, der har haft ledelsesforskningens fokus, men Mintzberg citerer her Homans teori, der siger, at jo højere oppe i hierarkiet vedkommende rangerer, jo mere indgår vedkommende i relationer med personer på samme niveau uden for organisationen (Mintzberg, 1973; 63).

Disse horisontale relationer kan eksempelvis være, at topledere mødes med andre topledere, mellemledere mødes med andre mellemledere uden for deres respektive organisationer. Relationerne kan have karakter af at være formelle eller uformelle ved at spændende over deltagelse i konferencer, bestyrelsesarbejde, sociale begivenheder eller blot ved at holde kontakten ved lige (Mintzberg, 1976; 103-104).

Ved at påtage sig rollen som *forbindelsesled* bidrager lederen til at skabe sammenhæng mellem organisationen og dennes omgivelser, hvilket kan bidrage til, at lederen opnår særdeles vigtige informationer, der har betydning for ledelsen af organisationen (Mintzberg, 1973; 64).

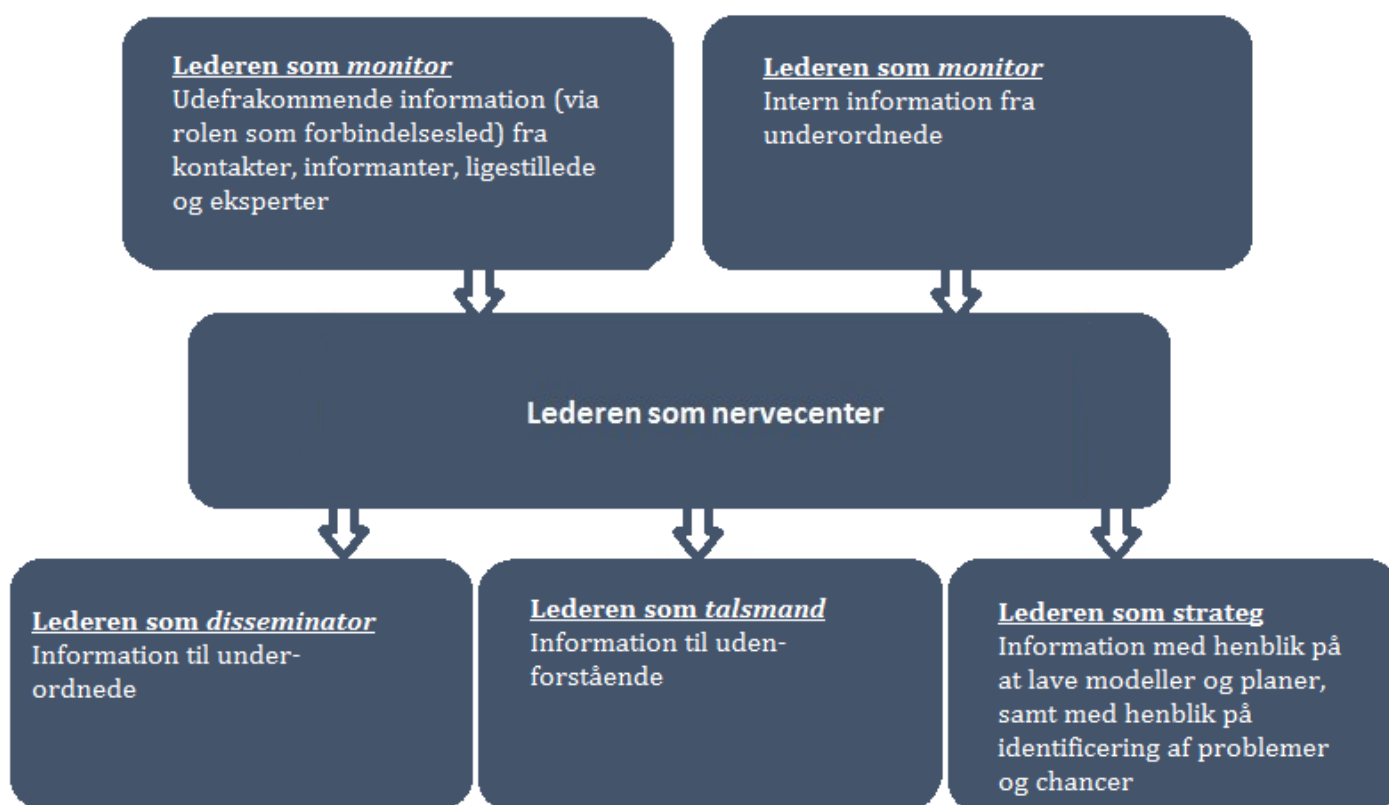
Mellemlideren anvender *forbindelsesrollen* til at holde kontakten med den øvrige arbejdsstrøm for at have en bedre forståelse af dem, der bidrager til organisationens input, men også til dem, som er modtagere af organisationens output (Mintzberg, 1973; 65).

3.2.4 Informationsroller

Den næste gruppe af lederroller omhandler lederens håndtering af informationer. Disse roller er væsentlige i den forstand, at det er *informationsrollerne*, der fungerer som bindeled mellem de *interpersonelle relationer* og *beslutningsrollerne* (Mintzberg, 1973; 71).

Lederens forskellige informationsroller og deres relation fremgår af nedenstående figur.

FIGUR 3.5 - LEDEREN SOM INFORMATIONSSYSTEM



(MINTZBERG, 1976; 115).

Den første af *informationsrollerne* er rollen som *monitor*. Her modtager og opsøger lederen store informationsmængder for at være klædt på i forhold til, hvad der rører sig i organisationen samt i dennes omgivelser (Mintzberg, 1973; 67).

Informationerne spiller en vigtig rolle for lederen i forbindelse med, at vedkommende skal identificere organisationens muligheder og problemer, samt at give lederen et kvalificeret grundlag at træffe de vigtige beslutninger ud fra (Mintzberg, 1973; 67).

De informationer, som lederen modtager, kan overordnet siges at omhandle følgende fem emner; *Interne affærer* (eks. drift og administration), *begivenheder udenfor organisationen*, *analyser, ideer og tendenser* og *pres/krav* (Mintzberg, 1973; 68-69).

I rollen som *monitor* modtager og opsøger lederen, som nævnt store mængder information, men ifølge Mintzberg er der specielt en type informationskilder, som lederen drager særlig nytte af. De informationer, som lederen kan drage størst nytte af, kommer fra de uformelle kilder i form af sladder, rygter eller mundtlige opdateringer, da disse repræsenterer aktuelle informationer. I modsætning hertil er de mere formelle informationer i form af nyhedsbreve, analyser og rapporter, hvor informationerne typisk er, om ikke forældede så ikke længere højaktuelle for lederen på samme måde, da de mere har karakter af at være sammenfattende og historiske, som de uformelle informationskilder (Mintzberg, 1973; 69).

Den anden af *informationsrollerne* er lederens rolle som *disseminator*. I sin egenskab af denne rolle, anvender lederen den særlige viden, som er blevet opbygget gennem rollen som *monitor*. Rollen som *disseminator* går i al sin enkelhed ud på, at lederen formidler viden og informationer videre internt i organisationen (Mintzberg, 1973; 71). Det kan både være informationer, der kommer fra organisationens omgivelser, som skal videreformidles til en leder eller medarbejder på et lavere niveau. En anden variant er, at informationer og viden skal overføres fra et sted i organisationen til et andet (Mintzberg, 1976; 115).

Der skelnes her mellem faktuelle informationer og værdibaserede informationer. De faktuelle informationer er lette at håndtere, lederen kan hurtigt vurdere deres relevans og sende dem videre til de rette personer i organisationen, mens de værdibaserede informationer spiller en vigtig rolle, da de indeholder budskaber til medarbejderne om, hvordan de skal forholde sig til bestemte emner og retningslinjer i forhold til, hvad man bør arbejde hen mod (Mintzberg, 1973; 71-73). De værdibaserede informationer spiller således en vigtig rolle i organisationer, hvor der er en høj grad af uddelegering. Dette skyldes, at de værdibaserede informationer klæder medarbejderne på til at træffe beslutninger, som er i tråd med de retningslinjer, lederen har viderekommunikeret (Mintzberg, 1973; 75).

Den tredje og sidste af *informationsrollerne* er rollen som *talsmand*. Hvor rollen som *disseminator* omhandler at videreformidle informationer internt i organisationen, omhandler rollen som *talsmand* at videreformidle informationer til eksterne aktører (Mintzberg, 1973; 75-76).

Der er to primære grupper, som lederen skal sørge for at holde orienteret uden for organisationen. Den ene er dem, som har afgørende indflydelse på organisationen (Mintzberg, 1973; 75). Det kunne eksempelvis være forvaltningen og det politiske system.

Den anden gruppe, som lederen skal informere, er eksterne aktører og interessenter (Mintzberg, 1973; 76). Det kunne eksempelvis være medier, interessegrupper, samarbejdspartnere eller brancheorganisationer.

For at lederen kan videregive relevante informationer til de relevante aktører både i og uden for organisationen er det vigtigt, at vedkommende har været i stand til at fremskaffe aktuelle informationer, om de faktiske forhold i organisationen og dennes omgivelser (Mintzberg, 1973, 76).

3.2.5 Beslutningsroller

Lederens *beslutningsroller* er en væsentlig del af organisationens funktioner og daglige virke, og det er også den del af lederens arbejde, der retfærdiggør vedkommendes vidtrækkende autoritet og særlige adgang til informationer, der stiller vedkommende i en særdeles magtfuld position (Mintzberg, 1973; 77).

Alle beslutninger, som lederen træffer på organisationens vegne, kan placeres i et kontinuum, der går fra de frivillige og innovative beslutninger til de mere ufrivillige og reaktionsprægede beslutninger. Alle lederens problemstillinger placerer sig et sted mellem de to yderpunkter (Mintzberg, 1973; 77), hvilket kan illustreres i nedenstående figur.

FIGUR 3.6 - LEDERENS BESLUTNINGSKONTINUUM



Den første af *beslutningsrollerne* er lederens rolle som *driftsherre*. Denne rolle indebærer, at lederen fungerer som designer eller initiativtager til at forandre organisationen ved at udnytte nye muligheder eller løse mindre problemer (Mintzberg, 1973; 78). Disse forandringer skal i sidste ende føre til en forbedring eller optimering af organisationens drift og daglige administration.

Denne rolle er tæt forbundet med *monitor*-rollen, da det er ved hjælp af de store informationsmængder lederen kan spotte muligheder og problemer i organisationen – særligt er de uformelle informationer ofte mere anvendelige her, end de formelle analyser og rapporter (Mintzberg, 1973; 78-79).

Den næste af rollerne inden for kategorien af *beslutningsroller* er lederens rolle som *krise- eller problemløser*. Hvor *driftsherre*-rollen er drevet af frivillige og innovative tiltag, er rollen som *krise- eller problemløser* placeret i den anden ende af kontinuummet (jf. ovenstående figur), hvor lederen må handle reaktionært og ufrivilligt (Mintzberg, 1973; 81-82).

Der findes typisk tre typer af kaotiske situationer; 1) *konflikter mellem medarbejdere*, 2) *konflikter mellem to eller flere organisationer* og 3) *ressourcetab eller trusler herom* (Mintzberg, 1973; 83-84).

Oftentimes er det ikke lederen selv, der bliver opmærksom på de kaotiske eller kritiske situationer, men medarbejdere der opdager dem og gør lederen opmærksom på dem gennem uformelle informationsoverleveringer. Løsningen af disse krisesituationer opprioriteres som regel af lederen (Mintzberg, 1973; 84).

Den tredje rolle inden for denne kategori er rollen som *ressourcefordeler*. Når lederen skal fordele ressourcerne⁷ kan han gøre det på forskellige måder gennem de beslutninger, som vedkommende træffer. Det kan eksempelvis være gennem planlægningen af lederens egen tid, prioritering af opgaver, uddelegering af ansvar, budgetgodkendelser osv. (Mintzberg, 1973; 86).

Fordelingen af ressourcer indeholder tre overordnede elementer, hvor den første kan sige at være *planlægning af tid*. Dette indebærer, at lederens prioritering af emner og arbejdsopgaver

⁷ Ressourcer skal her forstås så bredt som muligt, eksempelvis penge, tid, materiale, udstyr, arbejdskraft og renommé.

har indflydelse på resten af organisationen, da medarbejderne vil rette ind efter, hvilke opgaver der opfattes som væsentlige, og hvilke der er mindre væsentlige. (Mintzberg, 1973; 86).

Det andet element i fordelingen af ressourcer er *programmering af arbejdet*. I dette element organiseres organisationens arbejde, og der laves rolle- og opgavefordelinger. Disse defineres typisk i organisationens spæde start, men kræver løbende opdatering og opfølgning (Mintzberg, 1973; 86-87).

Det tredje og sidste element i ressourcefordelingen er *autorisationsbeslutninger*, hvilket betyder, at lederen sikrer sig, at han eller hun skal godkende alle væsentlige beslutninger, før de gennemføres i praksis. Hermed kan lederen sikre en ensartet og sammenhængende strategi for organisationen og dermed undgå konflikter og forskellige processer, der modarbejder hinanden (Mintzberg; 1973; 87).

Den fjerde *beslutningsrolle* og sidste af de ti lederroller, som Mintzbergs teori indeholder, er lederens rolle som *forhandler*. Lederens opgave som *forhandler* kan variere i omfang. Karakteristisk for forhandlingssituationerne er dog, at de ofte har karakter af ikke at være rutineprægede (Mintzberg, 1973; 90). Lederen kan eksempelvis forhandle med samarbejdspartnere om finansiering af forskellige opgaver, eller forhandlinger med faglige organisationer eller konsulentfirmaer.

Lederen tilføjer ofte forhandlingssituationen noget troværdighed og tyngde i kraft af sin rolle, som organisations *topfigur*, *talsmand* og *ressourcefordeler*, samt en mængde autorisation til at handle og beslutte på organisationens vegne (Mintzberg, 1976; 142-143).

Det er i gennemgangen af de ovenstående lederroller blevet præsenteret på en måde, der gør lederen til generalist, som leder en række specialister. En sidste kommentar til de ti lederroller og diskussionen af, om ledere er generalister eller specialister skal komme fra Mintzberg selv:

In closing, one point should be noted. It has been claimed [...] that managers are essentially generalists in organizations of specialists. This is only partly true. Managers are generalists when considered in terms of the set of specialist functions performed by their organizations. But when compared with other kinds of work, managerial work is also specialized. Managers must perform ten roles that involve their own kind of specialized behavior. (Mintzberg, 1973; 94).

3.2.6 Kritik af Mintzberg

Her er det væsentligt at bemærke, at Mintzberg har formuleret de ti lederroller efter at have observeret fem topledere (Mintzberg, 1973; 55). Det er dermed et spinkelt grundlag, hvorpå han udtaler sig om alle ledere. Der kan ligeledes sættes spørgsmålstegn ved, om man kan tale om de ti lederroller, som en teori, hvis det forstås som nogle grundlæggende forestillinger og antagelser, der kan forklare virkeligheden, eller om der blot er tale om en kategorisering af ledernes arbejde.

Endvidere er det vigtigt at bemærke i forbindelse med dette speciale, at lederrollerne er fremkommet efter at have observeret topledere, da vi fokuserer på mellemledere i kraft af vores fokus på områdeledelse. Vi er bevidste om dette, men finder alligevel lederrollerne givtige i forhold til at karakterisere områdeledernes arbejdsopgaver og lederroller, da de enkelte roller indebærer konkrete arbejdsopgaver, som kan observeres i praksis. Ydermere giver Mintzbergs lederroller os et fundament og et systematisk perspektiv på iagttagelsen af områdeledelse, hvilket er fordelagtigt, da der i forvejen ikke er meget viden at trække på (jf. kapitel 2).

3.3 LEADERSHIP PIPELINE

I dette kapitel vil vi begrunde, hvorfor vi finder det relevant og interessant at anvende LP som teoretisk grundlag i netop dette speciale. Derudover vil vi gennemgå LP's komponenter og dermed give en forståelse for grundelementerne i LP. Dernæst vil vi beskrive, hvordan LP skal forstås i en offentlig dansk kontekst, samt hvilke forskelle der er på teorien, når den bruges i privat kontra offentlig sammenhæng.

Den primære litteratur vi bruger i de kommende afsnit er Ram Charan, Steve Drotter og Jim Noels "The Leadership Pipeline – how to build the Leadership Powered Company" fra 2011 som kilde til LP generelt. Som kilde til LP i dansk offentlig kontekst benytter vi os af Kristian Dahl og Thorkil Molly-Søholms "Leadership Pipeline i den offentlige sektor" fra 2012.

3.3.1 Hvorfor Leadership Pipeline

Vi har valgt at bruge LP som en del af vores teoretiske udgangspunkt, da LP beskæftiger sig med ledelse på forskellige niveauer, og de forskelligheder der er mellem hvert ledelseslag (Charan, Drotter & Noel, 2015; 206). I den forbindelse er det relevant at påpege, at LP i højere grad kan anses som en ledelsestaksonomi end en egentlig teori. Dette skal forstås på den må-

de, at LP kommer med praktiske forslag til, hvordan man kan indrette ledelseshierarkiet i en organisation med udgangspunkt i talentudvikling.

Til trods for at ældreområdet i Randers Kommune ikke er bygget op omkring principperne i LP, mener vi stadig, at det er relevant at anvende denne tankegang til at definere, hvilke krav og forventninger der er til områdeledelse, og dermed kan det bidrage til vores karakteristik.

Ved at anvende LP til at karakterisere områdelederens ledelsesopgaver finder vi ud af, om disse opgaver svarer til de ledelsesopgaver, som en leder på områdelederens niveau skal være i stand til at varetage og dermed om områdelederen udfylder sin lederrolle.

God offentlig ledelse skal defineres ud fra det lederniveau, man er leder på. (Dahl & Molly-Søholm, 2012; 21).

Ovenstående citat opsummerer kort og præcist, hvorfor LP er relevant for denne undersøgelse af områdeledelse, da god ledelse kræver forskellige færdigheder og kompetencer på forskellige niveauer.

3.3.2 Baggrunden for Leadership Pipeline

I de senere år har der været stor efterspørgsel på dygtige og kompetente ledere, hvilket har betydet, at blandt andet store virksomheder, konsulentfirmaer og headhunterfirmaer ved hjælp af store honorarer har forsøgt at lokke de bedst begavede og mest kompetente til. Dette betyder dog også, at det er svært at holde på en dygtig og eftertragtet leder på grund af den store efterspørgsel (Charan, Drotter & Noel, 2011; 1-3). Derfor er den primære tanke med LP at talentudvikle internt i organisationen er vejen frem. Charan, Drotter og Noel påstår, at det dermed også vil blive lettere både at holde på sine medarbejdere og ledere, og samtidig bliver det lettere for medarbejderne at avancere i graderne og på den måde udfordre sig selv (Charan, Drotter & Noel, 2011; 1-3). Grundidéerne i LP er følgende:

- ❖ *at skabe en værdikæde for ledelse*
- ❖ *at god ledelse afhænger af, hvad der ledes; at lederudvikling er et ledelsesansvar*
- ❖ *at lederudvikling skal knyttes til strategiimplementering og de daglige ledelsesopgaver.*

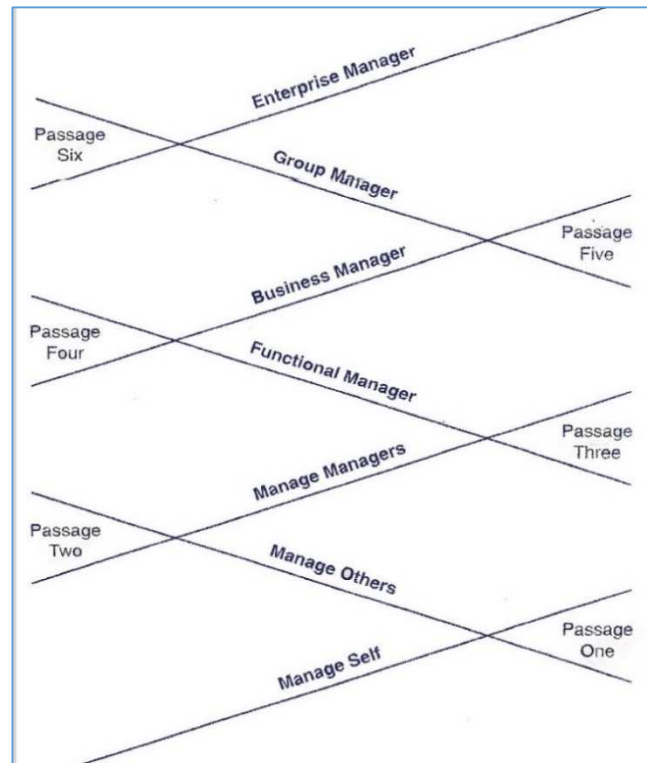
(DAHL & MOLLY-SØHOLM, 2012; 31).

En stor del af den eksisterende litteratur og teori om ledelse har i høj grad været forankret i uklare definitioner mellem frontlinjeledelse, mellemlidelse og topledelse eller forskellige dis-

kussioner af, hvad ledelsesopgaver på forskellige niveauer indebærer (Yukl, 2013; 17-22). Det er her, LP skiller sig ud fra den eksisterende litteratur ved at bevæge sig dybere ned i de enkelte ledelseslag og dermed komme med differentierede bud på, hvornår man er klar til at bevæge sig videre i ledelsespipeline (Charan, Drotter & Noel, 2011; 7).

Den klassiske ledelsespipeline er illustreret i nedenstående figur.

FIGUR 3.7 - DEN KLASSISKE LEDELSEPIPELINE



(CHARAN, DROTTER & NOEL, 2011; 8).

Figuren viser, hvilke passager en leder i en typisk privat organisation gennemgår på sin vej op gennem hierarkiet. I LP er lederne under udvikling hele tiden, og det er derfor især transitionerne, som sker mellem hvert led, der er fokus på. Transitionen er den proces, som afgør, om en leder er klar til at avancere, hvilket på alle niveauer afgøres af følgende tre områder i varierende grad:

- ❖ Krav til færdigheder – de nye evner som kræves i forbindelse med nye ansvarsområder.
- ❖ Tidandvendelse – nye tidsrammer der afgør, hvordan man arbejder.
- ❖ Arbejdsværdier – det, folk mener, er vigtigt og derfor bliver fokus i deres arbejde.

(CHARAN, DROTTER & NOEL, 2011; 9).

Det er organisationens ansvar og udfordring at sørge for, at folk med ledelsesstillinger tildeles det niveau, som er relevant og passer til deres evner. Det bliver et problem for organisationen, når ledere befinder sig på det forkerte niveau, eksempelvis fordi deres *arbejdsværdier* ikke stemmer overens med det pågældende niveau eller hvis er de mindre effektive, fordi ikke har tilegnet sig de relevante færdigheder eller viden om tidsanvendelse for det pågældende niveau (Charan, Drotter & Noel, 2011; 7-9). Derfor er det også vigtigt, at organisationen sørger for at kommunikere klart og tydeligt ud, hvilke *færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier* der kræves ved de forskellige passager. Dertil kommer uddannelse og coaching, så den pågældende kan få hjælp til at udvikle på de evner og kompetencer, som er relevante for at kunne varetage de ledelsesopgaver, der er vigtige for den næste passage (Charan, Drotter & Noel, 2011; 49-52).

LP er en praksisorienteret teori, som har fokus på udvikling af talenter internt i både den private og offentlige sektor (Charan, Drotter & Noel, 2011; VII-VIII). Grundlæggende har LP til formål at skabe et fælles, klart og konkret sprog, som ledelsen med fordel kan bruge i organisationen til at skabe værdi i de dialoger, der finder sted mellem de forskellige ledelseslag (Dahl & Molly-Søholm, 2012; 32).

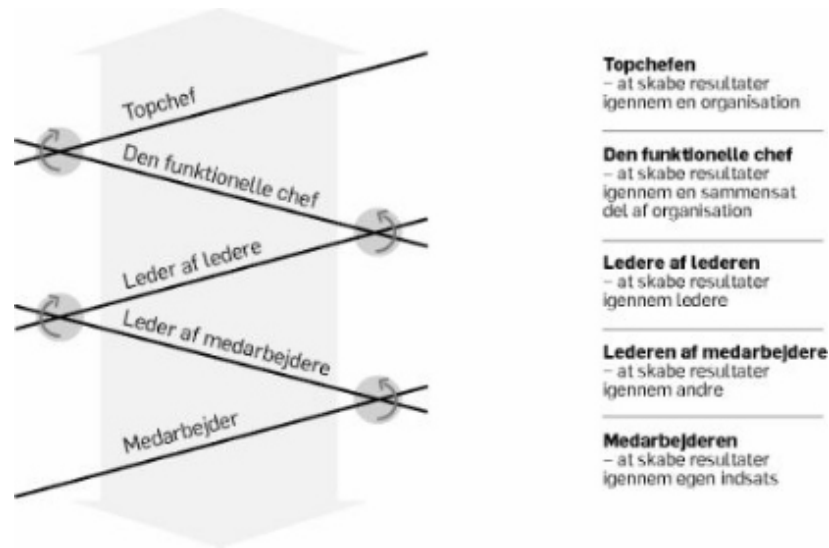
3.3.3 Leadership pipeline i dansk offentlig kontekst

Som nævnt i indledningen er der forskel på at være leder i det offentlige og leder i det private. Som offentlig leder opstiller Dahl og Molly-Søholm otte kompetencer, som er relevante for den offentlige leder, alt efter hvilket ledelsesniveau man befinder sig på (Dahl & Molly-Søholm, 2012; 96).

Når man taler om LP i sin oprindelige kontekst, den private sektor, var den originale tanke, at ledelse på de højere niveauer skulle give slip på det faglige og specialisttankegangen og kun praktisere ren ledelse. Dette ændres dog, når konteksten flyttes til det offentlige i stedet, hvor det her forventes af det politiske niveau⁸, at *topchefen* også har faglig konkret viden og kan gå ind i enkeltsager (Dahl & Molly-Søholm, 2013; 18)

⁸ Det politiske niveau svarer til bestyrelsen i den private ledelsespipeline.

FIGUR 3.7 - LEDELSEPIPELINE FOR DEN OFFENTLIGE SEKTOR



(DAHL & MOLLY-SØHOLM, 2012; 21).

Figuren ovenfor kendetegner LP i en typisk offentlig organisation. Som beskrevet i afsnittet ovenfor er der forskellige krav til de forskellige niveauer. Eksempelvis er det ét af kravene, at man som *leder af ledere* kan tænke mere helhedsorienteret, end da man var *leder af medarbejdere*. Vurderingen, af om man er klar til næste niveau, sker på baggrund af de egenskaber og færdigheder, man har tilegnet sig på sin vej i ledelsespipelinen. Topchefen er egnet som *topchef*, fordi han har gennemgået en udvikling, siden han selv var *leder af medarbejderne*, hvilket gør ham i stand til at bygge videre på hans lederegenskaber og dermed varetage lederrollen i toppen af organisationen.

3.3.4 Transitionerne i ledelsespipelinen

Ledelsespipelinen er ligesom et vandrør, der kan stoppe til i samlingspunkterne. Hvis overgangen mellem hvert ledelseslag ikke fungerer optimalt, kan det betyde, at organisationen og medarbejderne bliver forhindret i at fungere optimalt (Charan, Drotter & Noel, 2011; 9). Formålet med LP er i dette speciale at opnå en forståelse af, hvilke forventninger og krav der er til områdeledelse både fra niveauerne over og under, samt om ledelsesopgaverne stemmer overens med ledelsesniveauet.

Det er ikke markant anderledes lederegenskaber, der kræves for at være *topleder* end leder af en medarbejdergruppe. Dog kræver det at være leder nogle grundlæggende færdigheder og

værdier, som videreudvikles for hver transition, man gennemgår på vejen op gennem ledelsespipelinen.

Der findes ifølge Dahl og Molly-Søholm (jf. ovenstående figur) fire transitioner inden for det offentlige. Niveauet vi vil undersøge, *leder af ledere*, er ofte en position der negligeres i den traditionelle ledelseslitteratur, dette skyldes den ofte ses mere som en 'stepping stone' end et reelt trin opad på karrierestigen (Charan, Drotter & Noel, 2011; 59).

3.3.4.1 Leder af ledere

Når man er *leder af ledere*, er man leder på fuld tid, hvilket kræver, at lederen er mere helhedsorienteret end på niveauet før. Blandt de opgaver, der følger med ledelse på dette niveau, er, at lederen forventes at prioritere det strategiske arbejde, samt coaching og udvikling af egne ledere, og dermed slippe driftsrollen mere. Samtidig forventes det, at ledere på dette niveau især varetager en understøttende funktion for *ledere af medarbejdere* og sikrer at [...] *udvælge, udvikle og motivere ledere* [...] (Dahl & Molly-Søholm, 2012; 141).

Nedenstående figur præsenterer de særlige krav, der er til ledere på dette niveau.

FIGUR 3.8 - KRAV TIL LEDER AF LEDERE



(DAHL & MOLLY-SØHOLM, 2012; 149).

Disse punkter vil danne ramme for analysen i afsnit 6.3.2.

3.3.5 Kritik af Leadership Pipeline

Ifølge Charan, Drotter og Noel er der visse svagheder forbundet med LP. Her nævner de:

- ❖ Når ledere bruger tid på at bidrage med ind.
- ❖ Når man vælger den forkerte person, som ikke varetager de ledelsesopgaver der.
- ❖ Når man lader personer, der yder en dårlig præstation, blive for længe i deres job.
- ❖ Når man hverken lytter eller opfordrer til feedback.
- ❖ Når man definerer jobfunktioner dårligt.

(Charan, Drotter & Noel, 2011; 164).

Ovenstående vil vi ikke uddybe nærmere, dog vil vi tilføje endnu et punkt til rækken. Med LP bliver det mere besværligt for ledere at komme ind i en ny organisation, da det vil betyde, at man skal starte forfra i ledelsespipelinen og dermed ikke kan udnytte den potentielt relevante viden, man har med sig i bagagen. Derudover vil det også være problematisk for organisationerne i den forstand, at de vil være mere afhængige af, at lederne på de forskellige niveauer ikke forlader organisationen, da de kan være svære at erstatte. Dette gælder især, hvis man ikke har en relevant og kompetent efterfølger i organisationen. I takt med at LP bliver implementeret fuldt ud i flere og flere danske organisationer, såvel offentlige som private, kan man frygte, at det vil gå ud over mobiliteten på arbejdsmarkedet.

3.4 OPSAMLING AF TEORI

Vi har i de ovenstående afsnit præsenteret det teoretiske fundament for den videre analyse af områdeledelse. Vi bevæger os indenfor *funktions-* og *relationsperspektivet*, der medfører, at vi opfatter ledelse, som et meningsskabende redskab til at koordinere aktiviteter, således at der både kollektivt og individuelt arbejdes mod nogle fælles mål.

Ved at kombinere de to teoretiske perspektiver får vi et mere helstøbt billede af områdeledelse, da de inden for den samme tilgang til ledelsesfeltet (i kraft af *funktions-* og *relationsperspektivet*) kan bidrage med noget forskelligt. Mintzbergs ti lederroller giver os et afsæt for at karakterisere områdeledelsens lederroller arbejdsopgaver, kan LP sige noget om de forventninger og krav til det specifikke ledelsesniveau, og dermed til områdeledelsen. Dermed giver teorierne mulighed for at karakterisere områdeledelsens lederroller, arbejdsopgaver og relationer, hvilket giver et godt afsæt for diskussion af, hvorvidt områdeledelse bidrager til at styrke den faglige og administrative ledelse eller blot medfører et ekstra ledelseslag.

Kapitel 4

4 METODOLOGISKE OVERVEJELSER

I dette kapitel vil vi præsentere vores metodologiske overvejelser, hvor vi vil starte med at argumentere for denne undersøgelses placering i en socialkonstruktivistisk position inden for videnskabsteorien. Dernæst vil vi præsentere vores forskningsdesign, som tager udgangspunkt i et single casestudium. Til sidst i kapitlet vil vi præsentere vores undersøgelsesmetoder, der indebærer en kvalitativ metodetriangulering bestående af interviews, dokumentanalyser og observationer.

4.1 VIDENSKABSTEORI

Vi har valgt at inddrage et afsnit om videnskabsteori, da vi mener, at videnskabsteorien kan være med til at styrke vores undersøgelse, samt give en større forståelse for vores genstandsfelt.

I kraft af at størstedelen af vores empiri bygger på interviews og observationer med personer, der på forskellig vis har relevans for vores problemformulering vil vores empiri være social konstrueret forstået på den måde, at det er vores respondents forståelse af virkeligheden, vi indfanger.

4.1.1 Socialkonstruktivistisk ramme

Formålet med dette afsnit er at sætte vores genstandsfelt ind i en socialkonstruktivistisk kontekst, samt præsentere de socialkonstruktivistiske grundprincipper.

Den gængse opfattelse ud fra et socialkonstruktivistisk synspunkt er, [...] *at vores viden og erkendelse ikke er en direkte afspejling af virkeligheden, men altid er en fortolkning af denne, dvs. er et bestemt perspektiv.* (Rasborg, 2009; 351).

Dermed vil den viden og de konklusioner vi drager i dette speciale ikke udgøre nogen endegyldig sandhed. De vil derimod være en fortolkning af vores problemformulering, som tager udgangspunkt i undersøgelsen af områdeledelse på ældreområdet i Randers Kommune.

Socialkonstruktivismen og casedesignet beskæftiger sig ofte med komplekse sociale og samfundsvidenskabelige problemstillinger. Disse er meget ofte særdeles kontekstafhængige, hvil-

ket gør det svært at reproducere resultaterne. Derfor ses sandheder og konklusioner typisk ikke som endegyldige i denne videnskabsteoretiske tradition.

Den sociale konstruktion, som områdeledelsen er en del af, må i høj grad siges at være foranderlig, hvilket også gør sig gældende for vores empiri, der primært er baseret på interviews med nøglepersoner fra vores case. Dermed er vi bevidste om, at virkeligheden er skabt og formet af menneskers handlinger og sprog (Rasborg, 2009; 349).

[...] virkeligheden [er ikke] uafhængig, men er konstitueret af den erkendelse der har den som genstand: Kendsgerninger opstår først når mennesker kollektivt fastslår dem, eller opnår konsensus om dem, eller i det mindste indfører ord eller begrebsmæssige sondringer ved hjælp af hvilke disse kendsgerninger kan udtrykkes (Rasborg, 2009; 352).

Der kan ikke gives et endegyldigt billede af sandheden, da områdeledelse ikke er en objektiv genstand, som kan måles og vejes, men derimod noget komplekst og dynamisk, som må analyseres og fortolkes ud fra netop den virkelighed, den befinder sig i. Vores konklusioner er dermed i stedet et stilbillede af områdeledelse på ældreområdet i Randers Kommune. Vi læner os op ad Bent Flyvbjerg, der påpeger, at eksemplets magt kan være anvendeligt i forhold til andre situationer, end dem der gør sig gældende i en specifik case (Flyvbjerg, 2006; 10). Derfor mener vi, at vores konklusioner og anbefalinger vil være anvendelige, som inspiration for andre kommuner, der ønsker at indføre områdeledelse.

4.1.2 Grundprincipperne i socialkonstruktivismen

Vi vil i det følgende præsentere de socialkonstruktivistiske grundprincipper, som danner baggrunden for dette speciale.

Socialkonstruktivismen bliver ofte set som modpart til realismen, hvor man har den opfattelse, at virkeligheden er en objektiv realitet, som eksisterer uafhængig af vores erkendelse af den. I modsætning hertil finder vi socialkonstruktivismen, som hævder, at virkeligheden præges og formes gennem vores erkendelse af den (Rasborg, 2009; 349).

Socialkonstruktivismen kan endvidere opfattes som et implicit forandringsperspektiv, der indebærer, at hvis de samfundsmæssige fænomener er socialt og historisk skabte, medfører det, at de også må være historiske foranderlige. Denne logik kan eksemplificeres ved, at samfundsmæssige fænomener, der er skabt af mennesker, ligeledes kan forandres af menneskelige handlinger. Erkendelse af noget indebærer, at der eksisterer et *subjekt*, som erkender, og et

objekt som erkendes (Rasborg, 2009; 350). Sproget har dermed en væsentlig betydning i et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvor der nærmest sættes lighedstegn mellem erkendelse og evnen til at formulere det erkendte sprogligt – mellem [...] *sproget og det, sproget er om*. (Rasborg, 2009; 350).

Det er en fejl at omtale socialkonstruktivismen som ét perspektiv, da den findes i flere varianter. Der tales her oftest om fire forskellige typer, som opstår, når man på den ene side skelner mellem en epistemologisk og ontologisk variant og på den anden side mellem forskellige områder af virkeligheden; den *fysiske verden* og den *sociale verden* (jf. figur 4.1) (Rasborg, 2009; 352-353).

I præsentationen af den epistemologiske variant, som er en erkendelsesteoretisk variant, refereres der til danske filosof, Finn Collin:

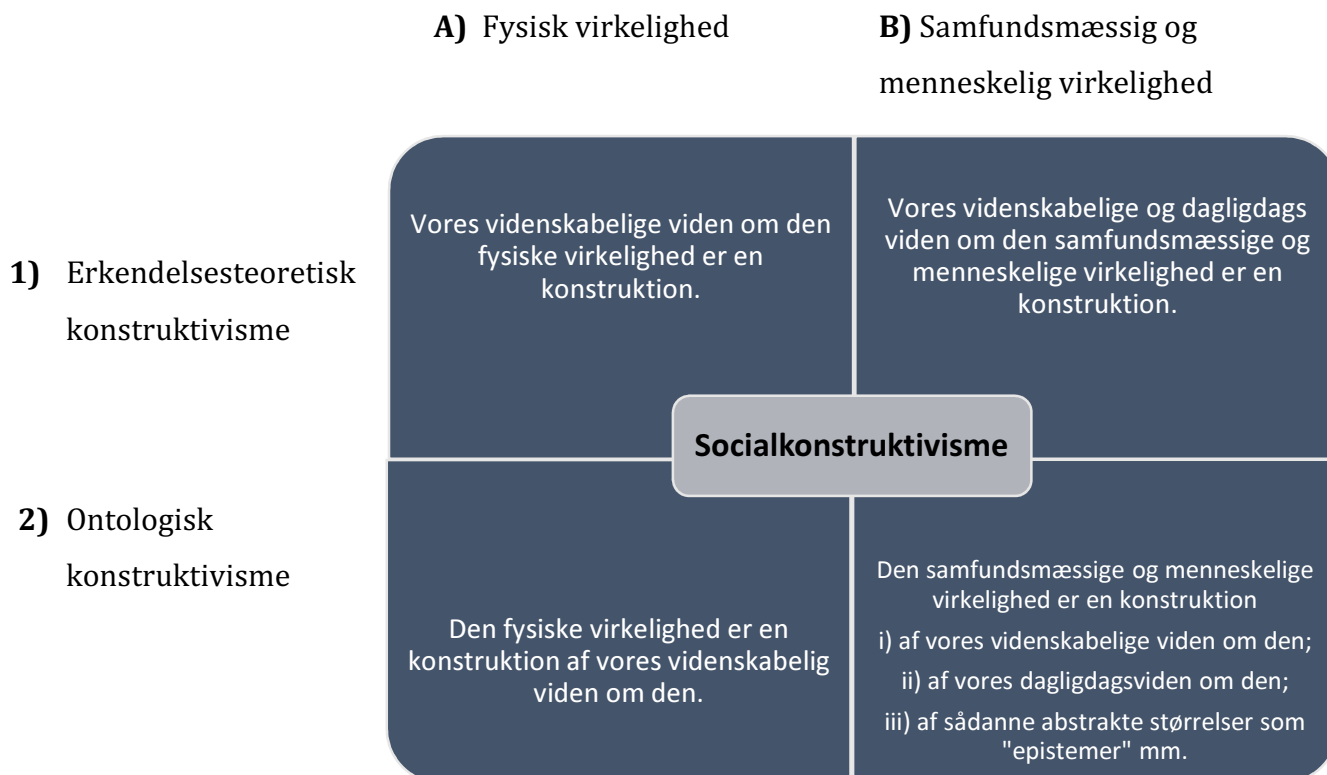
[...] *videnskabelige teories indhold alene eller hovedsaglig er betinget af de sociale faktorer der omgiver selve forskningsprocessen, snarere end af den virkelighed som er processens genstand*. (Rasborg, 2009; 352).

I modsætning hertil har vi den *ontologiske* variant, som er karakteriseret ved, at;

[...] *virkeligheden ikke er uafhængig, men konstitueret af den erkendelse der har den som genstand: Kendsgerninger opstår først, når mennesker kollektivt fastslår dem, eller opnår konsensus om dem, eller i det mindste indfører ord eller begrebsmæssige sondringer ved hjælp af hvilke disse kendsgerninger kan udtrykkes*. (Rasborg, 2009; 352).

De ovenstående sondringer mellem forskellige varianter af socialkonstruktivismen, som er fremstillet i nedenstående figur (Rasborg, 2009; 353). Den første variant medfører dermed en opfattelse af, at erkendelsen af virkeligheden er præget af de sociale omstændigheder. Den anden variant er ensbetydende med en antagelse om, at selve virkeligheden bestemmes af erkendelsen. Erkendelsen bliver med andre ord til, i kraft af at vi erkender den (Rasborg, 2009; 353).

FIGUR 4.1 - DE FIRE SOCIALKONSTRUKTIVISTISKE TYPER



(RASBORG, 2009; 353).

4.2 CASEDESIGN

I dette afsnit vil vi præsentere vores forskningsdesign, som tager udgangspunkt i et casedesign. Derudover vil vi karakterisere, hvilken type case vi beskæftiger os med i dette speciale.

Vi finder casedesignet relevant for vores undersøgelse af områdeledelse på ældreområdet, da det er et komplekst og flertydigt fænomen (jf. afsnit 3.1), endvidere er områdeledelse og ledelse generelt et kontekstafhængigt fænomen. Ved at anvende casedesignet får vi mulighed for at inddrage netop konteksten og lade den bidrage til en bedre forståelse af områdeledelse.

En case kan have forskellig karakter; problemformuleringen er styrende for casetypen, samt hvilke metoder der er mest hensigtsmæssige at anvende i undersøgelsen. Dette skyldes, at casedesignet hverken udelukker de kvantitative eller kvalitative metoder. Endvidere kan formålet med et casestudium eksempelvis være teoriopbygning, teoritestning eller at forklare og forstå komplekse fænomener (Antoft & Salomonsen, 2007; 33).

Med vores undersøgelse ønsker vi dog hverken at være teorigenerende eller teoritestende, men derimod at formidle ny empirisk viden, da ældreområdet er underbelyst, som vi kom

frem til for i litteraturreviewet, samt videreformidle erfaringer og anbefalinger til andre kommuner, der overvejer at indføre områdeledelse. Til at frembringe denne nye empiriske viden om områdeledelse på ældreområdet, vil vi benytte os af en metodetriangulering bestående af de kvalitative metoder, som vil blive præsenteret i næste afsnit.

I kraft af at cases kan have så mange forskellige karakteristika og formål, er det svært at give en klar og præcis definition af, hvad en case er, og der findes derfor en række forskellige definitioner. En sådan finder vi hos Alan Bryman, der definerer casestudiet som:

The basic case study entails the detailed and intensive analysis of a single case [...] case study research is concerned with the complexity and particular nature of the case in question. (Bryman, 2008; 52).

Med denne definition af casestudiet kan vi undersøge et enkelt fænomen og dets kontekst i dybden, hvilket er hensigtsmæssigt i forhold til denne undersøgelse. En anden definition findes hos Robert K. Yin:

A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. (Yin, 2009; 18).

Det særlige ved Yins definition er, at den fremhæver konteksten og dennes betydning for fænomenet. Endvidere påpeger Yin, at grænsen mellem det undersøgte fænomen og konteksten kan være flydende og utydelig. Dette må også siges at være gældende for vores case, hvilket blandt andet skyldes, at ledelse – dermed også områdeledelse er mange ting og har mange snitflader både internt i organisationen, men også eksternt i forhold til organisationens omgivelser (jf. afsnit 3.1).

Denne case kan, ifølge David de Vaus, karakteriseres som et single casestudium (de Vaus, 2001; 219-228), da vi kun undersøger områdeledelse på ældreområdet i Randers Kommune. Derudover har vi en deskriptiv tilgang (de Vaus, 2001; 219-228) til undersøgelsen, da vores formål er at kortlægge, hvad områdeledelse dækker over, herunder hvilke lederroller, arbejdsopgaver og relationer der er knyttet til denne ledelsesposition.

Sidst men ikke mindst kan denne case, ifølge de Vaus' terminologi siges at være *embedded* (de Vaus, 2001; 219-228), hvilket skyldes, at vi fokuserer på et element af ledelsesstrukturen på

ældreområdet i Randers Kommune. Ligeledes er vores undersøgelse primært rettet mod Område Nord, og dermed kun ét af de tre områder på ældreområdet.

4.3 METODE

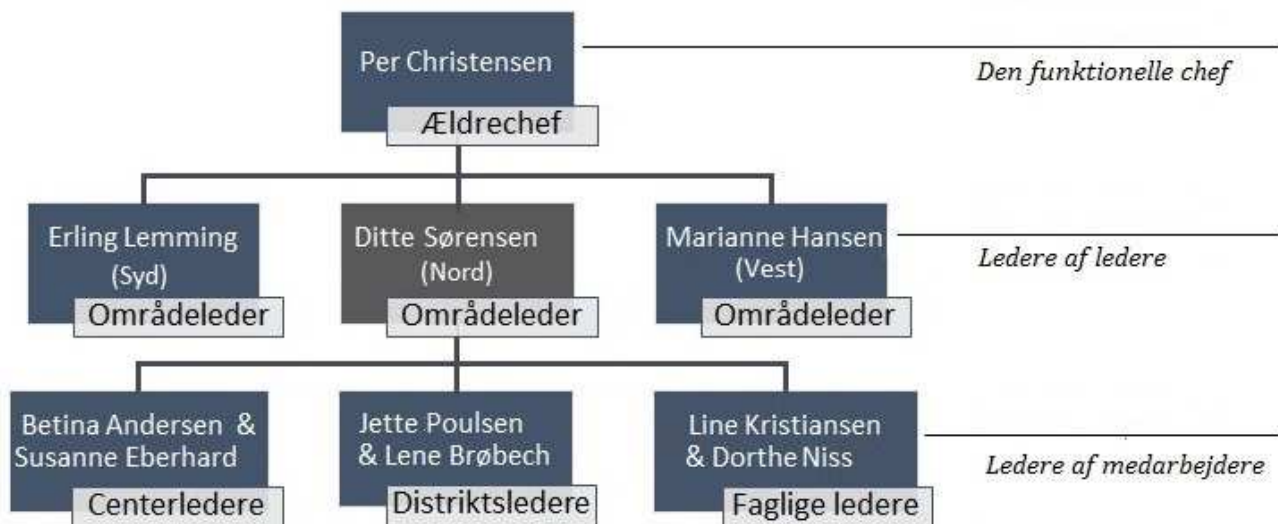
I de følgende afsnit vil de metoder, vi anvender i dette speciale, blive præsenteret. Vi benytter os af en metodetriangulering, som indebærer, at vi kombinerer følgende tre kvalitative metoder; interviews, dokumentanalyser og observationer. Vi har valgt denne metodiske model, da vi på den måde kan belyse områdeledelse fra flere vinkler. Metodetrianguleringen giver os mulighed for at skabe et mere helstøbt billede, end hvis vi kun anvendte én af metoderne.

4.3.1 Interview

I dette afsnit vil vi præsentere vores interviews, samt argumentere for at det netop er disse respondenter, vi har fundet relevante til at hjælpe os med at svare på problemformuleringen, som tager udgangspunkt i en karakterisering af områdeledelsens lederroller, arbejdsopgaver og relationer, og det særlige ved dette ledelsesniveau.

Vi har valgt en interviewstruktur, der gør, at vi kommer hele vejen rundt om områdeledelse.

FIGUR 4.2 - INTERVIEWSTRUKTUR⁹



Derudover har vi valgt at fokusere på Område Nord i vores undersøgelse. Som ovenstående figur viser, vil vi interviewe to centerledere, to distriktsledere samt to faglige ledere, som alle kommer fra Område Nord. Ved at interviewe disse har vi dermed afdækket det ledelsesmæs-

⁹ De forskellige ledelsesniveauer vil blive teoretisk udfoldet nærmere i afsnit 3.3.3.

sige niveau under områdelederen. Når vi samtidig vælger at interviewe de to områdeledere fra Område Vest og Syd, sikrer vi, at vi har ledere på linje med områdelederen fra Nord og dermed ikke kun udsagn fra én områdeleder at konkludere ud fra. Sidst men ikke mindst har vi valgt at interviewe ældrechefen for også at afdække det ledelsesmæssige niveau over områdelederen.

Vi har valgt at gennemføre vores interviews som fokusgruppeinterviews med hver ledergruppe. Dette skyldes, at vi gerne vil åbne muligheden for, at respondenterne kan diskutere indbyrdes, da vi dermed er giver plads til, at de kan bringe pointer eller perspektiver frem, som vi ikke har tænkt på i vores interviewspørgsmål.

Dog har vi valgt at interviewe ældrechefen og områdelederen fra Nord hver for sig. Dette skyldes, at vi ikke mener, det er relevant at interviewe ældrechefen sammen med nogle af de andre, da han er leder på et andet niveau end de øvrige respondenter (jf. ovenstående figur). Vi har ligeledes valgt at interviewe områdelederen fra Nord adskilt fra de to øvrige områdeledere, hvilket skyldes, at vi som nævnt primært fokuserer på Område Nord. Vi kan dermed også gå mere i dybden med de enkelte ledelsesniveauer, og derigennem give et mere tydeligt billede af områdeledelse.

Til vores interviews med frontlinjelederne har vi udformet en række spørgsmål, der tager udgangspunkt i et *semistruktureret livsverdensinterview*. Denne type interview defineres, som [...] *et interview, der har til formål at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener*. (Kvale & Brinkmann, 2008; 19).

I det semistrukturerede interview, som vi har valgt at benytte os af, vil vores interviewguides¹⁰ dække over en række temaer, som er relevante i forhold til teorien (Kvale & Brinkman, 2008; 151). Ved at inddrage teorierne, som fundament i vores interviewspørgsmål, sikrer vi, at det er lettere at anvende det teoretiske begrebsapparat i den senere analyse af interviewene.

Vi har i vores interviewguide valgt at starte med nogle åbne spørgsmål, der giver respondenterne mulighed for at snakke sig varme. Herefter vil vores spørgsmål gradvist blive mere lukkede og teoretisk funderede, således at vi får afdækket de temaer, som vi har valgt at fokusere på (Kvale & Brinkmann, 2008; 151). Det semistrukturerede interview giver dog også plads til, at der kan stilles spontane spørgsmål, og dermed kan samtalen i interviewsituationen udvikle

¹⁰ Bilag 1-3.

sig, hvilket giver bedre mulighed for [...] *at indhente spontane, levende og uventede svar fra de interviewede.* (Kvale & Brinkmann, 2008; 151).

Vi har, som tidligere skrevet, valgt at foretage de fleste af vores interviews, som fokusgruppeinterviews. Fordelene ved denne interviewform er, at [...] *den livlige, kollektive ordveksling kan bringe flere spontane ekspressive og emotionelle synspunkter frem* [...] (Kvale & Brinkmann, 2008; 170). Formålet hermed er at få respondenterne til at diskutere og præsentere forskellige synspunkter på de stillede spørgsmål. Respondenterne forventes dermed ikke at nå til enighed eller komme med løsninger, men blot have en meningsudveksling gennem en semi-struktureret samtale (Kvale & Brinkmann, 2008; 170-171).

I de to interviews med henholdsvis ældrechefen og områdelederen fra Nord går vi glip af de ovenstående elementer, men de to interviews giver os derimod mulighed for at gå i dybden med den enkeltes oplevelser af de emner, som vi kommer ind på i løbet af interviewene. Argumentet for at vælge denne interviewstruktur, hvor vi kombinerer to forskellige interviewformer er, at det er med til at give os et bedre billede af områdeledelse.

4.3.2 Dokumentanalyse

Det andet element i den valgte metodetriangulering er dokumentanalyse. Vi har valgt at anvende dokumenter, fordi vi her kan læse om en eksempelvis nedskrevet hændelse uden filter eller andres fortolkninger. Dette er en fordel, når vi skal danne os et overblik over, hvad der har været baggrunden for eksempelvis organisationsændringen på ældreområdet i 2012.

Vi har valgt primært at anvende dokumenter til at belyse bevæggrunde og målsætninger for organisationsændringen i 2012, hvor Randers Kommune ændrede strukturen fra at have været ni området til kun at have tre områder på ældreområdet. Derfor vil de dokumenter vi benytter os af overvejende være mødereferater, sagsfremstillinger og notater fra Randers Kommune om baggrunden for organisationsændringen i 2012.

Endvidere har vi fået adgang til en af områdeledernes kalender, som vi anvender til at afdække områdeledelse og få et indblik i, hvilke opgaver og hvor meget de fylder på dette ledelsesniveau. Dette vil give et interessant supplement til vores interviews med lederne på de forskellige ledelsesniveauer. Vi bliver derudover i stand til at underbygge vores observationer af områdelederens arbejde, da vi dermed kan analysere på en længere tidsperiode end blot de to dage, som vi har fået lov til at følge.

En af fordelene ved dokumentanalysen er ifølge Duedahl og Jacobsen, at: [...] *man i arbejdet med dokumenter ikke kommer i fysisk nærkontakt med eller påvirker de mennesker, hvis handlinger eller ytringer man studerer* [...] (Duedahl & Jacobsen, 2010; 18).

Dette er en fordel, da vores øvrige empiri er indsamlet ved at være i nærkontakt med de mennesker, vi ønsker at tegne et billede af. Dokumenternes uafhængighed betyder endvidere, at vi som undersøgelsespersoner kan få udfordret vores fordomme, da vi er nødt til at behandle dokumenterne i den form, de fremstår.

Dokumenternes uafhængighed kan dog også give nogle udfordringer, da de ofte vil have et andet perspektiv, end det der ønskes undersøgt, da dokumenterne er blevet fremstillet til et andet formål end vores undersøgelse.

Dette gælder også for dokumenterne, som danner grundlaget i denne undersøgelse, da dokumenterne her udgør henholdsvis sagsfremstillinger til Sundheds- og ældreudvalget i Randers Kommune, samt hørings spørgsmål og andre baggrundsdokumenter fra organisationsændringen i 2012. Dokumenterne vil dog være anvendelige i forbindelse med vores problemformulering, da der eksisterer et tematisk overlap mellem de to.

Når der arbejdes med dokumentanalyser, er der fire kriterier, som kræver opmærksomhed i forhold til dokumenternes relevans og lødighed. Disse fire kriterier præsenteres helt kort i det nedenstående.

Det første kriterium omhandler dokumentets *autenticitet*, hvilket indebærer en vurdering af, om dokumenterne har været udsat for manipulation, eller om dele af dokumentet er gået tabt (Duedahl & Jacobsen, 2010; 55-56). Vi finder det ikke sandsynligt, at dokumenterne er manipulerede, eller at de på anden måde er mangelfulde, da de fleste er udleveret spontant til os på baggrund af vores formøde.

Det andet kriterium er *troværdighed*. Her går vi blandt andet ind og ser på, om budskaberne er vinklet i en bestemt retning, for at læserne skal få en bestemt opfattelse af det aktuelle emne. Graden af troværdighed er dog nært beslægtet med de konklusioner, som udledes af dokumenterne (Duedahl & Jacobsen, 2010; 67). I forhold til dette kriterium vurderes der ikke at være nogle problemer i forhold til de dokumenter, vi anvender. Argumentationen herfor skal findes i, at langt de fleste af dokumenterne er interne, hvorfor incitamentene til at vinkle dem på en bestemt måde umiddelbart må være mindre, end hvis dokumenterne skal sendes ud i offentligheden.

Dokumenternes *repræsentativitet* er det tredje kriterium. Her foretager vi en vurdering af, hvor stor andelen af det samlede antal dokumenter, vi har adgang til. Jo større udsnit af det samlede antal dokumenter der er til rådighed, jo bedre bliver dokumenternes udsagnskraft (Duedahl & Jacobsen, 2010; 67-68). Vi er her bevidste om, at vi ikke har adgang til alle dokumenterne. Vi mener, de dokumenter, vi har adgang til, er repræsentative for de øvrige dokumenter, og at de væsentligste pointer er repræsenteret i de tilgængelige dokumenter.

Det sidste og fjerde kriterium omhandler dokumenternes *betydning*. Dette kriterium er væsentligt for mange dokumentanalyser, da der ofte ønskes en valid fortolkning af dokumenternes betydning. For at kunne sikre kvaliteten af en sådan fortolkning, må de valg og fravalg, som dokumentet er resultatet af kunne udledes. Det er endvidere vigtigt at kunne gennemskue de eventuelle begreber, der anvendes i dokumentet.

Derudover kan dokumentet altid tillægges mindst tre betydninger og dermed fortolkninger. Dette skyldes, at afsenderen af dokumentet tillægger dette én betydning, mens modtageren af dokumentet kan tillægge det en anden betydning. Derudover rummer dokumentet altid mindst én betydning i sig selv (Duedahl & Jacobsen, 2010; 73).

Ved at tænke de fire kriterier ind i udvælgelsen og anvendelsen af undersøgelsens dokumenter sikrer vi en god kildekritik af de dokumenter, vi anvender i den videre analyse. Dette bidrager endvidere til at sikre kvaliteten og validiteten af vores undersøgelse, og de konklusioner vi når frem til.

4.3.3 Observation

Den sidste af vores forskningsteknikker består i at følge og observere områdelederen i Område Nord. Vores ønske hermed er at få et bedre billede, og en bredere forståelse af områdelederens lederrolle, arbejdsopgaver og relationer.

Vores formål med denne metode er at observere en områdeleder i vedkommendes daglige opgavevaretagelse. Vi har valgt tilgangen *ikke-deltagende, ustruktureret observation*. Ved ikke at deltage eller have planlagt situationerne på forhånd kommer vi til at opleve områdelederen i så naturlige omgivelser som muligt, og da vi ikke kan være fluer på væggen, er dette at foretrække (Bryman, 2008; 267).

Vi har observeret områdelederen i sammenlagt to dage. Den 14. april deltog vi i et ledermøde (områdelederen + frontlinjeledere). Den 16. april fulgte vi områdelederen i forskellige ærin-

der, vi var med til et administrativt møde med tillidsrepræsentanten og arbejdsmiljørepræsentanten; et besøg i et af ældrecentrene i Område Nord, hvor vi både overværede en seniorsamtale med en af frontlinjelederne, samt centrets fejring af Dronning Margrethes fødselsdag og deres nye sponsorcykel. Dette har givet os en unik mulighed for at observere områdelederen i situationer af forskellig karakter, både formelle og uformelle. Vi havde samtidig mulighed for at undersøge, om der er kongruens mellem det områdelederen fortæller os i forbindelse med vores interviews, og den måde hun agerer på som leder både formelt og uformelt.

4.3.3.1 Fordele og ulemper ved observation

Fordelen ved ustruktureret observation er, at subjektet forbliver i vante omgivelser, hvilket betyder, at subjektet slapper mere af. Vi er dog opmærksomme på, at vi med denne forskningsteknik ikke kan være helt usynlige og dermed stadig er åbenlyst til stede og kan påvirke respondenterne, da vores tilstedeværelse og kropssprog vil have effekt på dennes udsagn og opførsel. Dog vil denne effekt ikke være lige så stor som ved et semistruktureret interview, hvor spørgsmålene er skrevet på forhånd, og respondenterne påvirkes af interviewerens tilstedeværelse og kropssprog, men også i høj grad af interviewerens udsagn.

4.3.4 Kvalitativ databehandling

I dette afsnit vil vi redegøre for, hvordan vi har grebet vores dataanalyse an.

Den første væsentlige databehandling af vores interviews sker i transskriberingen, hvor talesproget i et vist omfang omdannes til skriftsprog. Vi har dog i vid udstrækning bevaret talesproget og kun luget ud i de værste gentagelser og fyldord som eksempelvis *øh*, *øhm*, *hmm* for at bevare størst mulig autenticitet i transskriberingerne. I transformationen fra tale til skrift går der dog uvilkårligt en del informationer tabt, da stemmeføring, latter og sproglige nuancer ikke kan overføres til skrift. En del data går dog allerede tabt, når interviewet optages på diktafon, da man her mister kropssprog og udstråling (Kvale & Brinkmann, 2008; 199-201). Det er derfor væsentligt at bevare så mange af de tilbageværende informationer i transskriberingen¹¹.

De transskriberede interviews er, som det fremgår af de enkelte interviewguides i bilag 1-3, opdelt i tre overordnede kategorier; baggrundsspørgsmål, Mintzbergs ti lederroller og LP. Kategorien med Mintzbergs ti lederroller er yderligere opdelt i tre underkategorier; *interperso-*

¹¹ Transskriberingerne fra de enkelte interviews er vedlagt som bilag 4-9.

nelle relationer, informationsroller og beslutningsroller. Ligeledes er LP-kategorien inddelt i tre underkategorier; *færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier*. Denne opdeling har vi på forhånd tænkt var optimal for at lette kodningen af datamaterialet efter transskriberingen. Efter transskriberingen af samtlige interviews, har vi identificeret en række spørgsmål, ud fra vores interviewguides, som er relevante og anvendelige i vores analyse af områdeledelse. Dette har vi gjort for at sikre os vi kommer hele vejen rundt om alle de roller og opgaver vi gerne vi karakterisere. Denne kodning er med til at sikre gennemsigtighed i specialet og sammenhæng mellem dataindsamlingen og analysen, hvilket gør analysen og dermed konklusionerne mere holdbare (Kvale & Brinkmann, 2008; 212).

Ligeledes har vores observationsstudier været præget af de teoretiske perspektiver, som har været med til at skabe fokus og en vis grad af systematik i vores observationsnoter, der er vedlagt som Bilag 10 og 11. Det teoretiske fundament virker dermed som et filter, vi kan anskue virkeligheden gennem, således at vi fokuserer på de elementer, der er væsentlige for analysen.

4.3.4.1 Præsentation af kvalitative data

Da det kan være svært at overskue en lang analyse af kvalitative data, præsenterer vi løbende vores kvalitative data i displays gennem specialet. Dette er med til at skabe overblik og gennemsigtighed i vores resultater.

Peter Dahler-Larsen skriver i hans bog "At fremstille Kvalitative data", at det er vigtigt, da [...] *man må arbejde med sine data, fordi de er med til at bestemme resultaterne af analysen*. (Dahler-Larsen, 2003; 36-37). Derfor er det også vigtigt for læseren at forstå ens data for at kunne forstå resultaterne. Derfor har vi valgt at benytte os af systematisk opbyggede displays for at [...] *bringe både undersøgelsens og læserens erkendelse et godt stykke videre*. (Dahler-Larsen, 2003; 39).

Vi tager udgangspunkt i Dahler-Larsens definitioner af tre gældende regler for brug af displays; *autenticitetsreglen, inklusionsreglen og transparensreglen* (Dahler-Larsen, 2003; 39, 42 & 45). Data bliver efter *autenticitetsreglen* derfor præsenteret i deres oprindelige form og er ikke taget ud af kontekst (Dahler-Larsen, 2003; 39), samtidig sørger vi med *inklusionsreglen* for ikke at udelukke en bestemt datamængde, når det gengives i displays (Dahler-Larsen, 2003; 42). Derudover sørger vi, i kraft af *transparensreglen*, for at vores displays ikke er

uigennemsigtige ved klart og tydeligt at angive rammen, hvori displayet skal forstås (Dahler-Larsen, 2003; 45).

Kapitel 5

5 OMRÅDELEDELSE I RANDERS KOMMUNE

Ved strukturreformen i 2007 blev den nye Randers Kommune sammensat af fem gamle kommuner; Randers, Nørhald, Langå samt dele af Sønderhald. Dette gør Randers Kommune til landets syvende største kommune målt på indbyggertal, som i 2014 var 96.343, hvoraf 61.163 bor indenfor bygrænsen i Randers (Den store danske, 2014). Dermed dækker ældreområdet et stort geografisk område, hvor der er langt mellem borgerne, da omkring en tredjedel af borgerne er bosat uden for Randers by. Dette kan give nogle udfordringer i forhold til, at en del af medarbejderne på ældreområdet kommer til at bruge lang tid på landevejen – tid der kunne bruges på at levere ydelser.

Endvidere er ældreområdet et stort område, der har et par tusinde ansatte og råder over et budget på 600-800 millioner kroner om året (Bilag 4, 2015; 1).

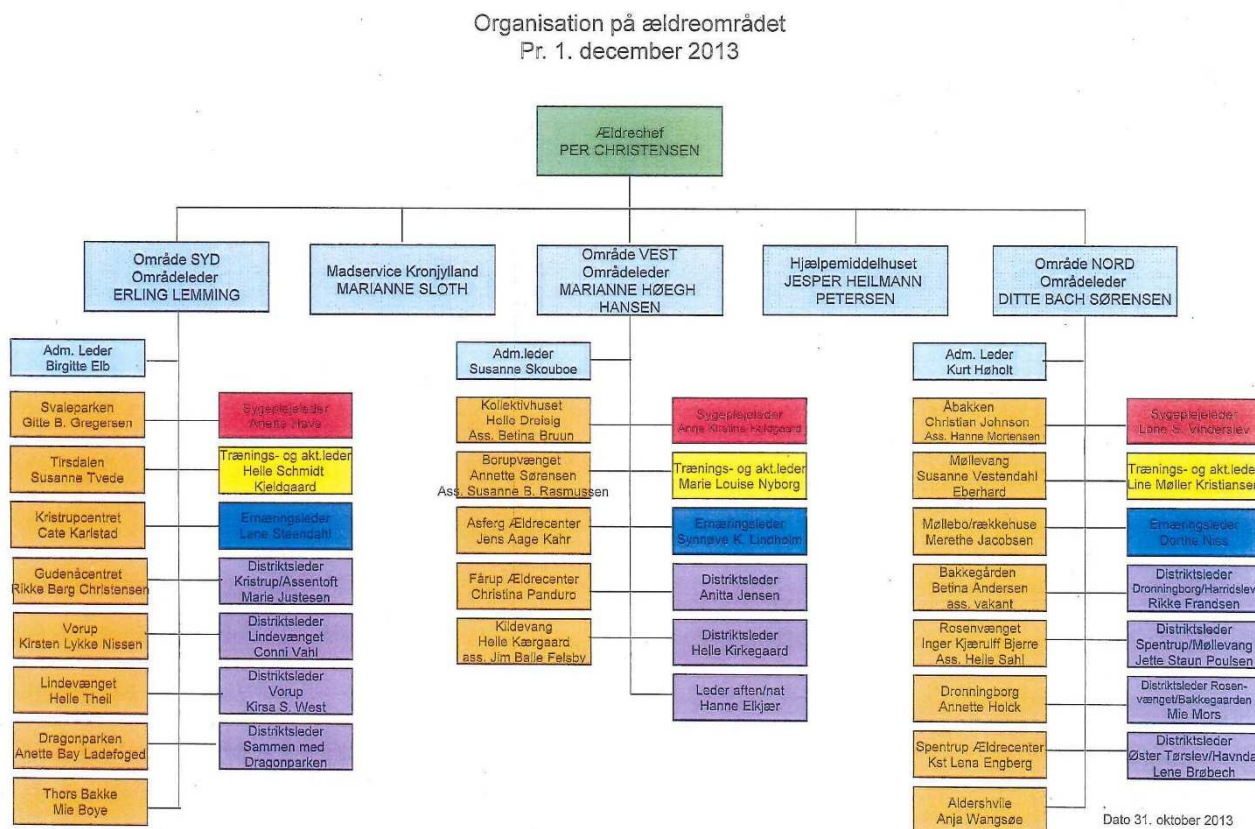
5.1 UDVIKLINGEN AF OMRÅDELEDELSE PÅ ÆLDREOMRÅDET

De har på ældreområdet i Randers Kommune haft områdeledelse siden 1991 (Bilag 4, 2015; 3) og har således været tidligt ude med denne ledelsesform, som først i løbet af det seneste årti anses som en af de største forandringer i ledelsesstrukturen (jf. kapitel 1). Siden 1991 har der været forskellige konstellationer, og antallet af områder har varieret mellem ni og 13 områder.

Fra 1. januar 2007 blev der indført en model for økonomisk decentralisering, hvilket betyder, at de forskellige forvaltningsområder er ansvarlige for hver deres budget (Randers Kommune, 2006; 1).

Den 5. maj 2011 vedtog Sundheds- og ældreudvalget en ny organisationsstruktur på ældreområdet, som trådte i kraft den 1. januar 2012. Dette indebærer, at ældreområdet blev inddelt i tre områder med hver sin områdeleder (Sundheds- og ældreudvalget, 2011). Organiseringen er vist i nedenstående organisationsdiagram.

FIGUR 5.1 - ORGANISATIONS DIAGRAM¹²



(BILAG 13, 2013).

De tre områder har mellem 16 og 19 frontlinjeledere, der i fællesskab med den øvrige ledelse driver ældresektoren i Randers Kommune under sloganet *tre områder, én kommune* (Bilag 4, 2015; 5).

De tre områdeledere har hver især ansvaret for et budget på 200 millioner kroner, derudover har de det overordnede ansvar for mellem fem-otte ældrecentre, tre-fire distrikter samt tre faglige teams. For at områdelederne kan fokusere på centrene og det faglige aspekt, er der under hver af disse blevet ansat en administrativ leder efter organisationsændringen i 2012, som tager sig af det administrative og budgetterne. Tanken med de tre administrative ledere var at samle administrationen, så frontlinjelederne kan koncentrere sig mere om deres medarbejdere, det faglige og borgerne (Randers Kommune, 2012; 26).

¹² I figuren er centerlederne placeret i de orange kasser, de røde, gule og mørkeblå repræsenterer de faglige ledere og de lilla kasser repræsenterer distriktslederne.

Med den nye organisationsform blev der samtidig ansat en faglig leder i hvert område på felterne; sygepleje, ernæring samt træning og aktivitet (Randers Kommune, 2012; 4). Med tilføjjelsen af de faglige ledere til gruppen af frontlinjeledere betyder det, at denne ledergruppe nu repræsenterer alle de faggrupper, som arbejder med borgerne. Dette medfører, at gruppen lettere kan træffe tværfaglige beslutninger og dermed skabe udvikling på områderne.

Fordelen ved specialisterne er, at de er dedikerede til deres fagspeciale, [og] har fået eller får opbygget en stor faglig viden, som de øvrige medarbejdere kan trække på. (Randers Kommune, 2012; 4).

Et af argumenterne for at indføre den nye organisationsændring var at sikre en skarp budgetstyring (Randers Kommune, 2012; 2). Et andet argument var at skabe mere synlig ledelse på de enkelte områder. Her har frontlinjelederne en vigtig rolle, da deres fokusområde blandt andet er at talentudvikle medarbejderne og deres faglighed. Derudover skal de tage sig af borgerne og deres pårørende (Randers Kommune, 2012; 2).

Det skal være en, der deltager i husets aktiviteter, en der forholder sig til den enkelte medarbejder og de pårørende, og som kender de, der bor det pågældende sted. (Randers Kommune, 2012; 2).

På baggrund af denne præsentation af Randers Kommune som vores case, vil vi nu analysere områdeledelse med udgangspunkt i vores indsamlede empiri.

Kapitel 6

6 ANALYSE

I dette kapitel vil vi analysere områdeledelse på ældreområdet i Randers Kommune med udgangspunkt i vores teoretiske perspektiver. Inden vi går i gang med selve analysen, vil vi i det følgende afsnit præsentere vores analysestrategi, samt opbygningen af analysekapitlet nærmere.

6.1 ANALYSESTRATEGI

Herunder vil vi præsentere vi vores analysestrategi, som skal bidrage til en logisk opbygning af analysekapitlet. Derudover skal strukturen i analysekapitlet bidrage til at vi får lettere ved at svare på vores problemformulering.

I den første del af analysen anvender vi den teoretiske terminologi (jf. kapitel 3) på vores case. Dette indebærer, at vi anvender Henry Mintzbergs ti lederroller til at karakterisere områdeledelsens dagligdag; herunder hvilke lederroller, arbejdsopgaver og relationer de varetager, samt hvilke lederroller der fylder mest i områdeledelsen. Dernæst anvender vi Leadership Pipeline (LP) til at kortlægge, hvilke særlige forventninger og krav, der er til det specifikke ledelsesniveau, som områdeledelsen befinder sig på, samt relationerne til ledelsesniveauerne over og under.

Den samlede karakteristik af områdeledelsens lederroller, arbejdsopgaver og relationer bidrager til, at vi kan besvare problemformuleringens første del;

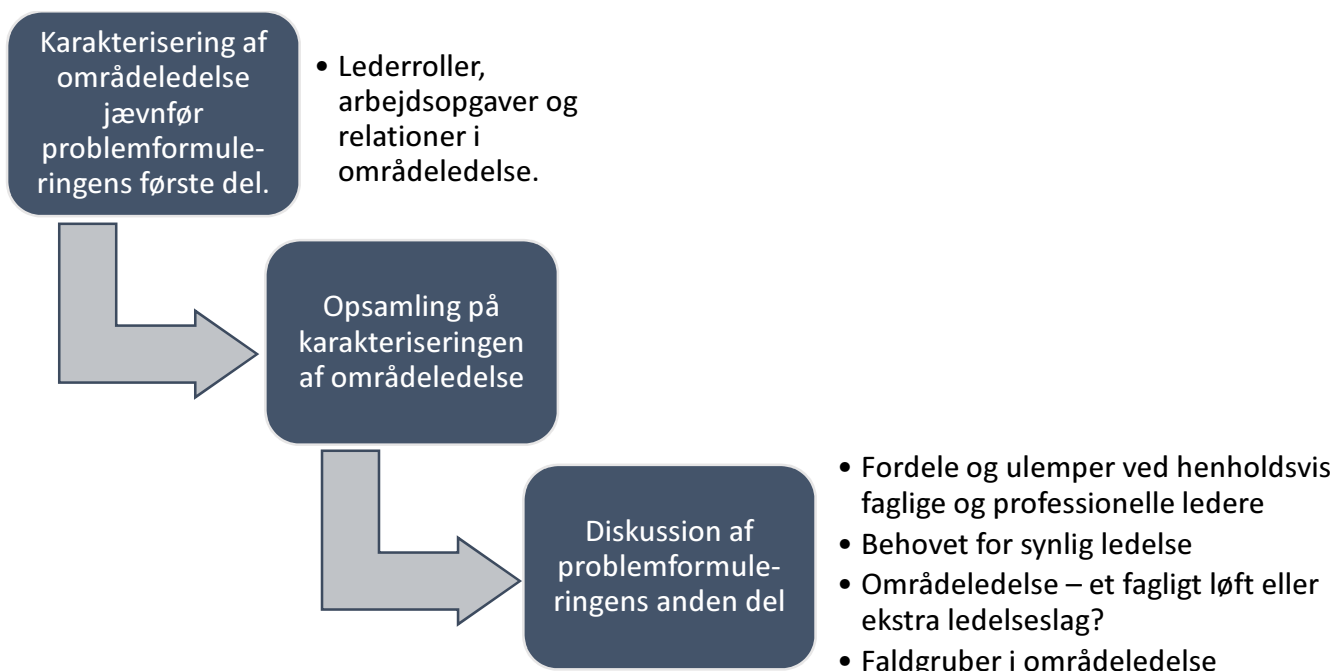
Hvad karakteriserer områdeledelse på ældreområdet, når det gælder ledelsesroller, opgavevaretagelsen og relationer?

I anden del af analysen diskuterer vi på baggrund af den første delanalyse fire forskellige punkter; 1) Fordele og ulemper ved henholdsvis faglig og professionel ledelse, 2) Behovet for synlig ledelse, 3) Områdeledelse – fagligt løft eller ekstra ledelseslag? og 4) Faldgruber i områdeledelse. Disse diskussioner skal bidrage til en diskussion af problemformuleringens anden del om hvorvidt;

Områdeledelse er med til at styrke den faglige og administrative ledelse eller, hvorvidt områdeledelse medfører et ekstra ledelseslag?

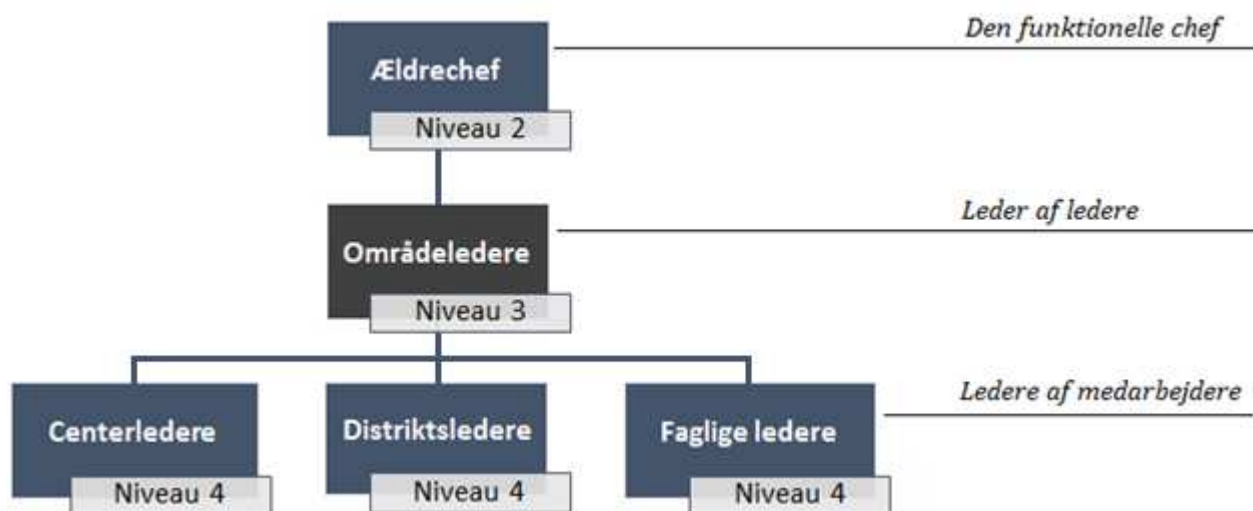
Dette leder os frem til vores analysestruktur, som er illustreret i nedenstående figur.

FIGUR 6.1 - ANALYSESTRATEGI



I analysen inddrager vi de øvrige ledelsesniveauer for at blive i stand til at give et mere helstøbt billede af områdeledelsen. Dette er relevant, da områdeledelsen har relationer til ledelsesniveauerne både over og under. Ligeledes har deres lederroller og arbejdsopgaver snitflader med disse.

FIGUR 6.2 - LEDELSESSTRUKTUR PÅ ÆLDREOMRÅDET I RANDERS KOMMUNE



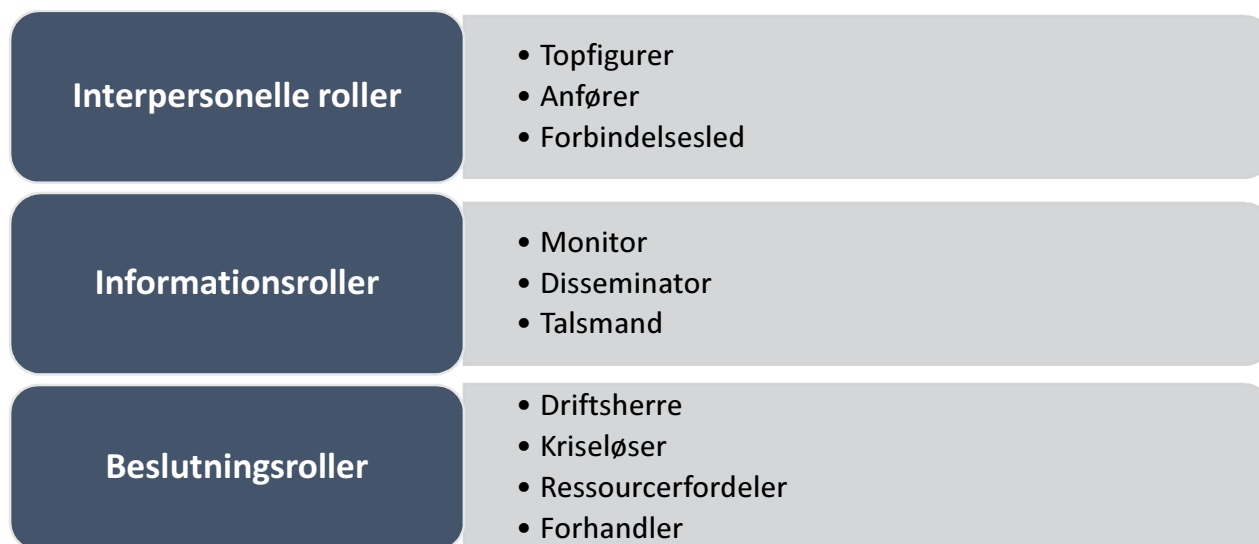
6.2 KARAKTERISERING AF OMRÅDELEDELSE

I denne første del af analysen vil vi karakterisere områdeledelsens lederroller, arbejdsopgaver og relationer til de øvrige ledelsesniveauer. Derudover vil vi analysere, hvilke særlige krav og forventninger, der er til netop dette ledelsesniveau, som områdeledelsen befinder sig på.

6.2.1 Områdeledelse i praksis

I dette afsnit vil vi anvende Henry Mintzbergs lederroller til at karakterisere områdeledelsens lederroller og arbejdsopgaver på ældreområdet i Randers Kommune. Dette gør vi, da der ikke foreligger eksisterende viden om, hvad områdeledelse på ældreområdet indebærer (jf. kapitel 2). Dermed bidrager vores analyse af områdeledernes arbejde med ny empirisk viden om, hvad områdeledelse indebærer i praksis.

FIGUR 6.3 - GENGIVELSE AF MINTZBERGS TI LEDERROLLER¹³



6.2.1.1 Områdeledernes arbejdsdag

Når områdelederne bliver spurgt om, hvordan en typisk arbejdsdag ser ud, er der to svar, der går igen; møder og mails. Områdelederne fra Syd og Vest svarer samstemmigt *Møder og samtaler* (Bilag 6, 2015; 3), mens svaret fra områdelederen i Nord er: *Det er mails [...] mails, mails, og så er det selvfølgelig møder. En typisk dag [...] er jo, at jeg ofte allerede hjemmefra lige tjekker mine mails; hvad er det lige, der ligger.* (Bilag 5, 2015; 3).

Et kig i en af områdeledernes kalender vidner også om, at der går rigtig meget af områdelederens arbejdstid på møder (Bilag 12, 2015).

¹³ Den nærmere præsentation af de enkelte roller findes i kapitel 3.

6.2.1.2 Områdeledernes varetagelse af de interpersonelle roller

Lederen som topfigur

Den første af Mintzbergs *interpersonelle roller*, er rollen som *topfigur*. Denne rolle indebærer ingen informationsformidling eller beslutningstagen, men derimod blot lederens tilstedeværelse, da der er en række formelle forpligtelser, som lederen må varetage som symbol for organisationen (jf. afsnit 0).

Et eksempel på dette så vi gennem vores observationsstudie, da områdelederen fra Nord deltog ved receptionen den 16. april 2015, hvor plejehjemmet Åbakken fik overrakt en sponsorcykel og Dronning Margrethes 75 års fødselsdag blev fejret (Bilag 11, 2015). Dette er således et eksempel på en situation, hvor områdelederens eneste funktion og opgave er at være synlig og tilstede. Der er ikke nogen beslutningstagen eller formel informationsformidling forbundet med deltagelsen, hvilket der også er en klar bevidsthed om hos områdelederen:

[Jeg har] *respekt for, at der også er nogle der gør noget godt for vores område. Så stiller jeg mig gerne til rådighed, og jeg har ikke en intention om, hverken at skulle holde tale eller noget, men det [at] jeg er der – også for medarbejderne, det betyder noget.* (Bilag 5, 2015; 3).

Det ovenstående er et eksempel på, at områdeledelsen varetager rollen som *topfigur* internt i organisationen, hvorimod vi ikke har set eksempler på, at de varetager denne rolle som organisationens ansigt udadtil. Det er således ikke en rolle, der fylder alverden i områdeledelsens dagligdag.

Lederens rolle som anfører

En af de absolut vigtigste roller, lederen ifølge Mintzberg skal varetage, er rollen som *anfører*. Det er gennem denne rolle, at lederen definerer atmosfæren og sætter den retning, som organisationen skal arbejde henimod (jf. afsnit 0). Dette er reelt noget, som lederne gør hele tiden både gennem handlinger og udmeldinger, og det er også en position, som områdeledelsen er meget bevidst om. Områdelederen fra Nord omtaler flere gange i interviewet sig selv som en førergås, der skal gå foran og vise retningen (Bilag 5, 2015; 7).

Dette kommer endvidere til udtryk i ledelsesfilosofien; hellere tilgivelse end tilladelse.

Jeg synes da, det er fedt, at de kender deres ramme [...] [Hvis frontlinjelederne har] nogle nye tiltag eller sat et eller andet i gang [...] Det skal de da slet ikke spørge mig om. Så det [er det] der med bare at være innovativ og bare turde springe ud i det. (Bilag 5, 2015; 12).

Dermed udstikker områdelederne en retning for sine medarbejdere, der gør, at de har frihed og mulighed for at være innovative og nytænkende gennem deres udmeldinger og handlinger. Frontlinjelederne skal kende den ramme, som de skal operere indenfor;

Når jeg sidder ude i mit Nord, så vil jeg gerne have dem til at præstere, og nogle gange er det ved, at de er røde ned ad ryggen, og andre gange så er det altså også med gulerod [...] Hvis der er nogle, der ikke præsterer, så får man en fast hånd i ryggen. (Bilag 5, 2015; 10).

Derudover er det vigtigt som leder og *anfører*, at man kan gå forrest og vise vejen, hvilket vi også så områdelederen i Nord gøre i flere situationer de dage, hvor vi observerede hende. Et eksempel herpå var under ledermødet (Bilag 10, 2015), hvor hun først og fremmest tog dirigentrollen på sig og ledte mødets gang. Ligeledes var hun med til at definere en afslappet uformel atmosfære under ledermødet ved at give plads til lidt løs snak og hygge undervejs. På samme møde var der en situation, hvor hun trådte i karakter efter en diskussion om beklædning. Diskussionen blev lukket ved at hun skar igennem og sagde, 'nu er det sådan her' vi gør (Bilag 10, 2015).

En anden situation, hvor anførerrollen kommer i spil, er under mødet med tillidsrepræsentanten (TR) og arbejdsmiljørepræsentanten (AMR), hvor områdelederen er ude ved de administrative medarbejdere og se dem i øjnene. Der bliver brugt en del tid på at forventningsafstemme på mødet, og områdelederen spiller åbent ud med tanker og forventninger til TR og AMR. Der bliver ligeledes givet klart udtryk for, at det er nødvendigt, at de selv siger til og fra, da det er svært at have føling med dem, når der ikke er ansat nogen administrativ leder (Bilag 11, 2015).

I forbindelse med mødet med TR og AMR er det dog vigtigt at holde sig for øje, at det er en opgave, som områdelederen ikke almindeligvis skal varetage, men det er en ekstra opgave, som ligger ved områdelederen, da der ikke er en administrativ leder ansat i Område Nord for tiden. Når situationen alligevel er relevant at nævne i denne sammenhæng, er det, fordi det er svært at forestille sig, at områdelederens håndtering af denne ledelsesopgave ikke er repræsentativ for håndteringen af de øvrige ledelsesopgaver. Situationen kan dermed anvendes som eksempel på, hvordan anførerrollen bliver bragt i spil.

Det er dog ikke kun områdelederne, der føler, at de bidrager til at sætte en overordnet retning inden for organisationens ramme, det er også den oplevelse frontlinjelederne har.

Centerlederne siger blandt andet, at [...] *vi skal passe vores opgaver inden for den ramme der er sat [...] for Nord*. (Bilag 7, 2015; 4), også de faglige ledere er enig i dette:

Områdelederen [...] *kan jo bedre sige, det er rammen, det er sådan det er [...]* (Bilag 9, 2015; 10).

Når områdelederen påtager sig anførerrollen skinner det således igennem, sådan at frontlinjelederne også oplever, at der bliver sat nogle rammer, som de kan arbejde videre inden for og herunder have friheden til at sætte nogle rammer for deres medarbejdere.

Lederens rolle som forbindelsesled

Den sidste rolle i de *interpersonelle relationer* er rollen som *forbindelsesled*, der indebærer, at lederen plejer sine horisontale forbindelser, der rækker ud over deres egen organisation (jf. afsnit 0).

Der er ikke umiddelbart mange eksempler på dette, men et enkelt kan være det laboratorium, som nævnes i det nedenstående citat, hvor de mødes med nogle samarbejdspartnere og andre kommuner for at vidensdele:

Vi er jo kommet tættere på i forhold til samarbejdspartnere [efter organisationsændringen i 2012] [...] Det kan være noget laboratorie, som vi kører med sygehusene og de andre kommuner [...] vi må kunne lære noget af andre kommuner og sygehuse og praktiserende læger. (Bilag 5, 2015; 7).

Hvis vi i stedet tænker, at områdeledernes opgave i højere grad er at agere *forbindelsesled* mellem forvaltningen og de varme hænder, der leverer ydelserne i praksis, så fylder denne del af deres arbejde langt mere, hvilket kommer til udtryk i de følgende citater:

Vi er meget bindeledet fra det politiske niveau og ud til hænderne [der udfører det i praksis] [...] Nogle gange er der brug for, at vi går ned i detaljen sammen med vores centerledere og distriktsledere, og andre gange er der brug for, at vi sammen med vores chef går op og tænker lidt politisk i forhold til vores strategi [...] det er jo det, der er vores situation. (Bilag 6, 2015; 11).

Hvis vi forstår rollen som *forbindelsesled* mellem organisationen og omgivelserne, fylder det en relativt lille del af deres opgaver. Anser vi det derimod, som områdeledelsens opgave at agere *forbindelsesled* mellem det politiske niveau og de varme hænder, så fylder det en væsentligt større del.

Der er således ingen tvivl om, at områdelederne varetager rollen som *forbindelsesled* mellem det forvaltningsmæssige og politiske niveau og lederne, der er tættere på medarbejderne og borgerne.

6.2.1.3 Områdeledernes varetagelse af informationsrollerne

Lederens rolle som monitor

Den første af *informationsrollerne* er lederens rolle som *monitor*. Dette indebærer, at lederen modtager og opsøger store informationsmængder for at være klædt på i forhold til, hvad der rører sig i organisationen samt dennes omgivelser (jf. afsnit 3.2.4).

Områdelederne henter deres informationer en række forskellige steder. Gennem vores observationer så vi blandt andet, at hver gang områdelederen deltog i et møde ude på et center, fik hun en opdatering på, hvordan det stod til på det enkelte center (Bilag 11, 2015).

Områdelederne fungerer i vid udstrækning som postkasse, fordi [...] *der ryger rigtig mange mails ind i min mailboks, der kun har et eneste formål, og det er, at jeg bliver orienteret og får det sendt videre ud til resten af ledergruppen.* (Bilag 6, 2015; 12).

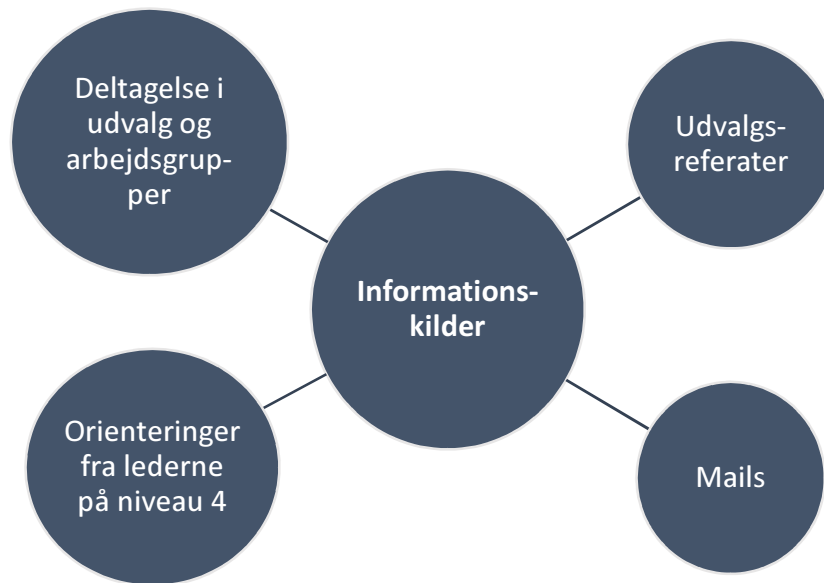
Frontlinjelederne giver flere gange udtryk for vigtigheden af, at områdelederen også bliver orienteret af dem, da de er tættere på borgere og medarbejdere.

[...] *det er bare for at fortælle hende [...] hvad foregår der helt derude, fordi ellers så kan hun jo også komme langt væk, så hvis ikke vi fodre hende med det engang imellem, så bliver hun langt væk.* (Bilag 7, 2015; 9).

[...] *jeg [er] også blevet meget opmærksom på ledelse opad i organisationen, fordi vi har lige været med i en stor besparelse, hvor man tænker, at aktivitetscentre er noget, der kan lukkes. Der blev jeg meget opmærksom på, hvor er det vigtigt, at jeg får formidlet, hvad er det for noget, vi går og gør i vores hverdag [...] det er vigtigt, at jeg får fodret Ditte og Per [områdeleder og ældrechef] og op ad i organisationen, så næste gang de skal finde fem millioner, at så ved de i hvert fald, hvad det er, de siger farvel til [...]* (Bilag 9, 2015; 10).

Områdelederne får dermed deres informationer fra mange forskellige kilder; både de oplysninger, som de selv opsøger, men også de informationer de får gennem deres ledere. Dog opfylder områdelederne ikke monitorrollen til fulde, da de ikke har deres daglige gang blandt deres frontlinjeledere og derfor går glip af den uformelle småsnak, der er på gangene.

FIGUR 6.4 - OMRÅDELEDELSENS INFORMATIONSKILDER



(BILAG 5 & 6, 2015; 12).

Lederen som disseminator

Den anden *informationsrolle*, er rollen som *disseminator*, der ganske enkelt indebærer, at lederen formidler viden og informationer videre i organisationen (jf. afsnit 3.2.4). Dette sker blandt andet på ledermøderne, hvor der bliver orienteret om, hvad status er, hvad områdelederen selv er i gang med for tiden, og hvilke ting der venter i nærmeste fremtid (Bilag 11, 2015).

Derudover er mails igen et afgørende element i informationsstrømmen til og fra områdeledelsen, hvor der igen kan henvises til deres følelse af at agere postkasse (Bilag 6, 2015; 12), da de får mange mails, der kun har det formål, at de bliver orienteret og kan videreformidle disse oplysninger til frontlinjelederne i deres område.

Områdelederne formidler dog ikke kun informationer videre ned i organisationen, men [...] *formidlingen af opgaver for vores øverste leder* [...] (Bilag 6, 2015; 12) er også vigtig at få med. I denne forbindelse påpeger de faglige ledere også, at de selv føler et stort ansvar i forhold til selv at være opsøgende og holde sig orienteret:

Jeg tænker, at her er det meget mit eget ansvar at få det, jeg har brug for. Selvfølgelig forsøger Ditte at fodre os så meget som muligt [...] men der kan godt gå lang tid [mellem vi ses]. (Bilag 9, 2015; 11).

Lederen som talsmand

Den sidste *informationsrolle* er rollen som *talsmand*. Denne rolle indebærer, at lederen viderefremidler informationer til eksterne aktører (jf. afsnit 3.2.4).

Vores undersøgelse viser, at denne rolle nærmest ingenting fylder i områdeledernes hverdag, hvilket kan skyldes at områdelederne oplever, at det kan være svært at trænge igennem til journalisterne med de gode historier.

De vil helst ikke skrive en god historie. De vil skrive om det, der sælger aviserne [...] og hvis det endelig er [at det lykkes], så kan du få et eller andet mikrostykke på side fire, ikke. (Bilag 5, 2015; 9).

6.2.1.4 Områdeledernes varetagelse af beslutningsrollerne

Lederen som driftsherre

Den første af disse roller er rollen som *driftsherre*, der indebærer, at lederen fungerer som designer eller initiativtager til at forandre organisationen samt at løse mindre problemer (jf. afsnit 3.2.5).

Områdelederne oplever efter organisationsændringen i 2012, at deres rolle som strategiske ledere fylder langt mere i dag end deres rolle som administrator.

[...] hver gang vi havde noget med løn eller administration, så var det mig, der skulle tage teten i den sammenhæng og sørge for, at der blev udarbejdet nogle procedurer og nogle retningslinjer ikke. Det ligger helt naturligt ved den administrative leder i dag, så det er [...] langt mere strategisk ledelse, vi har med at gøre i dag [...] Det var mere driftsledelse dengang. (Bilag 6, 2015; 14).

Dette kunne således tale for, at *driftsherre*-rollen ikke fylder særlig meget, men det samlede billede er dog et noget andet, da der er adskillige eksempler på det modsatte både i forhold til at være initiativtagere til udvikling af organisationen og løsningen af større og mindre problemer.

Områdelederne peger blandt andet på, at det er blevet lettere at udvikle organisationen, hvilket skyldes, at [...] *det er meget mere enkelt [...] man kan hurtigt få vendt nogle ting, og man kan også hurtigt få vendt skibet [...]* (Bilag 6, 2015; 3).

Ligeledes løser områdelederne en række mindre problemer, når de kommer rundt i organisationen.

Vi er jo ikke stærkere end vores svageste led, og hvis der er et oprigtigt problem med en leder, så skal jeg selvfølgelig også være bevidst om det. (Bilag 5, 2015; 8).

[...] når jeg er ude [ved] [...] mine ledere, så kan vi måske komme frem til en eller anden problematik, som du tænker, at den tager du lige hånd om [...] (Bilag 6, 2015; 12).

Der er således flere eksempler på, at områdelederne både udvikler organisationen, men i høj grad også at de løser mindre problemstillinger rundt omkring i organisationen og sørger for, at maskinen kører.

Lederen som krise- eller problemløser

Dette leder hen til den næste *beslutningsrolle*, som er rollen som *krise- eller problemløser*, der indebærer, at lederen må handle ufrivilligt og reaktionært på mere eller mindre kaotiske situationer (jf. afsnit 3.2.5).

Områdelederne opfatter i vid udstrækning sig selv som brandslukkere, der skal forsøge at løse de problemer, der måtte opstå rundt omkring i organisationen, inden de udvikler sig til egentlige kriser og kaotiske situationer.

Når man sådan kigger rundt i sin organisation, så kan man godt til tider have fornemmelsen af, at man agerer brandslukker, fordi så er det pludselig på ét center, at der er sådan et eller andet spil, der kører, hvor man så har brug for at støtte den pågældende centerleder, og så har man dårlig fået det afsluttet før – Pop siger det så, og så er der noget et andet sted [...] (Bilag 6, 2015; 8).

De påpeger ligeledes, at de prioriterer de mest akutte ting og er meget opmærksomme på at hjælpe og støtte frontlinjelederne, hvis der opstår problemer.

Jeg tager selvfølgelig telefonen, når den ringer, og det vil jeg nok altid tage mig af. Så min prioritering vil være selvfølgelig at tage det, der fylder allerførst. (Bilag 5, 2015; 12).

[...] *hvis der kommer en eller anden sag, altså hvis der kommer en klagesag eller sådan et eller andet, så prioriterer jeg da meget at gå med i det for også at støtte lederen [...]* (Bilag 6, 2015; 11).

Som det også fremgår af de ovenstående udtalelser, består de akutte problematikker, områdelederne løser, ofte af *konflikter mellem medarbejdere*, der er den første af de tre typiske kaotiske situationer, som Mintzberg fremhæver (jf. afsnit 3.2.5).

Lederen som ressourcefordeler

Den tredje *beslutningsrolle* er rollen, som *ressourcefordeler*, der indebærer tre delelementer, som lederen kan prioritere organisationens ressourcer ud fra (jf. afsnit 3.2.5). Her kan man helt overordnet sige, at det er en af områdeledernes væsentligste roller, da de hver især har det overordnede ansvar for et budget på 200 millioner kroner (jf. kapitel **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.**).

De to første af disse tre elementer; *planlægning af tid* og *programmering af arbejdet* overlapper hinanden lidt. Herigennem fastsætter områdelederne en relativt lille del af deres ledes arbejdstid. Et eksempel på dette er, at frontlinjelederne forventes at sætte tid af til at deltage i forskellige møder. Disse møder kan endvidere kaste andre opgaver af sig, fordi områdelederne her kan uddelegere nogle opgaver til lederne. Et eksempel på dette er sagen om beklædning, som vi så med vores observationer (Bilag 10, 2015).

Det tredje og sidste element i ressourcefordelingen er *autorisationsbeslutninger*, som indebærer, at områdelederne skal blåstemple og godkende ledernes ideer og tiltag (jf. afsnit 3.2.5).

Svaret på dette spørgsmål er alle tre områdeledere enige om, da deres frontlinjeledere har friheden til at træffe beslutninger selv og sætte ting i gang uden at de kommer omkring og får dem godkendt.

Det skal de da slet ikke spørge mig om [...] det [er det] der med bare at være innovativ og bare turde springe ud i det. (Bilag 5, 2015; 12).

Områdelederne forventer dog, at frontlinjelederne lige kommer forbi og vender de større ting.

[...] *det er den der rolle, vi har som områdeleder at sparre med vores ledere, der kommer det helt naturligt. De ved jo også, at hvis det er sådan, at de har været i en træls situation, eller hvis der sker et eller andet, så er det jo også rigtig vigtigt at få os informeret [...] tit og*

ofte er [det] sådan, at vi er neutrale. Det er altid rart at være bekendt med situationen, før man læser om en i Amtsavisen. (Bilag 6, 2015; 12-13).

Dermed er der bred enighed om, at frontlinjelederne har store frihedsgrader til selv at træffe beslutninger, og at områdelederne giver dem plads til at være ledere for deres medarbejdere.

Noget af det der motiverer mig i min stilling, det er også, at Ditte har den tillid og viser mig den tillid. Hun tror på, at jeg godt kan finde ud af på fornuftig vis at varetage organisationens interesser, og det er det, der er fedt. (Bilag 9, 2015; 12).

Lederen som forhandler

Den sidste af Mintzbergs ti lederroller er rollen som *forhandler*, der indebærer ikke-routineprægede forhandlingssituationer (jf. afsnit 3.2.5).

Her kan eksempelvis nævnes lønforhandlinger, som det ofte er områdelederen fra Syd, der tager sig af på områdeledernes vegne, da de har fordelt nogle af opgaverne mellem sig sådan, at de udnytter hinandens ressourcer bedst muligt. En sådan opdeling af rollefordelingen er dog, ifølge Mintzberg (jf. afsnit 3.2.5), ikke altid optimal for et lederteam, da lederrollerne er gensidigt afhængige i et integreret hele, som ikke kan adskilles uden problemer.

Områdelederen i Syd [...] har måske meget [...] omkring lønforhandlinger, og så er der en der tager noget om demensområdet [...] vi har nogle arbejdsgrupper, som vi så hver især står for. (Bilag 6, 2015; 10).

Endvidere er det let at forestille sig, at områdelederne kan indgå i mere eller mindre formelle forhandlingssituationer, når de mødes med forvaltningen og det politiske system i forhold til at forbedre vilkårene for hele ældreområdet, måske i særdeleshed i forbindelse med budgetlægningen.

Derudover kan man forestille sig, at der kan opstå behov for forhandlinger i de situationer, der beskrives i nedenstående citat:

Vi kan også godt have nogle ledere, som har nogle specielle ønsker til forskel for nogle af de andre, som man kan forsøge hjælpe [...] (Bilag 6, 2015; 13).

Som det fremgår af ovenstående analyse varetager områdeledelsen på ældreområdet i Randers Kommune således i større eller mindre omfang alle Mintzberg ti lederroller.

6.2.2 Forventninger og krav

I dette afsnit vil vi anvende LP til at analysere områdeledelse og dermed kortlægge, hvilke særlige forventninger og krav, der er til det specifikke ledelsesniveau, som områdeledelsen befinder sig på, samt relationerne til ledelsesniveauerne over og under.

I Randers er områdeledelsen som tidligere nævnt placeret på niveauet lige under ældrechefen og over frontlinjelederne. Det vil sige mellem anden og tredje passage i ledelsespipelinen – *leder af ledere* (jf. figur 3.7). Ifølge LP forventes det, at man som leder på dette niveau besidder forskellige kompetencer indenfor; *færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier* (jf. figur 3.8). I de næste afsnit vil vi anvende disse til at karakterisere områdeledelse.

6.2.2.1 Lederskabsfærdigheder

I vores interviews med områdelederne spurgte vi ind til, hvilke færdigheder de anså som de væsentligste for en områdeleder. Alle tre områdeledere var mere eller mindre enige om, at man som områdeleder står i mange forskellige situationer, og det derfor kræver, at områdelederen besidder en vis mængde situationsfornemmelse. De nævner dog alle tre troværdighed¹⁴, hvorfra man kan udlede, at denne egenskab er vigtigst, og at man i alle situationer skal være troværdig. En områdeleder fortæller, at rollerne der varetages i jobbet er forskellige, og det er derfor vigtigt at kunne være [...] *empatisk i nogle sammenhænge, struktureret i andre sammenhænge*. (Bilag 6, 2015; 13).

Derudover nævner de *politisk tæft*. *Det kan jeg simpelthen ikke komme udenom, [...] så skal du kunne være jordbunden, du skal kunne stå fast. Du skal være en god formidler*. (Bilag 5, 2015; 11). Det kræver også, at man *både [er] relationel, visionær og [...] driftsorienteret*. (Bilag 6, 2015; 13).

Udvikling af ledere af medarbejdere

Det er områdelederens opgave at stå for udvikling af lederkompetencerne og se mulighederne i den enkelte frontlinjeleder. Dette kan ifølge en af områdelederne ske både i form af lederudviklingssamtaler, ledermøder og driftsmøder og gør ydermere opmærksom på, at de forskellige frontlinjeledere har forskellige behov, og dermed er det vigtigt at differentiere alt efter behovet, der er hos den enkelte (Bilag 6, 2015; 13). Denne betragtning møder enighed, og en af områdelederne udtrykker det ved at sige:

¹⁴ Vi anser det som en færdighed at være troværdig som leder. Man er troværdig som leder, når der er overensstemmelse mellem lederens udmeldinger, beslutninger og handlinger.

[...] *det er ikke alle, der skal have en master. Men der er nogle af dem, som er rigtig nysgerrige, og [som] også kan blomstre af at sidde og lege med teori. Og dem, som synes, det er rigtig, rigtig tungt at gå på DOL¹⁵. Det er nok ikke dem, der skal [have en master]. Og det er måske også dem, der er rigtig gode praktikere, som er lidt mere nede i detaljen. Sådan er lederne jo også forskellige.* (Bilag 5, 2015; 13).

Alle frontlinjelederne bekræfter, at muligheden for at udvikle sig via uddannelse eller coaching foreligger, og at områdelederne er lydhøre over for deres ønsker og giver sparring ud fra det. Dog er der en af centerlederne, der udtrykker ambivalens over for disse videreuddannelser og fortæller, at hun synes, det er en god ting at kunne videreudanne sig, men hun mangler nye udfordringer i hendes daglige arbejde for at kunne udnytte hendes nye viden fuldt ud.

Der er den lidt svær, fordi det er da fedt, hvis jeg tager et eller anden modul [...] og så hopper jeg så tilbage til min stilling, det er sådan lidt hm ... Nå men [...] så har jeg det på mit CV, det er da fint, men ... (Bilag 7, 2015; 10).

Uddelegering af ledelsesopgaver

Det er vigtigt, at områdelederne evner at inddrage frontlinjelederne i de ledelsesopgaver, som lander på deres bord - det er man er nødt til, som en af områdelederne siger:

[...] *hvis man ikke selv skal drukne, så skal man, som områdeleder, være i besiddelse af en vis portion dovenskab.* (Bilag 6, 2015; 14).

Det er derfor vigtigt, at man som områdeleder kan uddelegere relevante ledelsesopgaver til frontlinjelederne, da man ikke har tid til at tage sig af alle opgaver, der lander på ens bord. Dette bakkes op af de to andre områdeledere, som er enige i, at det er meget situationsbestemt, hvornår de uddelegerer. En af dem fortæller, at hun samtidig er opmærksom på, at hun ville [...] *være flaskehals for mangt og meget, hvis det var [hende] selv, der skulle sidde [med alle opgaverne].* (Bilag 5, 2015; 13).

I den forbindelse spurgte vi frontlinjelederne, om de mener, der er plads til, at de kan være ledere for deres medarbejdere. Hertil er de faglige- og centerlederne enige om, at det er der, hvorimod distriktslederne ikke mener, tiden altid er der (Bilag 9, 2015; 11 & Bilag 7, 2015; 9).

¹⁵ Den Offentlige Lederuddannelse.

Der kan dog være forskellige opfattelser af, hvad det vil sige at være leder for sine medarbejdere. Derudover ligger der en forskel i, at distriktslederne skal arbejde mere for at være synlige i ordets bogstaveligste forstand, fordi deres medarbejdere kører rundt i hele kommunen og derfor ikke ser dem sidde på deres kontor til dagligt (Bilag 8, 2015; 11).

At være en del af det store og det lille fællesskab

Det er vigtigt at kunne se tingene i forskellige perspektiver. Dette gælder både, når områdelederen sidder i sit eget område og skal tage hele ældreområdet i Randers Kommune med ind i de beslutninger, der træffes. Når vedkommende sidder på forvaltningen og der træffes brede beslutninger, er det også vigtigt at kunne se konsekvenserne for deres egne områder.

En af områdelederne fortæller, at [...] *når vi er der [forvaltningen], så er vi her for ældreområdet og for det bedste, og når jeg sidder ude i mit Nord, så vil jeg gerne have dem til at præstere.* (Bilag 5, 2015; 10). Hun siger videre, at hun [...] *ikke kun [er] navlebeskuende, og at hun [...] trods alt [prøver] at kigge ud på det store fælles. Det tror jeg egentlig godt, jeg kan differentiere [mellem].* (Bilag 5, 2015; 10).

6.2.2.2 Tidsanvendelse

Sparring og coaching

Områdelederne har et månedligt sparringsmøde med hver af frontlinjelederne (Bilag 5, 2015; 14), derudover er deres dør altid åben, og frontlinjelederne er altid velkomne. Områdelederen fra Syd påpeger vigtigheden af, at [...] *være opmærksom på kommandovejen.* (Bilag 6, 2015; 14), for ikke at træde ind over frontlinjeledernes ledelsesopgaver, hvis det er en medarbejder der kommer forbi. Dertil supplerer områdelederen fra Nord, at hun gerne tager ud på de enkelte centre og sidder på kontoret. Hun nævner her, at det er relevant at tænke over, om man i sådan en situation er leder af navn eller af gavn:

Men hvad er det så af gavn, når jeg sidder derude? Det er jo ikke forgæves. Det er altid hyggeligt, og jeg kan altid bruge en time til at snakke [...]. (Bilag 5, 2015; 15)

Denne sondring er vigtig at have med, da både ledelse, sparring og coaching helst skal give mening for både områdelederen og frontlinjelederen. Hun siger i forlængelse heraf:

Så jeg tænker, at de ved, at jeg kommer normalvis, og ellers har vi jo også vores ledermøder, og ellers så ringer de eller mailer. Det er ikke hver dag, jeg får en mail fra alle ledere, men det er ofte. (Bilag 5, 2015; 15).

På dette punkt kolliderer forventningerne fra de involverede parter. Dette ses da både distrikts- og centerlederne giver udtryk for, at de godt kunne bruge mere sparring fra områdelederen. En af centerlederne påpeger, at områdelederen måske ser noget, som man ikke selv ser i forbindelse med egen udvikling og potentialer.

[...] jeg tror godt, jeg kunne få mere af hende [områdelederen]. Hvis hun skulle have mere ud af mig, så skulle hun nok også udfordre mig lidt mere. Men nu er jeg sådan en selvpisker, så jeg kan også godt selv, men det kunne jo være noget, jeg ikke selv havde set, jeg godt kunne udvikle på. (Bilag 7, 2015, 13).

Strategisk sparring og samarbejde

Områdelederne skal på deres niveau være i stand til at samarbejde med hinanden, men også med over- og underordnede. Det er vigtigt for det strategiske arbejde at være i stand til at arbejde tværfagligt. Områdelederne fortæller, at de hver anden uge mødes med ældrechefen og diskuterer forskellige problemstillinger og strategier (Bilag 5, 2015; 6). De mødes ligeledes med frontlinjelederne hver anden uge (Bilag 12, 2015), og de mødes med hinanden hver anden uge (Bilag 5, 2015; 11).

Dog ligger områdelederen fra Nord ikke skjul på, at alt afhængig af problemstillingen søger hun oftere sparringen hos de to andre områdeledere end hos ældrechefen. Dette skyldes, at de *[...] nemmere [vil] kunne se [...] den her detalje, end at stå udefra og kigge ind.* (Bilag 5, 2015; 14). Hun fortæller videre, at hun altid ved, ældrechefen er der, når hun har brug for sparring.

6.2.2.3 Arbejdsværdier

Værd sætte ledere af medarbejdere

Som områdeleder er det vigtigt at være i stand til at kunne anerkende og værdsætte det stykke arbejde, som *lederne af medarbejdere* yder. Et skulderklap i form af anerkendelse virker også motiverende og skaber lysten til at yde endnu mere.

På dette punkt er alle områdelederne enige om, at det er noget de kan blive bedre til.

Da vi stiller spørgsmålet til områdelederen fra Nord, om hvordan det kommer til udtryk, at hun værdsætter lederne af medarbejderne, siger hun straks:

Jeg synes ikke selv, jeg er god nok til at anerkende og værdsætte. (Bilag 5, 2015; 16).

Områdelederen fra Vest konstaterer det samme, hvorefter hun siger:

[...] vi får [...] jo nærmest aldrig [anerkendelse] [...] det er meget, meget sjældent, at vi får den på vores niveau [...] [og] når man ikke selv har [det] store behov, så er det svært at huske, at andre godt kan have det [...] (Bilag 6, 2015; 16).

De faglige ledere og centerlederne er alle enige om, at et anerkendende skulderklap i ny og næ kan betyde meget for ens motivation. En af de faglige ledere udtrykker det således:

[...] der kunne man godt nogle gange tænke, at man [...] er Lucky Luke - nogle gange [kunne man] godt lige [...] kræve lidt ekstra skulderklap. (Bilag 9, 2015; 14).

En af centerlederne fortæller, at hun oplever *[...] et tavst nik til de ting man gør og selvfølgelig også nogle ord på i vores sparringsmøder [...]* (Bilag 7, 2015; 14).

Ud fra ovenstående kan man udlede, at områdelederne ikke er lige så anerkendende i deres tilgang, som de gerne ville være, men ikke mindst, at frontlinjelederne efterspørger et klap på skulderen i ny og næ.

Sparring med ledere af medarbejdere

På dette punkt skiller de faglige ledere sig ud, da de føler deres behov for sparring bliver mødt. En af dem udtrykker, at *[...] vi har også vores sparringsmøder, men ellers så ringer jeg næsten ikke, det er kun, hvis der opstår et eller andet akut [...]* (Bilag 9, 2015; 13). Til vores spørgsmål om de føler de får nok sparring, er de begge enige om, at det gør de.

Center- og distriktslederne giver alle fire udtryk for, at de godt kunne bruge mere sparring. En af centerlederne siger således:

[...] men jeg tror godt, jeg kunne få mere af hende [områdelederen], hvis hun skulle have mere ud af mig, så skulle hun nok også udfordre mig lidt mere. (Bilag 7, 2015; 13).

En af distriktslederne siger, at *[...] der kan godt gå lang tid, mellem jeg snakker med hende, udover på ledermøderne* (Bilag 8, 2015; 12). Hvortil den anden tilføjer, at *[...] der bruger man mere sine kollegaer i forhold til sparring.* (Bilag 8, 2015; 12).

Både distrikts- og centerlederne giver hermed udtryk for, at de har brug for sparring ud over den, de får af områdelederen på nuværende tidspunkt. Det behøver dog ikke nødvendigvis være områdelederen, der giver dem den ekstra sparring. En af centerlederne fortæller at; *jeg overvejer altid lige, er det Ditte jeg skal have den sparring af, og det er netop fordi, jeg har jo i baghovedet, at Ditte også er langt væk fra de opgaver, som jeg sidder i, så er det den rette sparring, jeg har brug for [som hun kan give mig].* (Bilag 7, 2015; 10).

Ifølge et udsnit af en af områdeledernes kalender har områdelederen i snit tre sparringsmøder om ugen – i løbet af tre uger (Bilag 12, 2015; 1-3), og når hun har 15 frontlinjeledere, hun skal sparre med, vil det dermed tage hende fem uger at snakke med dem alle. Dermed er det ikke realistisk, at de kan have sparringsmøder oftere end én gang om måneden med frontlinjelederne. Man kan derfor overveje, om det ville give mere lederkvalitet, hvis frontlinjelederne får flere muligheder for at sparre med hinanden på tværs af de tre områder. På den måde vil der også opstå et forum til vidensdeling på tværs af områderne, som centerlederne også efterspørger (Bilag 7, 2015; 7).

Områdelederens handlinger og værdier

Når områdelederen handler, er det vigtigt, at der er overensstemmelse mellem områdelederens handlemåde, de værdier der ligger heri og organisationens værdigrundlag. De tre områdeledere er enige om, det er vigtigt, der er overensstemmelse mellem egne værdier og organisationens. Områdelederen fra Syd udtrykker det således:

Jeg synes, at jeg trives godt i Randers, og det må jo være et udtryk for, at værdierne også er forenelige og egentligt fint afspejler det, som jeg synes, at man som leder kan agere i [...]
(Bilag 6, 2015; 16).

På den måde føler områdelederne, at der er overensstemmelse mellem deres udmeldinger og de værdier, som organisationen står for. Frontlinjelederne giver også udtryk for, at der langt hen ad vejen er overensstemmelse, dog er de værdier, der bliver italesat fra forvaltningens side ikke altid i overensstemmelse med det, der sker i virkeligheden. De faglige ledere udtrykker det således:

[...] nogle gange, så kunne man da godt tænke, at der er et gab [...] ét er, at forvaltningen har italesat [...] nogle værdier, [...] noget andet er, hvordan løser vi så det herude i virkeligheden, så det er ikke kun omkring Ditte, det er hele vejen tænker jeg. (Bilag 9, 2015; 15).

Dette kritikpunkt er således ikke kun rettet mod områdelederen, men hele organisationen. Det er forståelsen af organisationen som helhed, der mangler. Som ældrechefen siger:

[...] politikerne er ikke sat i verden for at træffe saglige [og] faglige beslutninger. [...] De skal træffe politiske beslutninger. (Bilag 4, 2015; 17).

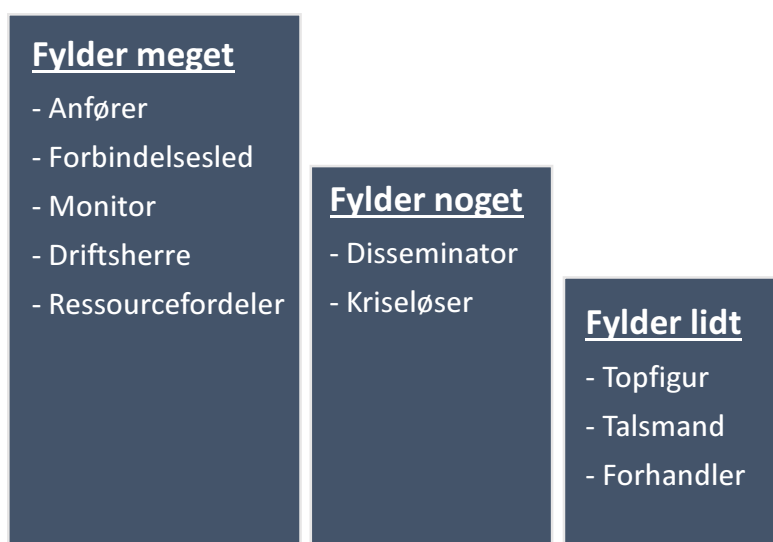
Dermed kan der opstå et gab mellem politikerne og praktikerne.

6.2.3 Opsamling på karakteristikken af områdeledelse

I dette afsnit vil vi samle op på vores analyse af, hvad der karakteriserer områdeledelse, herunder hvilke lederroller områdeledelse dækker over, samt hvilke forventninger der er til områdeledelsen.

I forhold til hvilke opgaver områdeledelsen varetager, så viser den ovenstående analyse, at områdelederne i større eller mindre omfang varetager alle Mintzbergs lederroller. De roller, der fylder mest i områdeledelsernes hverdag er rollerne som *anfører, forbindelsesled, monitor, driftsherre og ressourcefordeler*, mens de roller der fylder mindst er *topfigur, talsmand og forhandler*. Fordelingen af områdeledernes roller er illustreret i nedstående figur.

FIGUR 6.5 - FORDELING AF OMRÅDELEDERNES LEDERROLLER



Områdelederne lever langt hen ad vejen op til de færdigheder, som de, ifølge LP skal besidde for at kunne være *leder af ledere*. Det gør sig gældende inden for alle tre områder: *færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier*. Der er dog to punkter, hvor partnernes forventninger er modstridende, dette gælder for mængden af sparring samt områdeledernes anerkendelse af frontlinjelederne. Her kan parterne med fordel forventningsafstemme med hinanden og på den måde nå til enighed om en retningslinje, især fordi områdelederne giver udtryk for, at de godt ved de ikke er anerkendende nok i hverdagen.

6.3 DISKUSSION

I dette afsnit vil vi diskutere den anden del af problemformuleringen på baggrund af den første del af analysen. Diskussionerne vil tage afsæt i de følgende fire temaer; 1) Fordele og ulemper ved henholdsvis faglig og professionel ledelse, 2) Behovet for synlig ledelse, 3) Områdeledelse – fagligt løft eller ekstra ledelseslag? og 4) Faldgruber i områdeledelse.

6.3.1 Faglig eller professionel ledelse

I dette afsnit vil vi sætte fokus på det at være henholdsvis leder med en faglig baggrund og at være professionel leder med en eller flere ledelsesuddannelser, samt hvilke fordele og ulemper, der kan være forbundet med dette.

De tre områdeledere har en baggrund som henholdsvis sygeplejerske og plejehjemsassistenter, og derudover har de alle tre været igennem en lederuddannelse, mens både områdelederen fra Nord og Vest har været eller er i gang med en master i ledelse. Områdelederen fra Nord har en Master of Public Governance (MPG) (Bilag 5, 2015; 1), mens områdelederen fra Vest er i gang med en Master of Business Administration (MBA) (Bilag 6, 2015; 2).

Der er meget fokus på talentudvikling i hele ældreområdet, da samtlige ledere bliver sendt på Den Offentlige Lederuddannelse (DOL). Derudover har de udviklet en Individuel Kompetenceafklaringsaftale (IKA) (Bilag 6, 2015; 13).

Dette store fokus på lederuddannelse og talentudvikling er dog ikke noget, områdeledelsen har fundet på, da det er noget, der er blevet besluttet i Sundheds- og ældreudvalget i forbindelse med udmøntningen af den nye organisering på ældreområdet i 2012.

I ledelsesprofilerne skal det præciseres, at alle ledere skal samarbejde med TR og arbejdsmiljørepræsentant samt gennemgå lederuddannelse. (Sundheds- og ældreudvalget, 2011).

På spørgsmålet, om hvordan der prioriteres mellem at være faglig og professionel leder, er der dog heller ikke meget tvivl, da der i høj grad bliver svaret, at den professionelle ledelse fylder mest – specielt hos områdelederne.

Områdelederen fra Nord svarer: *Jeg er 100 % professionel leder* (Bilag 5, 2015; 5). Områdelederen Vest er lige så klar i sin udmelding, da hun siger, at hun [...] *slet ikke [bruger] fagligheden, så jeg er simpelthen leder.* (Bilag 6, 2015; 4).

Områdelederen fra Syd svarer dog, at han godt kan komme i situationer, hvor han også kan drage nytte af sin faglige baggrund. Han giver følgende eksempel:

[Jeg har] en klage nu her fra en pårørende til en af vores borgere, [og] de der drøftelser omkring, hvordan sygeplejegruppen har ageret i den sammenhæng, der tænker jeg, at der bruger jeg mit fag stadigvæk [...] men ellers langt størstedelen af det [jobbet], det er at være driftsleder og professionel leder i forhold til at tænke ledelsesstrategier [...] men den anden kan også godt komme frem. (Bilag 6, 2015; 4).

Også blandt frontlinjelederne ser de sig overvejende som professionelle ledere, men i modsætning til områdelederne er der her en mere udtalt tendens til, at den faglige baggrund spiller en større rolle.

De faglige ledere svarer henholdsvis, at: *Jeg kan være mere professionel leder, som fagleder [...] og [...] fagligheden gør jo, at du bedre kan vurdere [og] kompetenceafklare dine medarbejdere. (Bilag 9, 2015; 6).*

Centerlederne deler i vid udstrækning denne opfattelse.

Det er ikke, fordi man skal have den der faglighed, men den er nu god nok at have [...] Jeg kunne ikke forestille mig at kunne undvære den. Jeg tror i de her komplekse situationer nogle gange, hvor man sidder og skal give sparring til en personalegruppe, så er det ikke, fordi jeg kommer med løsningerne, men bare det at have en viden om, hvad pokker det er de kunne stå i [...] synes jeg hjælper mig rigtig meget. (Bilag 7, 2015; 4).

Også blandt distriktslederne bliver den faglige baggrund indimellem bragt i spil, der er dog fokus på, at de ikke går ind og tager over for medarbejderne, men blot fungerer som støtte og sparring.

[...] indimellem så ryger jeg direkte ned i en faglig diskussion [...] men du skal stadig være på sidelinjen, det skal jo helst være personalet, der kommer med løsningerne og ikke lederen der står og siger, hvad de skal gøre. (Bilag 8, 2015; 6).

De ovenstående udtalelser fra specielt frontlinjelederne giver et indtryk af, at frontlinjeledernes faglige baggrund kan bidrage til at løfte kvaliteten af den sparring og støtte, som de kan give deres medarbejdere. På niveauet højere, hvor områdelederne befinder sig, er der dog en tendens til, at den faglige baggrund betyder mindre og bliver anvendt i mindre omfang, hvil-

ket også kan hænge sammen med, at afstanden til både borgere og medarbejdere er blevet større, og samtidig er det nogle andre opgaver, der skal løses som områdeleder.

Det kan således i nogle sammenhænge være fordelagtigt, at lederne får en mere professionel tilgang til ledelsen, men især hos frontlinjeledere kan det være yderst givende, at de også har en faglig baggrund de kan trække på.

Endvidere kan det være en overvejelse værd, om det er fordelagtigt, at alle ledere skal igennem den samme lederuddannelse, da det kan medføre, at alle lederne i vid udstrækning tænker i de samme baner, og dermed har den samme tilgang til ledelsesopgaven. Områdelederen i Nord giver forsøger at differentiere mellem frontlinjelederne i forhold til evner og ønsker (jf. 6.2.2.1).

Det kan frygtes, at det kan være hæmmende for evnen til at tænke ud af boksen og være innovativ i forhold til at gøre tingene på nye måder. Hvis det er tilfældet, kan det være problematisk, da netop innovation og nytænkning er noget, der er et stort behov for i den offentlige sektor i en tid, hvor presset på de offentlige organisationer er omfattende. De befinder sig i en såkaldt velfærdsklemme, hvor der fra politisk side er krav om bedre ressourceudnyttelse, samtidig med at der fra borgernes side er forventninger om bedre kvalitet og større udbud.

Netop vigtigheden, af at frontlinjelederne er tæt på medarbejdere og borgere og kan tænke innovativt, fremgår af nedenstående udtalelse fra en af de faglige ledere:

[...] det er jo her ideerne fødes, det er jo ikke Ditte, der kommer med dem [...] det er jo os der skal være innovative på hver vores felt [...] (Bilag 9, 2015; 11).

Hvis man ønsker at sikre og fremme innovationen og kreativiteten i den offentlige sektor, skal man overveje, om det er fordelagtigt at ensrette lederens tankebaner ved at sende dem alle sammen på den samme lederuddannelse. Der kan eventuelt også være fordele i at prioritere forskellighed i tilgangen til ledelsesopgaver, samtidig med at give frihed og plads til kreativitet og nytænkning.

En anden mulighed kan være at gå ind og nuancere og differentiere i forhold til det konkrete ledelsesniveau, da der uden tvivl er både fordele og ulemper ved begge ledelsestyper. Den mere professionelle tilgang til ledelse er mest hensigtsmæssig hos områdeledelsen, da de har det mere overordnede ledelsesansvar. Dette er også et af kravene til det ledelsesniveau, som områdeledelsen befinder sig på (jf. afsnit 3.3.4.1). Forskelligheden kan derfor være mere for-

delagtig hos *lederne af medarbejdere*, der i højere grad skal være kreative og innovative, som det fremgår ovenstående udtalelse fra de faglige ledere.

6.3.2 Behovet for synlig ledelse

I dette afsnit vil temaet for diskussionen være synlig ledelse, og hvad det indebærer at være synlig som leder.

Særligt blandt frontlinjelederne er der divergerende opfattelser af, hvad det indebærer at være synlig som leder. De faglige lederes opfattelse kommer til udtryk i nedenstående citat, hvor de også fremhæver vigtigheden af synlighed.

[...] når man er tæt ved sine medarbejdere [...] så viser man jo bare i dagligdagen, at det er dig, og det bliver nemt også [...] men når man er distanceleder [...] så er det måske endnu mere vigtigt, at man tør vise rammerne med stor tydelighed, så man skaber tillid (Bilag 9, 2015; 2).

Hverken centerlederne eller distriktslederne deler dog denne opfattelse. Centerlederne mener, at synligheden afhænger af den strategi der lægges og ikke af hvilken gruppe, man er leder for. Distriktslederne opfatter heller ikke sig selv, som ledere på distancen og dermed mindre synlige, end eksempelvis centerlederne.

Jeg synes, det handler meget om [...] den strategi man lægger. Jeg synes, om du sidder som distriktsleder, eller om du sidder som centerleder, så vælger du den strategi, der passer til den kontekst du sidder i (Bilag 7, 2015; 2).

[...] jeg kunne godt gå igennem nogle afdelinger uden at se en [medarbejder], fordi de er jo inde bag lukkede døre og hjælpe beboerne. Så det er med at fange sit personale, der hvor man kan og synliggøre sig selv. Man [kan] synliggøre sig i mange ting [...] Det er også synliggørelse og [det at] være vaks, hvis der kommer en sms og svare tilbage med det samme. Så er man synlig. (Bilag 8, 2015; 10).

Der er således forskellige opfattelser af, om synlig ledelse kræver, at man er fysisk tilstede, eller om det også er synlig ledelse, hvis man kun er fysisk i kortere perioder og så ellers er tilgængelig via mails og sms.

Sætter vi den synlige ledelse i forhold til relationen med områdeledelsen, så er der ingen tvivl om, at afstanden mellem frontlinjelederne og områdelederne er blevet større siden organisationsændringen i 2012, som vi også vil se i de følgende diskussioner.

Områdelederne har dog stort fokus på at være så synlige, som det kan lade sig gøre både ved at tage rundt til de forskellige centre og teams i organisationen, men også ved at være tilgængelige på både mails og sms'er og svare så snart, der er lejlighed til det.

På spørgsmålet, om hvad områdelederne prioriterer, er det gennemgående svar blandt andet synlighed (Bilag 6, 2015; 11).

Der er dog også på dette niveau en oplevelse af, at det er gået ud over synligheden, at området er blevet samlet i tre store områder og ledelsesspændet er dermed også blevet større.

[Før 2012] havde jeg kun kontor to steder. Det var to store plejehjem. Så det vil sige, jeg er altid der tirsdag, torsdag [...] Så der var jeg mere synlig, mere tydelig. Jeg kendte hver en krog [...] Det var bare en anden måde at kende husene på. Det kender jeg jo ikke i dag. Alttså, jeg kan godt finde rundt i alle huse, trods alt, og jeg kan også vise jer kælderen, men det er jo slet ikke den detalje, og det er nok heller ikke det, det skal være [...] (Bilag 5, 2015; 4-5).

Hvorefter der bliver konkluderet, at områdelederne er blevet mere leder på distancen (Bilag 5, 2015; 5).

I denne diskussion er det også væsentligt at overveje, hvor områdelederne skal være fysisk placeret. Skal de sidde tættest på forvaltningen så de kan få mere indflydelse der og fungere som mere naturlige sparringspartnere sammen med konsulenterne, og dermed supplere og trække den mere praksisnære virkelighed ind i forvaltningen. En anden mulig er, at det kan det fungere som i Randers, hvor de sidder ude på centrene og dermed er tættere på frontlinjelederne.

Blandt frontlinjelederne gives der udtryk for, at de kunne se nogle fordele, hvis områdeledelsen i stedet blev rykket ind på forvaltningen.

Det kunne måske være gavnligt, hvis vores områdeleder måske har været placeret på forvaltningen, så det var de sparringsmuligheder, der har været derinde. Også sparringsmuligheder for vores områdeleder, fordi det, det man sådan ligesom somme tider oplever, det er at den sparring hun har behov for, den søger hun hos os [...] (Bilag 8, 2015; 8).

Områdelederen kan dog også godt se, at der kan være nogle muligheder i at være placeret tættere på forvaltningen, da der indimellem opstår nogle skævheder, eller der bliver besluttet

noget, der ikke fungerer, fordi mange af konsulenterne er tidligere områdeledere med erfaring fra før 2012, hvor der var ni områder.

[...] der er bare et andet set-up, fordi vi er blevet tre, og fordi vi har fået fagledere, og fordi vi har fået mange flere specialister. Så når der somme tider bliver spurgt af en direktør, hvorfor gør man det? Så er der kommet et svar, hvor man tænker for pokker, det var jo dengang, det var før. Nu er det altså noget andet [...] Selvfølgelig hvis man sad der, så er det jo nok mere naturligt for en direktør at gå tre kontorer hen og spørge en af os områdeleder, end det var at spørge en konsulent. (Bilag 5, 2015; 16).

Områdelederne er dog klart mest for den sidste mulighed, da de er overbeviste om, at de vil miste følingen med deres område, og hvad der sker, hvis de fysisk bliver placeret i forvaltningen.

Hvis jeg i mit fag, selvom det var ledelse, skulle sidde og være så fag-faglig, at jeg aldrig mødte en skæv eksistens eller en borger [ville jeg savne den tætte kontakt med virkeligheden] [...] Jeg kan godt lide både rummeligheden, men også den forskellige kolorit, der er i vores hverdag. Jeg føler bare, at hvis jeg har været der [forvaltningen] en hel dag, Gud hvor er det godt, jeg skal ud. (Bilag 5, 2015; 16).

Der bliver dog samtidig givet udtryk for, at hvis det blev besluttet, at områdelederne skulle flyttes ind til forvaltningen, ville de gøre det, men fremhæver samtidig det med at have fingeren på pulsen i forhold til, hvad der sker i deres område.

[...] jeg tror, hvis jeg fik at vide, at i morgen skal du være på Laksetorvet [forvaltningen], så ville jeg da flytte på Laksetorvet. Så ville jeg da ikke sprælle i nettet. Men [...] jeg tror jeg har lidt mere hverdagsblik eller virkelighedsblik [ved ikke at sidde dernede]. (Bilag 5, 2015; 16).

Der er således både fordele og ulemper forbundet med begge muligheder. Det vigtigste er derfor at være bevidst om, hvad man får, og hvad man går glip af, når man skal træffe beslutningen, om hvor områdelederne skal være placeret. Dette gælder også i forhold til at være synlig som leder, hvor det væsentligste er at få italesat, hvordan synlig ledelse tænkes i det konkrete tilfælde.

Hvis diskussionen tages på forhånd, bliver det ligeledes lettere at imødekomme de øvrige ledere og medarbejderes ønsker og behov, eller i det mindste finde et kompromis, som alle par-

ter kan leve med, da det i høj grad handler om forventningsafstemning. Det er klart, at der vil opstå utilfredshed og uro, hvis en leder forventer, at områdelederen skal være fysisk tilstede for at kunne være synlig i sin ledelse, hvis områdelederen opfatter det som synlig ledelse at svare hurtigt på mails og sms.

I situationer, hvor lederen skal varetage så stort et område og så mange institutioner, som tilfældet er for områdelederne, er det mindst lige så vigtigt at være tydelig på en mere indirekte måde. Det kunne eksempelvis være ved at være tilgængelig via mails og sms'er, når det ikke er muligt at være fysisk tilstede, men også ved at være tydelig i sin ledelse gennem rollen som *ansfører* (jf. afsnit 6.2.1) ved at sætte klare rammer og have forventninger til frontlinjelederne.

Det er dog en vanskelig balancegang mellem at være tilpas synlig, så frontlinjelederne ikke får følelsen af, at områdelederen ikke er interesseret i de enkelte frontlinjeledere og deres arbejde, samtidig med at de skal blande sig så meget udenom, at frontlinjelederne føler, at de har områdelederens tillid.

[...] jeg bryder mig ikke om, at det er en, der blander sig i for mange detaljer, fordi at de kan godt have tillid til det jeg gør, og jeg skal nok sige til når jeg har brug for hjælp, [men] der skal også være interessen, og det er måske der, hvor det kan blive en lille smule farligt, at Ditte er så langt væk, at når hun ikke hører noget, så går det jo godt, og så kan man måske komme derhen af; 'har hun i grunden interesse' [...] (Bilag 7, 2015; 3).

6.3.3 Områdeledelse – et fagligt løft eller et ekstra ledelseslag

I dette afsnit vil vi i forlængelse af diskussionen om faglig og professionel ledelse samt synlig ledelse diskutere, hvorvidt områdeledelse kan bidrage til at styrke fagligheden, eller om der blot indføres et ekstra administrativt ledelseslag.

Frontlinjelederne oplever, at afstanden til områdelederne er blevet større, og at det går ud over den sparring og coaching, de kan få som ledere. I den forbindelse er der, som tidligere nævnt (jf. afsnit 6.2.2.3), mulighed for at give fagligheden blandt frontlinjelederne et løft ved at give dem bedre mulighed for at sparre på tværs af områderne.

Det er også værd at bemærke, at der med den nye organisering fra 2012 er blevet ansat en administrativ leder under hver områdeleder, hvilket ældrechefen pointerer:

Områderne [...] er lige præcis så store nu, at de har ansat egne administrationsledere, det har vi ikke haft før [...] Snittet mellem det decentrale og det centrale, det er jo hele tiden under forandring, og det er det sikkert også nu. (Bilag 4, 2015; 4).

Her giver ældrechefen udtryk for at organisationen hele tiden er i forandring. Ældrerådet gav i forbindelse med organisationsændringen udtryk for, at de ikke mente det ville medføre faglige forringelser for borgerne. De påpeger dog den store omvæltning, det vil være for medarbejderne.

Det er Ældrerådets opfattelse, at den ældre borger ikke vil blive stillet ringere efter omlægningen. Selvom personaleforhold er Ældrerådet uvedkommende, mener Ældrerådet, at man bør være opmærksom på den store betydning forslaget har for personalet. (Ældrerådet, 2011; 1).

Ældrechefen påpeger, at han var imod samlingen af de administrative ledere, men at det var et stærkt ønske fra områdelederne, og når de er glade for det og [...] er villige til at betale det, det koster, så skal jeg ikke blande mig i det. (Bilag 4, 2015; 8).

Områdelederne er dog ikke i tvivl om, at de administrative ledere kan bidrage til at frigøre de ressourcer hos områdelederne, som de tidligere brugte på administrative opgaver. Et eksempel på dette fremgår af nedenstående citat.

[...] hver gang vi havde noget med løn eller administration, så var det mig, der skulle tage teten i den sammenhæng og sørge for, at der blev udarbejdet nogle procedurer og nogle retningslinjer ikke. Det ligger helt naturligt ved den administrative leder i dag, så det er [...] langt mere strategisk ledelse, vi har med at gøre i dag. (Bilag 6, 2015; 14).

Det ovenstående har, sammen med at der kun er tre områder, også den fordel, at det er lettere at skabe en mere sammenhængende udvikling for området i hele kommunen.

[...] det er meget mere enkelt, og [der er] meget mere udvikling i det [...] man kan hurtigt få vendt nogle ting, og man kan også hurtigt få vendt skibet, hvis det er [nødvendigt] [...] (Bilag 6, 2015; 3).

Områdelederne ser det dermed i høj grad, som en forbedring af organisationen.

Det har styrket [vores organisation], at vi kun er tre der skal koordinere, det er ikke ni, der skal blive enige om noget. (Bilag 5, 2015; 5).

Også de faglige ledere bliver her fremhævet som en klar forbedring, der har været med til at styrke organisationen og forbedre kvaliteten.

[Da] vi delte os og fik fagledere [...] [vi fik dermed nogen] der ville og kunne koncentrere sig om den faglige træningsaktivitet, det, synes jeg, har styrket vores organisering (Bilag 5, 2015; 5).

Denne oplevelse deler de faglige ledere også selv, da de mener, at organisationsændringen i 2012 har forbedret kvaliteten og givet ældreområdet et fagligt løft.

[...] jeg [bruger] i hvert fald rigtig meget projekter til at løfte fagligheden blandt personalet, hvor de får en anden selvbevidsthed [...] (Bilag 9, 2015; 4).

Ikke alene er der en oplevelse af, at det har givet et fagligt løft, de faglige ledere oplever også, at det giver mulighed for bedre ressourceudnyttelse.

[De] tre områder og specielt faglig ledelse [...] det er et fagligt løft, som giver bedre kvalitet til borgerne, for vi kan bedre udnytte ressourcerne i og med, at vi har samlet terapeuterne i de her større grupper, altså ja vi udnytter vores ressourcer bedre. (Bilag 9, 2015; 4).

Nedenstående udtalelse fra de faglige ledere giver et konkret eksempel på, hvordan ressourcerne kan udnyttes bedre.

[...] jeg kan se, [at] bare inden for mit ledelsesfelt [...] [siden] vi startede, så har jeg nok alt i alt sparet næsten to millioner på de tre år, og det er bare ved at trimme i de enkelte dele [...] (Bilag 9, 2015; 4).

Der er således ingen tvivl om, at afstanden er blevet øget – specielt med overgangen til tre områder i 2012. Det kan dog diskuteres, hvorvidt afstanden er blevet for stor, og konklusionen på dette vil givetvis afhænge af den konkrete ledergruppe og deres ønsker og behov. Det er ligeledes en balancegang for områdelederen mellem at vise sine ledere tillid gennem frihed og stadig være så nærværende og synlig, at det ikke går ud over sparringen med lederne (jf. afsnit **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.**), og ledernes oplevelse af områdelederens interesse i det arbejde frontlinjeledere udfører.

Der er dog også en gennemgående oplevelse af, at kvaliteten og den faglige ledelse har fået et markant løft – specielt efter indførelsen af de faglige ledere. Dette skyldes blandt andet, at de

har friheden til at kunne sætte fokus på konkrete elementer gennem projekter på deres respektive områder, samtidig med at de netop kun skal fokusere på deres fagområde.

Der kan således ikke gives et entydigt svar på, om områdeledelse enten medfører et fagligt løft eller giver et ekstra administrativt ledelsesniveau. Som det ovenstående viser, er det mere et både og, hvor man både får mere afstand, men samtidig også kan profitere af et fagligt løft, der giver mere kvalitet og bedre ressourceudnyttelse på ældreområdet.

6.3.4 Faldgruber ved områdeledelse

I dette afsnit vil vi redegøre de punkter, som vores respondenter ser som mulige faldgruber ved områdeledelse. Disse skal ses som supplerende til Dahl og Molly-Søholms seks punkter fra "Leadership Pipeline i den offentlige sektor" (Dahl & Molly-Søholm, 2012; 148).

De største faldgruber i områdeledelse set fra ældrechefens perspektiv (Bilag 4, 2015; 20).

- ❖ Mismatch i sammensætningen af områdelederteamet.

De største faldgruber i områdeledelse set fra områdeledernes perspektiv (Bilag 5 & 6, 2015; 8).

- ❖ Områdelederne tror, de skal tilfredsstille alle.
- ❖ At gå i detaljen og glemme at holde sig på et overordnet niveau.
- ❖ Områdelederne glemmer at have en fornemmelse for hele organisationen.
- ❖ Hvis områdelederne ikke har politisk tæft og dermed ikke kan begå sig i krydsfeltet mellem det politiske og det administrative niveau.

De største faldgruber i områdeledelse set fra centerledernes perspektiv (Bilag 7, 2015; 14-15).

- ❖ At områdelederne overtager nogle af de lederfunktioner, som ligger hos frontlinjelederne.
- ❖ Hvis områdelederne har en faglig baggrund, er risikoen for, at de fokuserer mere på det faglige og glemmer det strategiske.
- ❖ At den fysiske afstand medfører mindre synlighed.

De største faldgruber i områdeledelse set fra distriktsledernes perspektiv (Bilag 8, 2015; 14).

- ❖ Områdelederne mister overblikket, hvis områderne bliver for store.

- ❖ Store medarbejder-/ledergrupper kan betyde, der ikke er tid til nok sparring med hver enkelt frontlinjeleder.

De største faldgruber i områdeledelse set fra de faglige lederes perspektiv (Bilag 9, 2015; 15).

- ❖ At områdelederne glemmer sin position; altså, at de er *leder for ledere* og ikke længere *leder for medarbejdere*.

I forlængelse af vores undersøgelse af ældreområdet i Randers Kommune vil vi gøre opmærksom på endnu en faldgrube. Når der eksisterer så mange lederroller i en organisation, som der ofte gør i en offentlig organisation, er det vigtigt, at lederne på alle niveauer har en forståelse for og viden om, hvad ledelsesopgaverne på de forskellige niveau består i. Dermed kan man undgå, at der enten er et overset overlap, eller at der pludselig opstår overlap mellem niveauerne.

Kapitel 7

7 RESULTATER OG REFLEKSIONER

I dette kapitel vil vi præsentere vores resultater, og på baggrund af disse vil vi opstille fem anbefalinger, som Randers og andre kommuner, der overvejer at indføre områdeledelse, kan blive inspireret af. Dernæst vil vi reflektere over, hvordan dette speciale bidrager til den eksisterende litteratur om områdeledelse. Til sidst vil vi reflektere over de begrænsninger, der er forbundet med dette speciale, samt vores teoretiske og metodiske tilgang.

7.1 SPECIALETS VÆSENTLIGSTE EMPIRISKE FUND

De næste to afsnit vil være en opsamling på de resultater, vi er kommet frem til i dette speciale. Afsnittet er delt i to dele der knytter an til begge dele af problemformuleringen.

Analysens første del, der tager udgangspunkt i en karakterisering af områdeledelsens lederroller, arbejdsopgaver og relationer, viser, at de lederroller, som fylder mest i områdelederens hverdag, er; *ansfører, forbindelsesled, monitor, driftsherre og ressourcefordeler*. Derimod fylder rollerne som *topfigur, talsmand og forhandler* mindst.

Samtidig viser vores analyse også, at områdelederen langt hen ad vejen besidder de kompetencer, som de, ifølge Leadership Pipeline (LP), skal besidde for at kunne være *leder af ledere*. Det gør sig gældende inden for alle tre områder: *færdigheder, tidsanvendelse og arbejdsværdier*. Endvidere viste vores analyse også, at der er to punkter, hvor områdelederen ikke udfylder dennes rolle. Her er der tale om sparring og anerkendelse af frontlinjelederne. Det er dog ikke nødvendigt, at områdelederne skal bruge flere ressourcer på sparringsmøder med frontlinjelederne. Frontlinjelederne efterspørger tværtimod sparring på tværs af områderne. En mulighed kunne derfor være at overveje om det ville give et kvalitetsløft til frontlinjelederne, hvis disse fik muligheden for at sparre med hinanden på tværs af de tre områder. På den måde vil der samtidig opstå et forum, hvor frontlinjelederne har mulighed for at vidensdele med hinanden.

En mulighed for at komme problemet med anerkendelse til livs er, at parterne bør italesætte problemet, for på den måde vil det blive muligt at forventningsafstemme for begge parter og i sidste ende nå til enighed om en eller flere retningslinjer. Dette bør være muligt, især fordi

områdelederne giver udtryk for, at de godt kan være mere anerkendende i deres ledelse af frontlinjelederne.

I anden del af analysen diskuterede vi, om områdeledelse bidrager til at styrke den faglige og administrative ledelse, eller om det medfører et ekstra ledelseslag. Her kommer vi frem til, at det afhænger af ledelsesniveauet, om det er en fordel eller en ulempe at have henholdsvis faglige eller professionelle ledere. Der vil være fordele og ulemper ved begge dele, dog er en mere professionel tilgang den mest hensigtsmæssige hos områdelederen, da de har det mere overordnede ledelsesansvar. At bevare den faglige forskellighed hos frontlinjelederne kan dog være mere fordelagtigt, da de i højere grad skal være kreative og innovative.

Hvis man ønsker at sikre og fremme innovationen og kreativiteten i den offentlige sektor, kan man overveje, om der er fordele i at prioritere forskellighed i tilgangen til ledelsesopgaver, samtidig med at give frihed og plads til kreativitet og nytænkning.

Diskussionen om synlig ledelse viste, at det er vanskeligt at imødekomme alles ønsker og behov i forhold til at være synlig. Dette gælder især, fordi det er meget subjektivt, hvad der lægges i ordet synlig. Dog vil det i høj grad handle om at italesætte det og på den måde forventningsafstemme, hvad der forstås som synlig ledelse. Det gælder også for områdelederen om at være tydelig i sin ledelse gennem rollen som *anfører* (jf. afsnit 6.2.1).

Det er dog en vanskelig balancegang mellem at være tilpas synlig, så frontlinjelederne ikke får følelsen af, at områdelederen ikke er interesseret i de enkelte ledere og deres arbejde, samtidig med at de skal blande sig så meget udenom, at frontlinjelederne føler, at områdelederen har tillid til dem.

Om områdeledelse bidrager til at løfte fagligheden eller blot er et ekstra ledelseslag, er der ikke et entydigt svar på. Mens den fysiske afstand til frontlinjelederne øges, bliver der på den anden side mere frihed til, at de kan fokusere på deres eget fagområde. Dette har medført bedre kvalitet og ressourceudnyttelse. Indførelsen af de faglige ledere har især bidraget hertil. Dog vil det være en balancegang for områdelederen mellem at vise sine frontlinjeledere tillid gennem frihed og stadig være så nærværende og synlig, at det ikke går ud over sparringen med frontlinjelederne. (jf. afsnit **Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.**), og frontlinjeledernes oplevelse af områdelederens interesse i det arbejde deres ledere udfører.

Ud over de faldgruber der, ifølge vores respondenter, følger med områdeledelse (jf. afsnit 6.3.4) har vi observeret endnu en mulig faldgrube. Når der eksisterer så mange lederroller

i en organisation, som der gør på ældreområdet i Randers Kommune, er det vigtigt, at alle lederne uanset niveau har en forståelse for og viden om, hvilke ledelsesopgaver der varetages på de andre lederniveauer. På den måde kan man undgå, at der enten er et eksisterende (overset) overlap, eller at der pludselig opstår et.

Med indførelsen af de faglige ledere er gruppen af frontlinjeledere blevet samlet og har derfor lettere ved at træffe tværfaglige beslutninger i fællesskab og dermed skabe udvikling på baggrund af deres faglighed. Man kan derfor overveje om områdelederens og ældrechefens ansvarsområder kan slås sammen. Dette skyldes, at områdelederens forkromede overblik ikke længere i samme omfang er nødvendig hos frontlinjelederne, da de efter organisationsændringen i 2012 samarbejder mere direkte på tværs af de faglige områder. På den anden side vil ledesspændet blive for stort, hvis alle 44 frontlinjeledere på ældreområdet skal referere til én leder. Konsekvenserne af dette kan være større udskiftning i medarbejdergruppen samt mindre tilfredshed blandt disse¹⁶ (jf. afsnit 2.3). Derfor er det sandsynligvis ikke fordelagtigt at slå områdeledernes og ældrechefens opgaver sammen. En anden mulighed kan derfor være at redefinere områdeledernes opgaver og ansvarsområder.

7.2 FEM ANBEFALINGER TIL PRAKTIKERE PÅ ÆLDREOMRÅDET

I løbet af vores undersøgelse har vi identificeret række forhold, som vi finder interessante og relevante at tage fat i. På baggrund af vores samarbejde med Randers Kommune, samt vores teoretiske udgangspunkt vil vi nedenfor opstille fem anbefalinger, som praktikere på ældreområdet vil kunne bruge som inspirationskilde. Dette gælder både, hvis man ønsker at indføre områdeledelse, men også hvis man ønsker at optimere en allerede indført ledelsesstruktur med udgangspunkt i områdeledelse.

Den første, fjerde og femte anbefaling tager afsæt i både vores case og LP. Dette skyldes, at differentieret ledelse, sparring samt rolle- og ansvarsfordeling er tre punkter, der er vigtige ifølge tankegangen bag LP. Den anden og tredje anbefaling tager udgangspunkt i vores case, samt de observationer vi har gjort os i den forbindelse.

Vores respondenter har udpeget en række faldgruber, som de finder vigtige at være opmærksomme på, når man arbejder med områdeledelse (jf. afsnit 6.3.4). Disse 11 punkter og vores

¹⁶ Se følgende publikationer: Sellgren, 2007; Doran m.fl., 2004; Buckingham & Coffman, 1999 & Andersson-Felé, 2008.

diskussioner er baggrunden for de fem nedenstående anbefalinger. Hvis der ønskes indblik i baggrunden for de fem anbefalinger, se da de enkelte henvisninger i tabellerne.

For at sikre at vores fem anbefalinger er anvendelige for praktikere, har vi efter udarbejdelsen sendt dem til områdelederen i Nord samt ældrechefen i Thisted Kommune for at få deres input og kommentarer på disse. Ved at gøre dette øger vi dermed validiteten af vores anbefalinger.

1. Differentieret ledelse Jf. afsnit 6.3.1	Problemstilling	<ul style="list-style-type: none">- Frontlinjeledernes potentiale og personlige ressourcer udnyttes ikke til fulde på trods af kompetenceudvikling og lederuddannelser.- Alle ledere gennemgår de samme lederuddannelser, hvilket ikke nødvendigvis er det mest optimale.
	Løsninger	<ul style="list-style-type: none">- At man italesætter og differentierer gruppen af frontlinjeledere, da der er store forskelle internt i gruppen, både fagligt og personligt.- Differentieret ledelse og efteruddannelse, så frontlinjeledernes ressourcer udnyttes bedre.
	Fordele	<ul style="list-style-type: none">- Bedre udnyttelse af frontlinjeledernes personlige ressourcer.- Forøgelse af deres motivation gennem særlige ansvarsområder.
	Ulemper	<ul style="list-style-type: none">- Kræver en større investering af tid at lære den enkelte frontlinjeleder bedre at kende.- Områdeledelsen er langt væk fra den enkelte frontlinjeleder og det er derfor svært at have den tætte kontakt.- For meget differentiering kan give samarbejdsvanskeligheder, da der stadig skal være fokus på helheden.

2. Faglige ledere Jf. afsnit 6.3.1	Problemstilling	- Borgernes problemstillinger bliver mere og mere komplekse, dette betyder, at det er nødvendigt, at flere faggrupper skal inddrages i plejen af borgerne.
	Løsning	- Indføre faglige ledere i gruppen af frontlinjeledere.
	Fordele	- Innovative og kreative frontlinjeledere, da de har forskellige tilgange til ledelsesopgaven. - Øget motivation og ansvar til de enkelte frontlinjeledere, som giver bedre ressourceudnyttelse. - Øger den tværfaglige tilgang til borgerne.
	Ulempe	- Hvis de faglige ledere bliver så specialiseret at de ikke længere har øje for helheden, kan silotænkningen øges.

3. Synlighed Jf. afsnit 6.3.2 og 2.1	Problemstilling	- Større ledesspænd giver mere afstand mellem den enkelte frontlinjeleder og områdelederen. Det er samtidig svært for områdelederen at være fysisk tilstede hos alle deres frontlinjeledere.
	Løsninger	- Italesættelse af at synlig ledelse kan være andet og mere end fysisk tilstedeværelse. - Forventningsafstemme med frontlinjelederne, om hvilke behov der er, og hvordan disse gribes an.
	Fordele	- Økonomiske stordriftsfordele. - Områdelederen kan være mere strategisk, politisk og holde sig på det overordnede plan og kan dermed bedre leve op til de krav der er til en leder på dette niveau.
	Ulemper	- Områdeledelsen er langt væk fra borgerne og frontlinjelederne og dermed ikke har fingeren på pulsen med, hvad der sker. - Den tætte kontakt med den enkelte frontlinjeleder er svær, dermed mistes følingen eventuelle problemer der kan opstå ude hos dem.

4. Samarbejde og sparring på tværs

Jf. afsnit 6.2.2.1

Problemstilling

- Frontlinjelederne giver udtryk for, at de mangler en vis mængde sparring - især fagligt, som deres områdeleder ikke er i stand til at give dem.

Løsning

- Man kunne i organisationen oprette et forum på tværs af områderne, hvor alle frontlinjelederne har mulighed for at sparre og udveksle erfaringer med hinanden.

Fordele

- Der opstår vidensdeling på tværs af områderne.
- Der opstår et fællesskab og sammenhold mellem alle frontlinjelederne i organisationen.

Ulempe

- Det vil kræve tid til ekstra møder i kalenderen.

5. Ansvars- og rollefordeling

Jf. afsnit 6.3.4

Problemstilling

- Når der i en organisation findes mange ledere på forskellige niveauer, kan der opstå et overlap mellem disse og de opgaver, de udfører.

Løsning

- Det er her vigtigt, at man i organisationen gør ledernes ansvars- og rollefordelingen klar og tydelig. Således lederne på alle niveauer ved, hvilke opgaver de andre ledere udfører.

Fordele

- Mængden af ledelsesopgaver for den enkelte frontlinjeleder bliver optimeret ved at undgå potentielle overlap i opgaver og ansvarsområder fremadrettet. Derudover opdager man eventuelle overlap, som man ikke tidligere har været bevidst om.
- Det giver den enkelte leder bedre forståelse for organisationen og de forskellige niveauer, der er.

Ulempe

- Den enkelte leder skal bruge tid og ressourcer på at sætte sig ind i områder som ikke vedrører denne direkte.

7.3 VORES BIDRAG TIL LITTERATUREN OM OMRÅDELEDELSE

I dette afsnit vil vi redegøre for, hvordan vi har bidraget til den eksisterende litteratur om områdeledelse.

Som vi redegjorde for i kapitel 2, er der ikke blevet forsket særligt meget i ledelse på ældreområdet i den offentlige sektor, og endnu mindre i områdeledelse på ældreområdet. Dermed kan vores resultater fra dette speciale ses som bidrag til dette videnshul.

Vi kan i kraft af vores karakteristik af områdeledelse bidrage med en konkret viden om, hvilke lederroller, arbejdsopgaver og relationer områdeledelsen varetager, samt hvilke opgaver der fylder mest i områdelederens dagligdag.

Der er dog forsket en del i områdeledelse på daginstitutionsområdet¹⁷ (jf. kapitel 2), det kan dog være svært at overføre den viden direkte til ældreområdet, da der er stor forskel på at være områdeleder for daginstitutioner med relativt få ansatte og så være områdeleder på ældreområdet, hvor institutionerne typisk er en del større. Endvidere er der en væsentlig forskel på de to områder i og med, de ydelser som skal leveres på ældreområdet skal imødekomme nogle væsentligt andre behov end ydelserne på daginstitutionsområdet. Derudover begrænser daginstitutionernes åbningstid sig i vid udstrækning til dagtimerne, hvorimod ældreområdet skal fungere i døgndrift.

En del af de øvrige undersøgelser af områdeledelse tager udgangspunkt i, hvad der sker, når ledelsesspændet vokser i kølvandet på implementering af områdeledelse¹⁸. Disse problemstillinger har vi ikke undersøgt nærmere i dette speciale, vi berører dog én af konsekvenser i diskussionen af synlig ledelse i afsnit 6.3.2. Derimod understøtter dette speciale i højere grad Søren Voxsteds undersøgelse af *hybridledere*, hvor han konkluderer, at disse hybridledere [...] *evner deres lederjob ved at møde egne ansatte gennem brug af metoder og med et sprog, der matcher den faglighed og de forventninger de selv og deres ansatte befinder sig i.* (Voxsted, 2010; 17). Vores interviews med de forskellige ledelsesniveauer i Randers Kommune viser ligeledes, at alle lederne er glade for at have deres faglige baggrund, selvom de erkender, at de ikke benytter den så ofte.

¹⁷ Se eksempelvis følgende publikationer om områdeledelse på daginstitutionsområdet: Danmarks Evalueringsinstitut (2012a), Egemose & Weisel (2012) og Klausen & Nielsen (2011).

¹⁸ Se eksempelvis Doran, m.fl. (2004), Sellgren (2007), Buckingham & Coffman (1999) og Holm-Petersen & Rieper (2013).

Vores bidrag til litteraturen om områdeledelse begrænses dog af, at vi har en specifik tilgang til ledelsesfeltet i kraft af *funktions-* og *relationsperspektivet* i Rennisons terminologi, som indebærer, at vi har en overordnet forståelse af ledelse som et redskab, der via meningsskabende og koordinerende aktiviteter sikrer, at der både individuelt og kollektivt arbejdes hen imod nogle fælles mål.

7.4 REFLEKSIONER OVER VORES TILGANG

Herunder vil vi reflektere over de teoretiske og metodiske valg vi har truffet, i forbindelse med dette speciale.

Vi har i dette speciale arbejdet med *funktions-* og *relationsperspektivet*, hvilket betyder, at vores fokus har været på ledelse som et redskab til at opnå fælles mål i en organisation, samt på hvordan ledelse indirekte sker gennem relationer (jf. afsnit 3.1). Der har dermed også været en række aspekter ved områdeledelse, som vi ikke har været opmærksomme på.

Hvis vi havde valgt at arbejde med nogle af de andre perspektiver, som Rennison præsenterer, havde billedet været et andet og dermed også resultatet. Vi kunne eksempelvis have anlagt et magtperspektiv på områdeledelse, og dermed have stillet skarpt på nogle af de magtkampe, som områdeledelse er en del af med henholdsvis frontlinjelederne, ældrechefen og politikerne. Ligeledes kunne vi have fokuseret på områdelederen som person og dermed undersøgt, hvilke personlige og menneskelige kvalifikationer og kompetencer, der er nødvendige for at bestride posten som områdeleder.

Når vi har beskæftiget os med socialkonstruktivismen, er det her vigtigt at huske på, at vores konklusioner ikke er endegyldige. Dette hænger sammen med, at ledelse ikke er et fysisk objekt, der kan måles og vejes. Det er dermed vores respondenters opfattelse af virkeligheden, som vi har fortolket gennem vores interviews, mens resultaterne af vores observationer er vores subjektive opfattelser og fortolkninger af virkeligheden.

Vi har benyttet os af en metodetriangulering for at validere vores konklusioner ved at skabe et så nuanceret billede som muligt. Her har vi blandt andet inddraget observation som metode, på dette punkt adskiller vi os fra andre studier af områdeledelse (jf. kapitel 2). Observationerne har bidraget til, at vi kan give et mere helstøbt billede af områdeledelse, da de bidraget til at validere interviewet med områdelederen fra Nord, eftersom det derigennem fremgår, at der er sammenhæng mellem hendes udmelding og handlinger.

Der har endvidere også været nogle begrænsninger forbundet med vores valg af teorier. Der kan især sættes spørgsmålstegn ved, om Mintzbergs ti lederroller og LP kan defineres som teorier, som vi var inde på i teorikapitlet (jf. afsnit 3.2.6 & 3.3.1). Teorierne fungerer som perspektiver, vi ser og filtrere virkeligheden igennem. Det er derfor klart, at der er nogle ting, som vi fanger og får øje på, mens andre ting ikke bliver opfanget. Det er umuligt at opfatte alting, men hvis vi havde valgt nogle andre teoretiske perspektiver at anskue virkeligheden gennem, ville vi have opfanget og set nogle andre ting. Her kunne vi i forlængelse af ovenstående have valgt nogle magtteorier eller ledelsesteorier, og dermed have større fokus på lederens personlige kvalifikationer og kompetencer.

Der har dog også været nogle begrænsninger forbundet med vores valg af metoder. Vores metodetriangulering består af udelukkende af kvalitative metoder (jf. afsnit 4.3). Dette har haft stor betydning for vores konklusion, som ville have set anderledes ud, hvis vi havde inkluderet kvantitative metoder. Hvis vi havde gjort dette, kunne vi have inddraget et større empirisk datagrundlag og dermed have inddraget medarbejderniveauet, samt flere ledere på hvert niveau. Dette ville have været interessant, i og med vi ville have haft en større datamængde at konkludere ud fra, og dermed kunne vi have inddraget medarbejdernes perspektiv på områdeledelse.

Vi valgte dog, som tidligere nævnt, at inddrage observationer i stedet, da dette bidrager til, at vi skiller os ud fra de øvrige undersøgelser af områdeledelse.

Sidst men ikke mindst har vi i dette speciale arbejdet med et single casestudium, da det kun er ældreområdet i Randers Kommune, vi har undersøgt og i særdeleshed ét af de tre områder. Hvis vi i stedet havde arbejdet med et komparativt casestudium kunne vi have sammenlignet, hvordan områdeledelse fungerer i to eller flere kommuner. Dette kunne have givet noget ekstra til billedet af områdeledelse, da vi gennem vores interviews er blevet opmærksomme på, at der er store forskelle på, hvordan områdeledelse fungerer, og hvilke opgaver områdeledelsen varetager i de forskellige kommuner, der har indført denne ledelsesform.

Derudover kunne det have været interessant at undersøge områdeledelse i et longitudinalt design, da det ville give mulighed for at følge udviklingen af områdeledelse over tid.

Dette speciale er således kun en lille brik i en større sammenhæng, hvor der stadig er store muligheder for at blive klogere på områdeledelse på ældreområdet, som det ovenstående viser. Vi mener dog, at vores konklusioner er anvendelige, og at det er et relevant bidrag til den



eksisterende litteratur om områdeledelse, da praktikere kan anvende vores konklusioner som inspirationskilde.

Kapitel 8

8 KONKLUSION

Områdeledelse har vundet frem i løbet af de seneste tre årtier, som en af tidens helt store ledelsesstrømninger. Forskningen har dog ikke fulgt med udbredelsen, og især på ældreområdet gør dette sig gældende. Vi har via et casestudium undersøgt områdeledelse på ældreområdet i Randers Kommune og har i den forbindelse benyttet os af en metodetriangulering bestående af; interviews, dokumentanalyser og observationer til at analysere vores problemformulering. Med udgangspunkt i dette har vi opstillet fem anbefalinger.

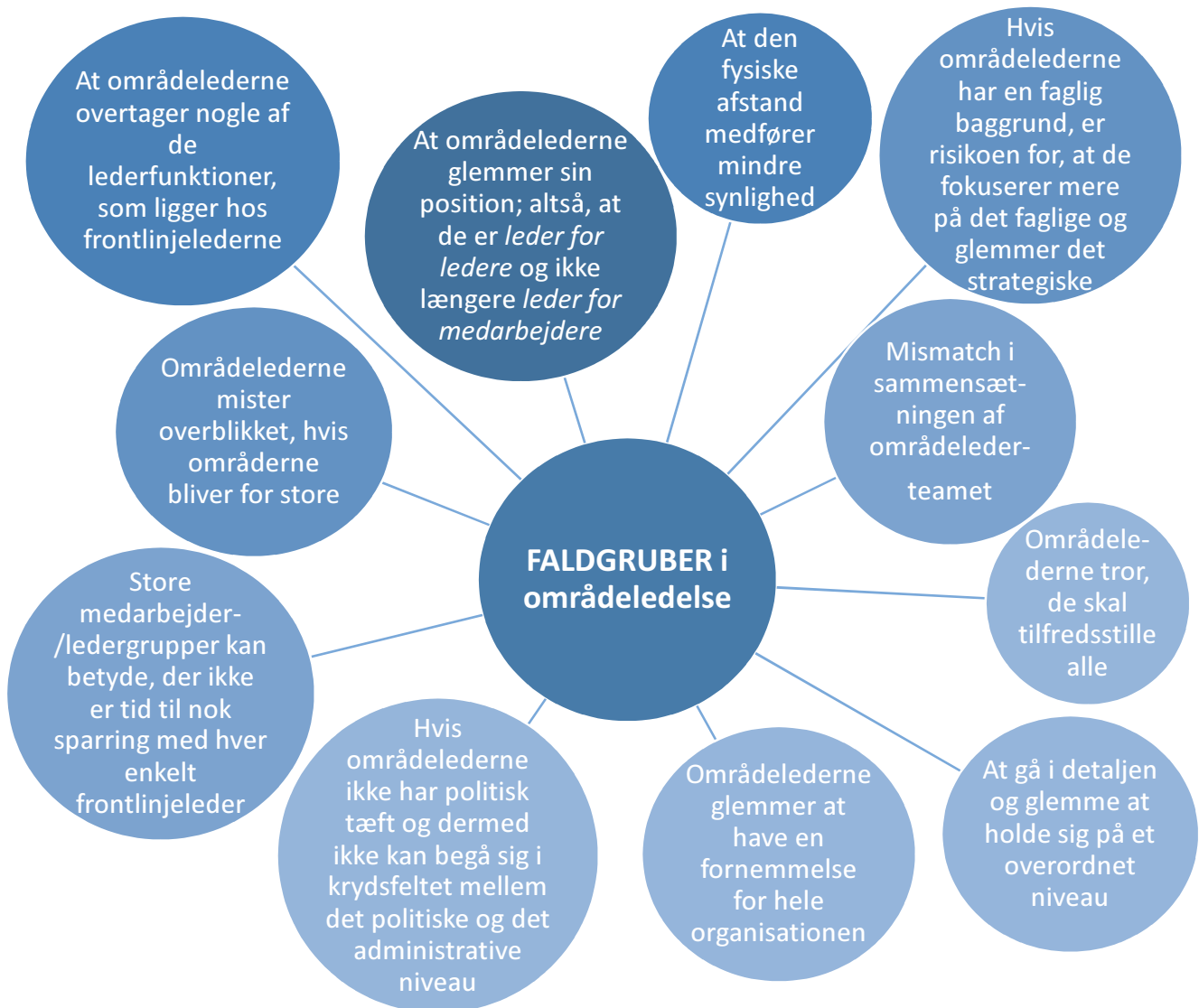
Hvad karakteriserer områdeledelse på ældreområdet, når det gælder ledelsesroller, opgavevaretagelsen og relationer?

På baggrund af denne undersøgelse kan vi konkludere, at områdeledelsen i Randers Kommune varetager alle Mintzbergs ti lederroller i større eller mindre omfang. Rollerne, som *anfører*, *forbindelsesled*, *monitor*, *driftsherre* og *ressourcefordeler*, fylder dog mest i områdeledernes hverdag. Ligeledes viser resultaterne af undersøgelsen, at områdeledelsen opfylder de forventninger og krav, der ud fra Leadership Pipeline er til det specifikke ledelsesniveau. Det er i den forbindelse dog vigtigt at være opmærksom på særligt to områder; sparring og coaching og værdsættelse af frontlinjelederne, hvor vi på ældreområdet i Randers Kommune så, at hverken områdelederne eller frontlinjelederne er tilfredse på disse to punkter.

Er områdeledelse med til at styrke den faglige og administrative ledelse eller, hvorvidt områdeledelse medfører et ekstra ledelseslag?

Besvarelsen af anden del af problemformuleringen er knap så entydig. Med områdeledelse vil den fysiske afstand mellem frontlinjelederne og områdelederne øges. På den anden side bliver der mere frihed i frontlinjelederens hverdag til at fokusere på deres egne fagområder, hvilket har medført bedre kvalitet og mere faglighed, samt bedre ressourceudnyttelse. Ifølge vores respondenter er der dog en række faldgruber ved områdeledelse. Disse er gengivet i nedenstående figur.

FIGUR 8.1 - FALDGRUBER VED OMRÅDELEDELSE



(Jf. afsnit 6.3.4).

Efter organisationsændringen i 2012 har de faglige ledere især bidraget til, at det er blevet lettere at træffe tværfaglige beslutninger i gruppen af frontlinjeledere. Man kan derfor overveje om områdeledelsens rolle skal redefineres i forhold til snitfladerne og relationerne til frontlinjelederne. Det er her især vigtigt at være opmærksom på rolle- og ansvarsfordelingen mellem områdeledelsen og ledelsesniveauet over (ældrechefen). Desuden skal man i den forbindelse være opmærksom på, at ledelsesspændet ikke bliver for stort, da der ifølge eksisterende litteratur er en række negative konsekvenser forbundet hermed (jf. afsnit 2.3).

Områdeledelse medfører ikke nødvendigvis et ekstra ledelseslag – sikkert er det dog, at i en organisation, hvor der er mange ledere, kræver det en stor viden om de øvrige leders arbejdsopgaver, dette gælder for alle niveauer. Dermed kan man forsøge at undgå et overlap mellem ledelsesopgaver og ansvarsområder og på den måde mindske unødige overlap mellem ledelseslagene.

VORES ANBEFALINGER

- ❖ For bedre ressourceudnyttelse er det vigtigt at differentiere ledelsen og uddannelsen af den enkelte frontlinjeleder.
- ❖ At indføre faglige ledere i gruppen af frontlinjeledere.
- ❖ Synlig ledelse kan være mere og andet end fysisk tilstedeværelse, det er derfor vigtigt at forventningsafstemme internt.
- ❖ Oprette et forum på tværs af områderne, så frontlinjelederne kan sparre med hinanden.
- ❖ At definere alle leders roller og ansvar.

Jf. afsnit 7.2.

Kapitel 9

9 LITTERATURLISTE

Andersson-Felé, L. (2008): *Leda lagom många. Om struktur, kontrollspann och organisationsideal*, Göteborgs Universitet, Förvaltningshögskolan, Göteborg.

Antoft, R. & Salomonsen, H.H. (2007): "Det kvalitative casestudium – introduktion til en forskningsstrategi" i Antoft, R., Jacobsen, M.H., Jørgensen, A. & Kristiansen, S. (red.), *Håndværk og horisonter – tradition og nytænkning i kvalitativ metode*, Syddansk Universitetsforlag, s. 29-57.

Bilag 1 - Interviewguide (ældrechef).

Bilag 2 - Interviewguide (områdeledere).

Bilag 3 - Interviewguide (center-, distrikts- og faglige ledere).

Bilag 4 - Transskribering af interview med ældrechefen i Randers Kommune.

Bilag 5 - Transskribering af interview med områdelederen i Område Nord.

Bilag 6 - Transskribering af interview med områdelederne i Område Vest og Syd.

Bilag 7 - Transskribering af interview med centerlederne Område Nord.

Bilag 8 - Transskribering af interview med distriktslederne i Område Nord.

Bilag 9 - Transskribering af interview med de faglige ledere i Område Nord.

Bilag 10 - Observationsnoter, 14. april 2015.

Bilag 11 - Observationsnoter, 16. april 2015.

Bilag 12 - Områdeleder Ditte Bach Sørensens kalender (2.-8. februar 2015 og 16. februar – 1. marts 2015).

Bilag 13 - Organisationsdiagram fra december 2013 for ældreområdet i Randers Kommune.

Bryman, A. (2008), "Research designs" og "Structured observation" i Bryman, A. (red.), *Social Research Methods*, 3. udgave, Oxford University Press, s. 29-63 og 253-271.

Buckingham, M. & Coffman C.V. (1999): *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Schuster, New York.

Charan, R., Drotter, S. & Noel, J. (2011): *The Leadership Pipeline – how to build the Leadership Powered Company*, 2. udgave, Jossey-Bass, USA.

Christoffersen, H. (2005): *Strukturreformen – en reform af kommunernes organisation og ledelse*, akf forlaget.

Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2012): *Leadership Pipeline i den offentlige sektor*, 1. udgave, Dansk Psykologisk Forlag A/S, Danmark.

Dahl, K. & Molly-Søholm, T. (2013): "Leadership Pipeline i den offentlige sektor" i *Akademisk Kvarter*, vol. 06. Forår 2013 s. 9-29.

Dahler-Larsen, P. (2003): *At fremstille kvalitative data*, 2. udgave, Syddansk Universitetsforlag.

Danmarks Evalueringsinstitut (2012a): "Områdeledelse. Ny struktur på daginstitutionsområdet".

Danmarks Evalueringsinstitut (2012b): "Oversigt over kommunale evalueringer af områdeledelse".

Danske Regioner, (2014): *Strukturreformen*, tilgængelig på:

<http://www.regioner.dk/om+regionerne/strukturreform> (tilgået den 18.2.15).

de Vaus, D. (2001): "Case Study Designs" i de Vaus, D. (red.), *Research Design in Social Research*, SAGE Publications Ltd., s. 219-232.

Den Store Danske (2014): "Randers Kommune", Redaktionen, Gyldendal – Den Store Danske.

Doran, D.; Sanchez McCutcheron, A.; Evans M.G.; MacMillan, K.; McGillis Halls, L.; Pringle, D.; Smith, S. & Valente, A. (2004): *Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance*, Canadian Health Services Research Foundation, Toronto.

Duedahl, P. & Jacobsen, M.H. (2010): *Introduktion til dokumentanalyse*, Syddansk Universitetsforlag.

Egemose, S.S. & Weisel, T. (2012): "Områdeledelse: Kollektiv ledelse eller dronninger i eget rige? Et casestudie af omlægningen til områdeledelses betydning for ledelsen på dag tilbudsområdet for de 0-6 årige", Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.

- Flyvbjerg, B. (2006): *Five Misunderstandings About Case Study Research*, Sage Publications.
- Greve, C. (2011): "Ledelsesteori" i Berg-Sørensen, A.; Howard, C. & Hansen, H.F. (red.): *Organiseringen af den offentlige sektor*, Hans Reitzels Forlag, s. 281-302.
- Holm-Petersen, C. og Rieper, O. (2013): "Når ledelsesspændet vokser – Lederes erfaringer fra social- og ældreområdet samt kommunal forvaltning", KORA – Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008): "Ledelse i organisationer" i Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (red.): *Hvordan organisationer fungerer*, 2. udgave, Hans Reitzels Forlag, 365-409.
- Jørgensen, O. (2011): "Ledelsesmodeller i kommunale dagtilbud", Væksthus for ledelse.
- Jørgensen, O. (2015): "Ledere sammen – og hver for sig: Få mere ud af områdeledelse", Væksthus for Ledelse.
- Klausen, K. K. (2001) *Skulle det være noget særligt? Organisation og ledelse i det offentlige*, 1. udgave, L&R Business.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2008): *Interview: Introduktion til et håndværk*, 2. udgave, Hans Reitzels Forlag.
- Mintzberg, H. (1973): "The Manager's Working Roles" i Mintzberg, H. (red.) *The Nature of Managerial Work*, HarperCollinsPublishers, s. 54-99.
- Mintzberg, H. (1975): "The Manager's Job: Folklore and Fact" i *Harvard Business Review*, vol. 53, nr. 4. s. 49-61.
- Mintzberg, H. (1976): "Lederens arbejdsroller" i Stevnsborg, H. (red.): *Lederen og hans job*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, s. 91-154.
- Mintzberg, H. (1989): "The Manager's Job" i Mintzberg, H. (red.): *Mintzberg on Management: Inside Our Strange Organizations*, The Free Press, s. 7-24.
- Pollitt, C. & G. Bouckaert (2011): "Trajectories of modernization and reform" i Pollitt, C. & Bouckaert, G. (red.), *Public management reform: A comparative analysis*, Oxford University Press, s. 118-122.

Randers Kommune (2006): "Model for økonomisk decentralisering i Randers Kommune", Randers Kommune, 23. november 2006.

Randers Kommune (2012): "Organisationen skal følge udviklingen i samfundet", "Solen skin-
ner ikke altid" & "Øget fokus på administration" i *Ny Organisation*, Randers Kommune, s. 2-4,
8-9 & 26.

Rasborg, K. (2009): "Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi" i Fuglsang, L. &
Olsen, P.B. (red.): *Videnskabsteori – på tværs af fagkulturer og paradigmer i samfundsvidenska-
berne*, 2. udgave, Roskilde Universitetsforlag, 349-385.

Regeringen (2000): "Kvalitet og effektivitet i velfærdssamfundet.", København: Finansmini-
steriet.

Rennison, B.W. (2011): "Problem, position og pointe" i Rennison, B.W. (red.): *Ledelsens genea-
logi – offentlig ledelse fra tabu til trend*, 1. udgave, Samfundslitteratur, s. 15-44.

Rennison, B.W. (2014): "Ledelse" i Vikkelsø, S. & Kjær, P. (red.): *Klassisk og moderne organisa-
tionsteori*, 1. udgave, Hans Reitzels Forlag, s. 613-640.

Sekretariat for ministerudvalget (2007): "Ledelse, medarbejderinddragelse og motivation",
Regeringens debatoplæg til møde om kvalitetsreformen, 19. april 2007.

Sellgren, S.F. (2007): "Nursing Management at a Swedish University Hospital. Leadership and
Staff Turnover", Karolinska Institutet, Stockholm.

Sondrup, S. (2009): *Ledelse på ældreområdet – ni fortællinger til eftertanke*, Det Nationale
Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København.

Voxsted, Søren (2010): "Førstelinjeledere i den kommunale sektor – en karakteristik af hy-
bridlederen", Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi, Syddansk Universitet.

Winsløw, J.H. (2010): "God ledelse på ældreområdet – et interkollegialt læringsprojekt for le-
dere under strukturreformens vilkår", Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Kø-
benhavn.

Yin, R.K. (2009): *Case Study Research – Design and Methods*, SAGE Publications Ltd.

Yukl, G. (2009): "Introduction: The Nature of Leadership" i Yukl, G. (red.): *Leadership in Organ-
izations*, 7. udgave, Pearson Education, s. 19-42.



Yukl, G. (2013): "Introduction and Overview" i Yukl, G. (red.): *Leadership in Organizations*, 8. udgave, Pearson Education, England, s. 17-39.

Kapitel 10

10 BILAG

Alle bilag er vedlagt på medfølgende CD i nedenstående rækkefølge:

Bilag 1 - Interviewguide (ældrechefen).

Bilag 2 - Interviewguide (områdelederne).

Bilag 3 - Interviewguide (center-, distrikts- og faglige ledere).

Bilag 4 - Transskribering af interview med ældrechefen i Randers Kommune.
Bilag 4a - Interview med ældrechefen i Randers Kommune (lydfil).

Bilag 5 - Transskribering af interview med områdelederen i Område Nord.
Bilag 5a - Interview med områdelederen i Område Nord (lydfil).

Bilag 6 - Transskribering af interview med områdelederne i Område Vest og Syd.
Bilag 6a - Interview med områdelederne i Område Vest og Syd (lydfil).

Bilag 7 - Transskribering af interview med centerlederne Område Nord.
Bilag 7a - Interview med centerlederne i Område Nord (lydfil).

Bilag 8 - Transskribering af interview med distriktslederne i Område Nord.
Bilag 8a - Interview med distriktslederne i Område Nord (lydfil).

Bilag 9 - Transskribering af interview med de faglige ledere i Område Nord.
Bilag 9a - Interview med de faglige ledere i Område Nord (lydfil).

Bilag 10 - Observationsnoter, 14. april 2015.

Bilag 11 - Observationsnoter, 16. april 2015.

Bilag 12 - Områdeleder Ditte Bach Sørensens kalender (2.-8. februar 2015 og 16. februar - 1. marts 2015).

Bilag 13 - Organisationsdiagram fra december 2013 for ældreområdet i Randers Kommune.
