



Christina Holm-Petersen, Lotte Bøgh Andersen, Bente Bjørnholt, Matilde Høybye-Mortensen, Louise Ladegaard Bro og Vibeke Normann Andersen

Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet

Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel



Ledelsesspænd på daginstitutionsområdet
– *Størrelse, ledelsesstil, faglig kvalitet og trivsel*
kan hentes fra hjemmesiden www.kora.dk

© KORA og forfatterne

Mindre uddrag, herunder figurer, tabeller og citater, er tilladt med tydelig kildeangivelse. Skrifter, der omtaler, anmelder, citerer eller henviser til nærværende, bedes sendt til KORA.

© Omslag: Mega Design og Monokrom

Udgiver: KORA
ISBN: 978-87-7509-815-6
Projekt: 10731
2015

KORA
Det Nationale Institut for
Kommuners og Regioners Analyse og Forskning

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



Det Nationale Institut
for Kommuners og Regioners
Analyse og Forskning

Købmagergade 22
1150 København K
E-mail: kora@kora.dk
Telefon: 444 555 00

Forord

Som led i ændringer af organiseringen på en række velfærdsområder etableres der i disse år større enheder og en fladere struktur. På daginstitutionsområdet betyder dette eksempelvis, at institutioner lægges sammen. Det medfører, at ledere får flere medarbejdere pr. leder. Samtidig bliver det mere udbredt, at ledere har medarbejdere, der fysisk befinder sig på flere geografiske steder. Dette øger den såkaldte distanceledelse. Formålet med ændringerne er at effektivisere de offentlige velfærdsydelser. Men hvad betyder ændringerne for ledernes muligheder for at præge kvaliteten i medarbejdernes opgaveudførelse? Hvordan påvirker det relationen mellem ledere og medarbejdere? Ændrer det medarbejdernes trivsel og motivation? Hvordan håndteres det større ledelsesspænd?

Denne rapport afrapporterer resultaterne af et forskningsprojekt, som KORA har gennemført i 2014 i samarbejde med LEAP-projektet og Aarhus Universitet. Rapporten er baseret på en interviewundersøgelse, der er gennemført på 16 integrerede daginstitutioner, samt observationsstudier på halvdelen af institutionerne.

BUPL's Forskningspulje har finansieret dele af projektet. Øvrige dele er finansieret via en forskningsrådsbevilling fra Det Frie Forskningsråd – Samfund og Erhverv.

Forskningsprojektet er gennemført af senior projektleder, ph.d., Christina Holm-Petersen, forsker, ph.d., Matilde Høybye-Mortensen, seniorforsker, ph.d., Bente Bjørnholt og forsknings- og analysechef Vibeke Normann Andersen i samarbejde med professor Lotte Bøgh Andersen og ph.d.-studerende Louise Ladegaard Bro, LEAP-projektet ved KORA og Aarhus Universitet.

KORA (Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning) ønsker at takke de ledere og medarbejdere, der har deltaget i undersøgelsen.

Med venlig hilsen

Jan Rose Skaksen

Indhold

Resumé.....	6
1 Indledning	10
1.1 Baggrund	10
1.2 Formål og hovedspørgsmål.....	10
1.3 Forskningsdesign og anvendte metoder	11
1.4 Ledelsesspændet i de medvirkende institutioner	13
1.5 Diskussion og opsamling vedrørende formål og forskningsdesign	14
2 Litteratur om ledelsesspænd, ledelsesstil og organisatoriske præstationer	16
2.1 Hvad forstås ved ledelsesspænd?	16
2.2 Hvad forstås ved organisatoriske præstationer?	17
2.3 Hvad forstås ved ledelsesstil (og ledelsesstrategi)?	18
2.4 Sammenhæng mellem ledelsesspænd, ledelsesstil og organisatoriske præstationer	19
2.5 Sammenhæng mellem ledelsesspænd, ledelsesstil og faglig kvalitet	21
2.6 Sammenhæng mellem ledelsesspænd, ledelsesstil og trivsel	22
2.7 Dansk litteratur om ledelse og ledelsesspænd på daginstitutionsområdet	23
2.8 Diskussion og opsamling vedrørende litteraturen om ledelsesspænd, ledelsesstil og organisatoriske præstationer	26
3 Institutionsledernes arbejdsopgaver.....	27
3.1 Beskrivelser af den typiske dag	27
3.2 Arbejdsopgaver og ledelsesansvar	28
3.3 Delegering af ledelsesopgaver.....	36
3.4 Ledelseskvalifikationer	38
3.5 Diskussion og opsamling vedrørende institutionslederens opgaver	39
4 Interaktionen mellem medarbejderne og institutionslederen	41
4.1 Hvornår er institutionsleder og medarbejdere sammen?	41
4.2 Giver institutionslederen medarbejderne faglig sparring?.....	42
4.3 Er institutionslederen generelt tilgængelig?	43
4.4 Opfyldelse af medarbejdernes ledelsesbehov	45
4.5 Oplevelser, hvor institutionslederen gjorde en forskel	45
4.6 Den fysiske indretning	46
4.7 Diskussion og opsamling vedrørende interaktionen mellem medarbejderne og institutionslederen	47
5 Ledelsesstrategi og ledelsesstil.....	49
5.1 At sætte sig fælles mål	49
5.2 Når institutionslederen anvender transformationsledelse	50
5.3 Når institutionslederen anvender transaktionsledelse	52
5.4 Når institutionslederen kombinerer ledelsesstrategierne	54
5.5 Når institutionslederen ikke anvender de to ledelsesstrategier.....	54

5.6	Diskussion og opsamling vedrørende ledelsesstrategi og ledelsesstil	56
6	Ledelsesspænd og medarbejderoplevet faglig kvalitet	58
6.1	Forståelse af "god faglig kvalitet"	58
6.2	Beskrivelser af niveauet af faglig kvalitet i institutionen	62
6.3	Hvordan der arbejdes med at sikre god faglig kvalitet.....	65
6.4	Hvad institutionslederen gør for at understøtte den faglige kvalitet	66
6.5	Barrierer for at fremme god faglig kvalitet	70
6.6	Diskussion og opsamling vedrørende sammenhængen mellem ledelsesspænd og medarbejderoplevet faglig kvalitet	74
7	Ledelsesspænd, trivsel og motivation	75
7.1	Faktorer med oplevet betydning for trivslen	75
7.2	Niveauet af trivsel i institutionerne	75
7.3	Opgavemotivation, public service motivation og trivsel	77
7.4	Sammenhænge mellem ledelse og motivation/trivsel	80
7.5	Diskussion og opsamling vedrørende ledelsesspænd, trivsel og motivation ...	83
8	Betydning af kommunal ledelsesstruktur.....	84
8.1	Institutioner med områdeledelse	84
8.2	Institutioner uden områdeledelsesstruktur	91
8.3	Ledernes beslutningsrum	95
8.4	Lederens behov for ledelsessparring	97
8.5	Diskussion og opsamling vedrørende den kommunale ledelsesstruktur	98
9	Optimale størrelser på daginstitutionerne og på ledelsesspændet.....	99
9.1	Erfaringer med andre størrelser af ledelsesspænd	99
9.2	Fordele og ulemper ved forskellige størrelser af ledelsesspænd og daginstitutioner	100
9.3	Det optimale ledelsesspænd	104
9.4	Diskussion og opsamling vedrørende den optimale størrelse	108
10	Konklusioner og perspektivering	109
10.1	Niveauet af trivsel og medarbejderoplevet faglig kvalitet i institutionerne	109
10.2	Betydningen af ledelsesspændet.....	109
10.3	Lederen som en, der løfter kvaliteten.....	110
10.4	Faglig ledelse vs. administrative og praktiske opgaver	111
10.5	Fremtidige perspektiver for nærværende faglig ledelse	111
	Litteratur	113

Resumé

Denne forskningsrapport handler om relationen mellem institutionsledere og medarbejdere i integrerede daginstitutioner. Den undersøger, hvordan ledelsesspændets størrelse (antallet af medarbejdere under en leder) påvirker den medarbejderoplevede faglige kvalitet og medarbejdertrivslen. Herunder kommer vi også ind på samspillet med ledelsesstilen samt organisering i henholdsvis områdeledelse og ikke-områdeledelse.

På grund af forventninger om stordriftsfordele har velfærdsområderne generelt i de senere år oplevet en tendens til sammenlægninger af institutioner og afdelinger. Et centralt element i disse bestræbelser har været at spare på udgifter til ledelse ved at øge ledelsesspændet mellem institutionsleder og medarbejdere.

Der er imidlertid ikke gennemført forskningsundersøgelser af konsekvenserne af varierende ledelsesspænd inden for det pædagogiske område. Formålet med denne rapport er at give viden om, hvilken betydning størrelse af ledelsesspænd har på daginstitutionsområdet. Herunder undersøges betydningen af ledelsesspænd på institutionsledernes opgaver, interaktion med medarbejderne, den faglige kvalitet og trivslen i institutionen.

Rapporten er baseret på en interviewundersøgelse, der er gennemført på 16 integrerede daginstitutioner (i to jyske og to sjællandske kommuner, halvdelen med områdeledelse), samt observationsstudier på halvdelen af institutionerne. Der er foretaget interview med institutionsleder og to medarbejdere på hver institution. I kommuner med områdeledelse er områdeledere for de deltagende institutioner ligeledes blevet interviewet, og for de sjællandske kommuner med områdeledelse gælder det også souscheferne. I otte institutioner blev institutionslederne observeret to fulde arbejdsdage.

Hvad er mest optimalt: Stort eller lille ledelsesspænd?

Er der et optimalt ledelsesspænd på daginstitutionsområdet? I denne undersøgelse har institutionerne et ledelsesspænd på 9 til 34 medarbejdere pr. leder. Rapportens konklusioner er, at der både er fordele og ulemper ved relativt små og store ledelsesspænd.

Hovedargumenterne for et mindre ledelsesspænd er institutionslederens mulighed for at være synlig blandt medarbejderne og mulighederne for en nærværende relation til børnene og deres forældre. Argumentet er også, at mindre institutioner, hvor der typisk er et mindre ledelsesspænd, også bedre kan tilbyde særlige rammer til de mere sårbare børn. Beslutningsvejene er derudover korte i de mindre institutioner, hvilket er en fordel, når beslutninger skal implementeres.

Hovedargumenterne for stort ledelsesspænd er, at denne organisering er mere robust i den forstand, at der i højere grad er mulighed for at anvende medarbejderressourcer fleksibelt, samt at der er flere kompetencer og faglig mangfoldighed til stede i huset.

Hverdagen med normeringer, som mange medarbejdere oplever som værende for små, sygemeldinger og medarbejdere, der går fra til kurser og møder, beskrives dog samtidig som en udfordring for kvaliteten i daginstitutionen uanset størrelsen på ledelsesspændet. Selvom institutioner med et relativt stort ledelsesspænd umiddelbart af mange af lederne opfattes som mindre sårbare ved fravær, så opleves fravær også som et problem for den faglige kvalitet og trivslen i disse daginstitutioner.

Der er en udbredt enighed blandt de interviewede institutionsledere om, at det mest optimale ledelsesspænd er på 14-20 medarbejdere til en institutionsleder. De ser i forlængelse

heraf den optimale institutionsstørrelse som liggende i midten for dermed at kunne få det bedste fra hver verden: Volumen er tilstrækkeligt stort til, at institutionen er robust og mangfoldig, og der er tilstrækkelige ledelsesressourcer til, at institutionslederen kan bedrive fuldtidsledelse. Samtidig er det stadig muligt at bedrive nærværende ledelse for medarbejderne, sikre en fælles faglig retning og have en nærværende relation med børnene i institutionen og deres forældre.

En af undersøgelsens vigtigste konklusioner er, at der er en sammenhæng mellem ledelsesspænd og betingelserne for at udøve en ledelsesstil, der fremmer god faglig kvalitet og trivsel i institutionerne. Selvom denne ledelse kan virke rigtig godt i de helt små institutioner, er der en tendens til, at lederen i de små integrerede institutioner i mindre grad bruger de aktive ledelsesstrategier. I mellemgruppen af ledelsesspænd med 14-20 medarbejdere pr. institutionsleder lader lederen således til at have de mest optimale vilkår for at udøve en synlig, nærværende og visionsbaseret ledelse, der motiverer til god faglig kvalitet. Trivslen tenderer at være højere i gruppen af mindre integrerede institutioner end i de større, men det højeste niveau af trivsel tenderer at være i mellemgruppen.

De fysiske rammer er også afgørende og spiller sammen med ledelsesspændet og ledelsesstilen, idet bygningsmæssig og geografisk opsplnitning hæmmer institutionslederens muligheder for at være synlig og nærværende.

Hvilke opgaver varetager en leder af en daginstitution?

Institutionslederen har i varierende grad arbejdstid sammen med medarbejderne og børnene i institutionerne. De varetager nemlig mange forskellige opgaver, der enten løses på kontoret eller i relation til mennesker eksternt fra institutionen. Opgaverne er især: 1) Pædagogfaglige, 2) Personaledelse, 3) Administration og økonomi, 4) Børnerettede opgaver, 5) Forældre- og forældrebestyrelsesrettede, 6) Ekstern koordination og 7) Viceværts- og praktiske opgaver. Kendetegnende er det også, at institutionslederen kan have svært ved at planlægge sit daglige arbejde, da lederen står til rådighed og håndterer henvendelser og opgaver, der dukker op i løbet af en dag. Institutionslederne fortæller, at de generelt gerne ville bruge mindre tid på administrative opgaver og mere tid til faglig ledelse og personaleledelse. Der er ikke markante forskelle mellem institutioner med og uden områdeledelse, mens institutionslederne med de mindste af de repræsenterede ledelsesspænd er tættere på medarbejdernes opgaveløsning i hverdagen gennem deres egen deltagelse i det direkte børnerettede arbejde.

Kun få ledelsesopgaver er delegeret til andre. Det drejer sig på nogle institutioner eksempelvis om arbejdsplanen. En del af den faglige ledelse varetages derudover af pædagogiske konsulenter med varierende grad af fast tilknytning til institutionen. I institutionerne uden områdeledelse er den person, institutionslederne hyppigst delegerer til, deres souschef. I områdeledelsesstrukturen er souschefstillingerne typisk blevet nedlagt.

Medmindre institutionslederen indgår i normeringen og har faste vagter eller skemalagt tilstedeværelse, er der i det daglige få faste kontaktflader mellem institutionsleder og medarbejdere. Nogle institutionsledere har placeret informationsdelingsbøger inde på deres kontor, således at medarbejderne kigger herind, når de møder ind, og nogle institutionsledere prioriterer at deltage i medarbejdernes pauser. Ellers ser institutionslederen typisk deres medarbejdere, når de deltager i interne møder, og når de løbende diskuterer udfordringer relateret til konkrete børn og deres forældre. "Børnesnakke" ses således som en vigtig måde for den enkelte medarbejder og institutionslederen at udvikle både faglighed og trivsel, og her er det en vigtig gennemgående observation, at det gør en positiv forskel for interaktionen, hvis institutionslederen er bevidst om sin lederrolle også i disse situationer. Tilsvarende er der forskel på, om institutionslederen ser sig selv som vikar i situationer

med personalemangel, eller om de aktivt bruger muligheden for at stikke fingeren i jorden og udøve aktiv ledelse.

Interaktionen mellem institutionsleder og medarbejder kan enten foregå uformelt ved, at medarbejderen stikker hovedet ind på lederens kontor og vender en situation, eller det kan ske mere formaliseret i fora specifikt målrettet dette, hvor medarbejderne har udvalgt bestemte børn, der bliver diskuteret. Andre typiske situationer er relateret til ændringer i fremmødeplanen, eller når medarbejderne vender ting af mere personlig karakter med institutionslederen.

Rapporten peger på, at lederne bør fokusere på at få faglige børnesnakke med deres pædagoger og medhjælpere, således at kvaliteten af det faglige arbejde i institutionen øges. Flertallet af medarbejderne er tilfredse med interaktionen med deres leder. Hvis vi kigger på, hvor tilfredse medarbejderne er med den daglige kontakt med institutionslederen, finder vi ikke markante forskelle mellem institutioner med og uden områdeledelse.

Hvad angår størrelsen af ledelsesspændet, er der ikke forskel på tilfredsheden med interaktionen med lederen, når vi sammenligner de to grupper af institutioner med henholdsvis mindre og større ledelsesspænd, men der er en tendens til, at vi i institutioner med et mellemstort ledelsesspænd finder både de mest tilfredse medarbejdere og de medarbejdere, der er mest utilfredse med kontakten.

I forhold til faglig sparring er der store forskelle på, i hvor høj grad medarbejderne oplever at få faglig sparring fra deres institutionsleder. Nogle medarbejdere fortæller, at deres institutionsleder er decideret usynlig i den forbindelse. Andre oplever god faglig sparring. På nogle institutioner bliver en del af den faglige sparring i højere grad udført af forskellige eksterne konsulenter og eksperter såsom psykologer, taleterapeuter, inklusionskonsulenter m.m. Dette er også udtryk for et strukturelt fænomen, idet mange kommuner netop har oprettet specialiserede team eller specialiserede pædagogstillinger, der skal dække på tværs af institutioner. Således kan man sige, at en del af den fagligt specialiserede viden findes eksternt for institutionen.

Ledernes ledelsesstile

Ledelsesstil omhandler måden at angive retning for institutionen og motivere medarbejderne til at følge denne retning. Ledelsesstilen kan være passiv eller aktiv, og når den er aktiv, bruges også benævnelsen ledelsesstrategi. Vi undersøger to ledelsesstrategier. Transformationsledelse handler om at gøre organisationen bedre til at nå sine mål via formulering, deling og vedligeholdelse af en klar forståelse af organisationens målsætning hos medarbejderne. Derved motiveres medarbejderne til at bidrage til organisationens (vigtige og meningsfulde) vision, fordi de gerne vil se visionen blive realiseret. Ved transaktionsledelse har relationen mellem leder og medarbejder i højere grad karakter af en "byttehandel": Lederen belønner eller følger op i forhold til medarbejderne alt efter, om disse lægger den forventede indsats og/eller opnår de ønskede resultater. Det viser medarbejderne, hvornår de lykkes, og kan også motivere medarbejderne til at bidrage mere til at nå målene.

Transformationsledelse tenderer til at hænge positivt sammen såvel med den oplevede faglige kvalitet som med medarbejdertrivsel. Det er også en udbredt ledelsesform i de undersøgte daginstitutioner. Mange af institutionslederne kombinerer dog transformationsledelsen med en mere passiv ledelsesstil, hvor de overlader en del beslutninger til medarbejderne selv. Den mest efterspurgte ledelsesstil er i tråd hermed en leder, som giver en klar retning, samtidig med at lederen også giver rum til selvbestemmelse.

Når vi sammenholder den oplevede grad af transformationsledelse med medarbejdernes tilfredshed med niveauet af daglig kontakt med institutionslederen, ser vi en positiv sammenhæng. Det tyder på, at det handler mere om ledelsesstil (og kombinationen mellem ledelsesstil og ledelsesspænd), end det handler om ledelsesspændet alene.

Det er interessant, at transformationsledelse hænger positivt sammen med såvel trivsel og oplevet faglig kvalitet som medarbejdertilfredsheden med den daglige ledelseskontakt, fordi det er noget, institutionslederne kan gøre noget ved. Ledelsesstilen er vigtig, og der er et muligt samspil med ledelsesspændet i den forstand, at det kan være sværere at udøve en aktiv ledelse i de små institutioner (hvor institutionslederen i højere grad selv er en del af det daglige arbejde), mens det kan være svært at få den aktive ledelsesstrategi til at øge den faglige kvalitet i de store institutioner, hvor institutionslederen ikke har så meget tid til hver medarbejder. Generelt peger resultaterne dog på, at institutionslederne har gode muligheder for at gøre en ledelsesmæssig forskel, selvom de ikke direkte kan påvirke deres formelle ledelsesbetingelser.

Områdelederne giver udtryk for, at de forventer, at institutionslederne i høj grad sætter retning, hvilket ikke umiddelbart harmonerer med, at institutionslederne overlader mange beslutninger til medarbejderne selv.

Fordele og ulemper ved områdeledelse

8 af de 16 deltagende institutioner hører under en områdeledelse. De fleste af medarbejderne ved, hvem deres områdeleder er, men derudover er der en del begrænsninger på betydningen af områdeledelsen. De fleste *medarbejdere* i kommuner med områdeledelse er skeptiske over for områdeledelse. De oplever, at kommandovejene bliver længere, og at områdelederne ikke har tilstrækkelig føling med, hvad der foregår i det konkrete arbejde med børnene.

Blandt *institutionslederne* finder vi både positive og negative opfattelser af områdeledelse som ledelsesstruktur. Der er en svag dominans af udsagn, der peger på de negative sider. De positive sider er især øget ledelsessparring og i det hele taget, at områdelederne bidrager med et ekstra pædagogfagligt perspektiv på institutionens virke. Hensynet til ensartet kvalitet på tværs af institutionerne og over tid bliver også nævnt. I forhold til ulemper hæfter institutionsledere sig især ved de begrænsninger i autonomien, som områdeledelse opleves at udgøre, samt mangel på sparring.

Institutionslederne uden områdeledelse har ikke nødvendigvis mere autonomi end institutionslederne i kommunerne med områdeledelse. En del administrative opgaver ligger typisk hos forvaltningen, som også "holder hånd i hanke med", at institutioner har styr på økonomien. Flere af institutionslederne uden områdeledelse indgår i netværksledelse.

Medarbejderne i institutioner med områdeledelse kobler kun i begrænset grad deres områdeleder til deres trivsel og motivation.

1 Indledning

Denne forskningsrapport handler om relationen mellem institutionsledere og medarbejdere på daginstitutionsområdet. Den undersøger, hvordan struktur i form af ledelsesspændets størrelse (antallet af medarbejdere under en leder) og organisering i henholdsvis områdeledelse og ikke-områdeledelse påvirker relationen mellem ledere og medarbejdere og dermed den medarbejderoplevede faglige kvalitet og trivsel. Forskningsprojektet har været gennemført i et tæt samarbejde med LEAP-projektet og Aarhus Universitet.

1.1 Baggrund

Som led i besparelser og forventninger om stordriftsfordele har velfærdsområderne generelt i de senere år oplevet en tendens til sammenlægninger af institutioner og afdelinger. Et centralt element i disse bestræbelser har været at spare på udgifter til ledelse ved at øge ledelsesspændet mellem institutionsleder og medarbejdere. På flere sektorområder såsom ældre-, social og sundhedsområdet har en række af KORAs undersøgelser dokumenteret, at den enkelte leder har fået et større ledelsesspænd. Det betyder, at hver leder skal lede et større antal medarbejdere, og at afstanden mellem medarbejdere og ledere ændres enten i form af mindre tid for lederen til den enkelte medarbejder eller større fysisk afstand. På dagtilbudsområdet viste en KORA-analyse, at der i perioden 2004-2011 samlet set er kommet færre og større institutioner på landsplan (Nøhr et al. 2012). Det skyldes for det første, at der er kommet flere større aldersintegrerede institutioner til afløsning for mindre vuggestuer og børnehaver, og for det andet, at flere institutioner er underlagt samme områdeledelse, hvor eksempelvis et antal børnehuse er underlagt samme leder.

De danske undersøgelser inden for hospitalsområdet, social- og ældreområdet samt kommunal forvaltning har vist, at det skaber udfordringer i opgaveløsningen, at ledelsesspændet vokser (Holm-Petersen & Rieper 2013, Holm-Petersen & Vyberg 2011, Sørensen & Holm-Petersen 2011). Der er imidlertid ikke gennemført forskningsundersøgelser af konsekvenserne af ledelsesspænd inden for det pædagogiske område i Danmark. Det er derfor meget relevant at belyse spørgsmålet om, hvordan størrelsen af ledelsesspænd spiller sammen med kvalitet og medarbejdertrivsel på danske daginstitutioner.

1.2 Formål og hovedspørgsmål

Formålet med forskningsundersøgelsen er at bidrage med viden om, hvilken betydning størrelse af ledelsesspænd har på daginstitutionsområdet. Herunder undersøger vi betydningen af ledelsesspænd på ledernes opgaver, interaktion med medarbejderne, den faglige kvalitet og trivslen i institutionen, ligesom vi også ser på samspillet med ledelsesstilen.

Projektets hovedspørgsmål er:

1. Hvad er sammenhængen mellem størrelsen af ledelsesspændet og pædagogernes oplevelse af trivsel?
2. Hvad er sammenhængen mellem størrelsen af ledelsesspændet og den medarbejderoplevede faglige kvalitet af det pædagogiske arbejde?
3. Hvilket samspil er der mellem ledelsesspænd og ledelsesstil i forhold til trivsel og medarbejderoplevet faglig kvalitet?

1.3 Forskningsdesign og anvendte metoder

Forskningsprojektet bygger på en kvalitativ undersøgelse af 16 integrerede daginstitutioner i fire danske kommuner. Halvdelen af daginstitutionerne er udvalgt efter at have et relativt stort ledelsesspænd, mens den anden halvdel efter at have et relativt lille ledelsesspænd. Institutionerne indgår derudover i to forskellige overordnede kommunale ledelsesstrukturer: Områdeledelse og ikke-områdeledelse. I de institutioner, hvor der ikke er områdeledelse, er der typisk en souschef. I institutionerne med områdeledelse er der typisk ikke en souschef, men derimod en områdeleder at sparre med. Nedenfor er der et overblik over kommune- og institutionsudvælgelsen samt en gennemgang af interview- og observationsdelen af undersøgelsen. Den tilhørende bilagsrapport giver en mere udførlig beskrivelse af begreber, forskningsdesign og anvendte metoder.

1.3.1 Kommuneudvælgelsen

Vi har baseret udvælgelsen af kommuner på oplysninger fremsendt af BUPL for 72 af landets kommuner vedrørende kommunernes ledelsesstruktur. Disse oplysninger er sammenholdt med oplysninger fra Noegletal.dk vedrørende kommunernes socioøkonomiske indeks og indbyggertal. Kriterierne er udvalgt, så de sikrer, at de udvalgte kommuner i størst mulig grad er ens socioøkonomisk og befolkningstalsmæssigt, samtidig med at der er systematisk variation i ledelsesstruktur, ledelsesspænd og geografi. Om end der er variationer i normeringerne i de medvirkende kommuner, ligger disse på landsplan alle inden for normalområdet. Udvalgelsen er foretaget med henblik på at sikre følgende:

- To kommuner uden områdeledelse og to kommuner med områdeledelse
- En kommune med og en kommune uden områdeledelse i henholdsvis Jylland og på Sjælland
- Kommuner med en score på minimum 0,75 og maksimum 1,25 på det socioøkonomiske indeks
- Kommuner med indbyggertal mellem 50.000 og 115.000
- For kommuner med områdestruktur: Kommunen må ikke lige være overgået til områdestrukturen
- For kommuner uden områdestruktur: Kommunen må ikke være i forhandlinger om at overgå til områdestruktur
- Blandt de kommuner, som opfylder ovenstående, er udvalgt kommuner med maksimal variation i ledelsesspændet forstået som antallet af medarbejdere pr. institutionsleder.

1.3.2 Udvalgelsen af institutioner

Internt i hver af de udvalgte kommuner er de to integrerede daginstitutioner med det største ledelsesspænd og de to integrerede dagsinstitutioner med det mindste ledelsesspænd som udgangspunkt udvalgt til at deltage i undersøgelsen. Undtagelser har fx været, når institutionslederen var leder på flere forskellige matrikler, hvilket vi har undgået for at kunne skelne mellem ledelsesspænd forstået som antallet af medarbejdere pr. leder og geografisk distance (se bilagsrapport for nærmere beskrivelse).

1.3.3 Interviewundersøgelsen

I samarbejde med LEAP-projektet og Aarhus Universitet har der været gennemført en fælles interviewundersøgelse på 16 integrerede daginstitutioner (8 på Sjælland og 8 i Jylland), jf. tabel 1.1. Vi har også interviewet områdelederne med ansvar for de 8 institutioner, hvor der er områdeledelse. Vi gennemførte seks interview med områdeledere, da en enkelt områdeleder havde ansvar for to af de undersøgte daginstitutioner, mens det ikke var muligt at få et interview med den sidste områdeleder på grund af dennes sygdom.

Tabel 1.1 Oversigt over interviewede personer efter deres stilling, ledelsesspænd samt om der er områdeledelse i kommunen

Kombination af stilling og ledelsesspænd	Arbejder i kommune med områdeledelse	Arbejder i kommune uden områdeledelse
Institutionsledere (Ledelsesspænd > 17)	4	4
Institutionsledere (Ledelsesspænd < 18)	4	4
Medarbejdere (pædagoger) (Ledelsesspænd > 17)	8	8
Medarbejdere (pædagoger) (Ledelsesspænd < 18)	8	8
Områdeledere	6	
Souschefer og lign.		4
I alt pr. overordnet ledelsesstruktur	30	28
Interviewede personer i alt		58

Interviewene er kodet og analyseret i Nvivo 10. Der er lavet kondenserede displays for alle vigtige begreber med henblik på at sammenholde institutioner inden for grupperne med større og mindre ledelsesspænd. Displays vises ikke i teksten. De analytiske pointer er derimod indarbejdet i den løbende tekst. Listen over udarbejdede displays kan ses i bilagsrapporten (bilag 7).

De enkelte interviewtransskriptioner er derudover analyseret i hver deres individuelle helhed. Her er de blevet sammenholdt med de øvrige interviewtransskriptioner fra samme institution og eventuelle observationsreferater, hvorefter de er sammenholdt med de øvrige analyser.

Alle resultater er således udledt af en systematisk sammenligning på tværs af relevante forskelle (især forskellige ledelsesspænd) og/eller fremkommet ud fra udtalelser fortolket i lyset af en helhedsforståelse af de 16 deltagende institutioner.

1.3.4 Observationsundersøgelsen

Der har ud over interview været gennemført observationsstudier på halvdelen af institutionerne med det formål at øge indsigten i ledernes hverdag i institutionerne. Her er otte institutionslederes arbejde blevet fulgt i samlet set 16 arbejdsdage. Observationsreferaterne er efterfølgende blevet temakodet, hvilket har muliggjort en systematisk sammenligning mellem observations- og interviewmateriale, hvor der er sammenfaldende temaer.

1.3.5 Anvendelsen af citater i rapporten

I rapporten er der anvendt citater både fra interview- og observationsdelen af undersøgelsen. Citaterne er i anonymiseret form. Citater anvendes for at give eksemplificeringer og en fornemmelse for hverdagslivet i daginstitutioner. Citaterne er udvalgt efter at være typiske eller specielt sigende om undersøgte forhold. Firkantede parenteser [] betyder, at der er indsat tekst for at tydeliggøre meningen. Prikker (...) betyder, at der er skåret tekst ud.

1.4 Ledelsesspændet i de medvirkende institutioner

Ledelsesspænd vil sige antallet af medarbejdere under en leder. Ledelsesspændene i de deltagende institutioner fordeler sig som angivet i tabel 1.2 og 1.3. Vi angiver ikke de præcise medarbejder- og børnetal, da dette ville være i konflikt med vores aftaler om anonymitet for interviewpersonerne.

Tabel 1.2 Oversigt over medarbejderantal og børneantal i gruppen af de otte mindre integrerede institutioner

	De mindste af de mindste (de fire mindste institutioner samlet set)	De største af de mindste (de fire næstmindste institutioner samlet set)
Antal medarbejdere	9-10	13-17
Antal børn	45-54	62-78

Kilde: Institutionslederne. Antal børn er opgivet som det aktuelle frem for det normerede.

Tabel 1.3 Oversigt over medarbejderantal og børneantal i gruppen af de otte større integrerede institutioner

	De mindste af de største (de fire næststørste institutioner samlet set)	De største af de største (de fire største institutioner samlet set)
Antal medarbejdere	18-24	25-34
Antal børn	90-100	93-130

Kilde: Institutionslederne. Antal børn er opgivet som det aktuelle frem for det normerede.

Ledelsesspænd opgøres som antal hoveder og ikke i fuldtidsstillinger, fordi ledelsesudfordringen handler om antallet af personer, lederen skal forholde sig til. Det er udbredt, at de ansatte i daginstitutionerne ikke er ansat på fuld tid, men der kan være variationer i mønstret på tværs af konkrete institutioner.

Ud over de medarbejdere, som institutionslederne tæller med som deres medarbejdere, er der også timelønnede, medarbejdere på barsel eller andre former for orlov, folk i arbejdsprøvning og lignende, som institutionslederne har en ledelsesmæssig relation til.

I alle deltagende kommuner er der en forskel på mindst 10 medarbejdere mellem de to mindste udvalgte institutioner og de to største udvalgte institutioner. Når størrelsesforskellen på den største af de mindste og den mindste af de største blandt alle de 16 undersøgte daginstitutioner er så relativt lille, hænger det sammen med, at størrelser (og dermed også ledelsesspænd) varierer på tværs af kommuner. I en kommune indgår en institution med 17 medarbejdere altså i gruppen af institutioner med et relativt lille ledelsesspænd, mens dette antal medarbejdere er tæt på at kunne indgå i gruppen af institutioner med et relativt

stort ledelsesspænd i en anden kommune. Det betyder, som det er fremgået af tabel 3.2 og 3, at vi er tæt på at have et kontinuum af ledelsesspænd inkluderet i undersøgelsen.

1.4.1 Interviewdeltagernes egne bud på ledelsesspænd og størrelse

Ud over den initiale todeling i institutioner med mindre og større ledelsesspænd har vi også lyttet efter deltagernes egne kategoriseringer. Baseret på disse kategorier har vi for de mest centrale analyser valgt at undersøge såvel opdelingen i de to nævnte grupper (gruppen med de største og gruppen af de mindste ledelsesspænd) som en tredeling svarende til nogle af interviewpersonernes egen klassificering (institutioner med henholdsvis mindre, mellem og store ledelsesspænd).

Der er ikke fuldstændig overensstemmelse mellem kategoriseringen ud fra antal børn og kategoriseringen ud fra antallet af medarbejdere. Det betyder fx, at nogle interviewpersoner definerer mellemstørrelsen som havende mellem 60 og 70 børn, mens andre forstår mellemstørrelsen som havende 60-80 børn. Der er også mindre forskelle på normeringerne de undersøgte kommuner imellem.

Tabel 1.4 Oversigt over forståelser af institutionsstørrelser og ledelsesspænd

	Lille spænd/lille institution	Mellem spænd/mellemstor institution	Stort spænd/stor institution
Antal medarbejdere	-10	13-20	21-
Antal børn	45-54	62-90	90-

Kilde: Fortolkning af interviewdeltagernes svar.

I kapitel 9 om optimale størrelser skelnes der i tråd hermed i angivelsen af interviewpersoner ved citaterne, hvor dette er mest meningsfuldt, imellem lille, mellem og stort ledelsesspænd.

1.5 Diskussion og opsamling vedrørende formål og forskningsdesign

Ledelsesspændet på daginstitutionsområdet er steget i de senere år, og der mangler undersøgelser af konsekvenserne af dette for bl.a. den faglige kvalitet og medarbejdertrivslen. Derfor har denne rapport til formål at skaffe viden om, hvilken betydning størrelse af ledelsesspænd har på daginstitutionsområdet. Herunder undersøges betydningen af ledelsesspænd på institutionsledernes opgaver, interaktion med medarbejderne, den faglige kvalitet, trivslen i institutionen samt samspillet med ledelsesstilen. Hovedfokus er på sammenhænge mellem henholdsvis ledelsesspænd og trivsel samt ledelsesspænd og medarbejderoplevet faglig kvalitet, ligesom rapporten også belyser samspillet mellem ledelsesspænd og ledelsesstil i forhold til trivsel og medarbejderoplevet faglig kvalitet.

Resultaterne bygger på en kvalitativ undersøgelse af 16 integrerede daginstitutioner i fire danske kommuner, hvor der er gennemført 53 semistrukturerede interview med områdeledere, institutionsledere, souschefer og medarbejdere. Dertil kommer observation på 8 af institutionerne. Valget af en kvalitativ undersøgelse er oplagt, når der kun er begrænset viden på området, idet det giver mulighed for at komme i dybden med begreberne samt at belyse interviewpersonernes egen opfattelse af de centrale forhold. Designet giver ikke mulighed for statistisk generalisering, men heldigvis er der gennemført en kvantitativ spør-

geskemaundersøgelse af de tilsvarende sammenhæng (Jensen & Bro 2014), hvilket afhjælper denne begrænsning. En af de centrale styrker ved undersøgelsen er dens mulighed for at belyse samme fænomener fra både leder- og medarbejderperspektiv, og i tilgift dertil er det også muligt at kombinere et fokus på individerne med et fokus på daginstitutionerne som helhed.

2 Litteratur om ledelsesspænd, ledelsesstil og organisatoriske præstationer

Kapitlet gennemgår nyere forskning om ledelse på daginstitutionsområdet med specielt henblik på dansk og international litteratur om betydningen af ledelsesspænd og ledelsesstil for organisationernes præstationer og medarbejdertrivsel. Bilagsrapporten uddyber især begreberne medarbejderoplevet faglig kvalitet, medarbejdermotivation og trivsel.

Lige siden begyndelsen af det 20. århundrede har ledelsesforskere argumenteret for, at det gør en forskel, hvor mange medarbejdere der refererer til en leder (Meier & Bohte 2000: 115-116). Organisatoriske strukturer, størrelser på enheder og antallet af medarbejdere pr. leder har således en potentiel betydning for en organisations præstationer (herunder kvalitet) samt for medarbejdermotivation og trivsel.

Alligevel findes der kun begrænset systematisk viden om, hvilken betydning ledelsesspænd har på daginstitutionsområdet. De senere år er der i såvel national som international sammenhæng kommet stigende fokus på ledelsesspænd og dets betydning, og der er generel enighed om, at ledelsesspændet har konsekvenser. Det varierer imidlertid, hvilke konsekvenser der er tale om, og litteraturen er ikke entydig i sine konklusioner. Meget af den nyere forskning i ledelsesspænd tager afsæt i sundhedssektoren, da der særlig i det amerikanske og canadiske sundhedsvæsen har været en række omorganiseringer, der bl.a. har ført til afskedigelser, sammenlægninger og væsentligt større ledelsesspænd (Doran et al. 2004, Morash, Brintnell & Rodger 2005). Den nyere litteratur relateret til ledelsesspænd, som refereres i dette kapitel, udspringer derfor i høj grad af sundhedssektoren.

Givet at rapportens hovedfokus er på, hvordan ledelsesspændets størrelse påvirker den oplevede faglige kvalitet og trivsel (herunder via samspillet med ledelsesstrategien), centrerer diskussionen sig om ledelsesspændet. Den faglige kvalitet er en del af de organisatoriske præstationer, og efter en gennemgang af forståelsen af henholdsvis ledelsesspænd, organisatoriske præstationer og ledelsesstrategier (afsnit 2.1-2.3) diskuterer vi sammenhængen mellem på den ene side ledelsesspænd og ledelsesstil og på den anden side organisatoriske præstationer (afsnit 2.4). Derefter ser vi på de tilsvarende sammenhænge blot for medarbejderoplevet faglig kvalitet som en særlig del af de organisatoriske præstationer (afsnit 2.5) og for trivsel (afsnit 2.6). Endelig gennemgår vi den væsentligste danske litteratur om ledelse og ledelsesspænd på daginstitutionsområdet (afsnit 2.7). Kapitlet afrundes med en opsummering af de vigtigste forventninger til betydningen af ledelsesspænd og ledelsesstil for medarbejderoplevet faglig kvalitet og trivsel.

2.1 Hvad forstås ved ledelsesspænd?

Kapitlet tager teoretisk afsæt i litteraturen om *span of control*, der også i ledelseslitteraturen til tider benævnes som *span of management*, *span of supervision* og *span of authority* (Van Fleet & Bedeian 1977). På dansk bruger vi konsekvent begrebet ledelsesspænd om det antal medarbejdere, som en leder har ledelsesretten over (Bell 1967, Gulick 1981, Holm-Petersen & Vyberg 2011). Begrebet er relevant, fordi det handler om den måde, hvorpå relationerne mellem ledere og medarbejdere er struktureret i en organisation. Et stort ledelsesspænd er udtryk for, at en leder har mange medarbejdere under sig, mens et lille ledelsesspænd henviser til, at en leder har få medarbejdere under sig. Ledelsesspæn-

det er således udtryk for, hvor mange medarbejdere den enkelte leder råder over og dermed, hvordan man formelt strukturerer (i dette tilfælde) daginstitutionsområdet.

Selvom litteraturen til en vis grad anser organisationsstørrelse og ledelsesspænd som to forskellige aspekter af organisationsstrukturerne (Jung & Kim 2014), vil der på daginstitutionsområdet ofte være en sammenhæng mellem ledelsesspænd og institutionsstørrelse. Antallet af ledere og ledelsesniveauer hænger ofte sammen med en institutions størrelse, og i store daginstitutioner er ledelsesspændet ofte større end i små daginstitutioner. Dertil kommer, at problemstillingerne vedrørende organisationsstørrelse og ledelsesspænd ofte hænger sammen og bygger på samme argumentation. Nedenfor refereres der derfor også til undersøgelser vedrørende organisationsstørrelse, når de er relevante for diskussion af ledelsesspænd.

Litteraturen om ledelsesspænd udspringer af forskning om strukturernes betydning for bl.a. organisatoriske præstationer, og en række bidrag lægger vægt på at identificere de mest effektive strukturer (se blandt andre Mintzberg 1979 og Williamson 1995). Argumentet er, at organisatoriske strukturer påvirker individers og organisationers adfærd og præstationer (se fx Gulick 1981, Hage & Aiken 1967, Simon 1947, Urwick 1956). Allerede i 1920'erne og 1930'erne steg den forskningsmæssige interesse for ledelsesspændet, fordi ledelsesforskerne forventede, at denne strukturelle faktor spillede en stor rolle for de organisatoriske præstationer (Meier & Bohte 2000). Ifølge Meier og Bohte manglede den tidligere litteratur systematisk evidens for betydningen af ledelsesspænd, hvorfor den forskningsmæssige interesse forstummede (ibid). I begyndelsen af 2000'erne skete der imidlertid igen en opblomstring i diskussion af ledelsesspænd i den internationale litteratur (se fx Meier & Bohte 2000, 2003, Bohte & Meier 2001). Ligesom den tidligere forskning søger denne nyere litteratur at identificere ledelsesspændets betydning for de organisatoriske præstationer, men den foretager i højere grad undersøgelser, der kobler det faktiske ledelsesspænd og organisationernes resultater i et forsøg på at finde systematisk evidens for effekterne af varierende ledelsesspænd (Meier & Bohte 2000).

2.2 Hvad forstås ved organisatoriske præstationer?

Der er en stor dansk og international litteratur (for oversigter, se Walker et al. 2010 og Andersen et al. 2014) om individuelle og organisatoriske præstationer (på engelsk: performance). Helt overordnet kan organisatorisk performance forstås som graden, hvormed en organisation faktisk opnår det, der er intenderet, at den skal opnå (herunder fx realiseringen af de formelle målsætninger). En af de vigtigste indsigter i litteraturen er, at der kan være mange forskellige dimensioner af organisatoriske præstationer (dvs. forskellige performancekriterier). Eksempler er effektivitet, produktivitet, kvalitet, brugertilfredshed m.m. Forskellige performancekriterier kan kategoriseres efter i hvert fald 6 forskellige distinktioner (Andersen et al. 2014). For det første er det vigtigt for et givent performancekriterie at gøre sig klar, hvem der egentligt beslutter, hvad god performance er for dette kriterie? Hvem er den eller de relevante interessenter (på engelsk stakeholders)? For det andet kan det være forskelligt, hvor formelt performancekriteriet er defineret. Ultimativ formalisering sker, hvis kriteriet bliver indskrevet i en lov. For det tredje er det relevant at skelne mellem, hvor iboende subjektivt performancekriteriet er. Vedrører kriteriet indre opfattelser eller ydre fænomener? Brugertilfredshed er fx iboende subjektivt. For det fjerde kan performance handle om enten produktet eller processen. Er præstationerne med andre ord et spørgsmål om at nå frem til nogle bestemte ændringer i tingenes tilstand (fx at børn har lært noget), eller handler det snarere om den måde, processen er foregået på (fx ved inddragende undervisning). Hvis performance vedrører produktet, giver det – for det femte –

mening at skelne mellem tre faser: Vedrører performancekriteriet ressourcerne til at nå målet (input), de handlinger, der er gennemført for at opnå den ønskede ændring (output), eller selve resultatet i form af den ønskede ændring (outcome). Endelig kan man for det sjette skelne mellem forskellige niveauer, hvorpå performance kan undersøges. Hvem er det, der præsterer? Er det den enkelte medarbejder, institutionen, kommunen eller en helt fjerde afgrænsning heraf?

Disse seks distinktioner kan bruges til at tydeliggøre, hvad der er for en type præstationer, vi undersøger i denne rapport. For det første er det meget klart, at det er medarbejdernes opfattelse af kvalitet, vi undersøger, hvorved de er interessenterne bag afgrænsningen af vores forståelse af faglig kvalitet i rapporten. For det andet er det en uformel forståelse af organisatoriske præstationer, hvorved det bliver meget relevant ikke kun at undersøge niveauet af medarbejderoplevet faglig kvalitet, men også deres forståelse af begrebet. For det tredje er medarbejderoplevet faglig kvalitet et subjektivt performancekriterie, hvorved vi bedst får viden om det ved faktisk at spørge medarbejderne. Placeringen af medarbejderoplevet faglig kvalitet i forhold til den fjerde distinktion (proces eller produkt) kan ikke afgøres forud for undersøgelsen, idet det er meget muligt, at medarbejderne ser begge elementer som en del af den faglige kvalitet. Det samme gælder den femte distinktion, idet kvalitetsforståelsen sagtens kan tænkes at vedrøre flere faser. Afgrænsning i forhold til den sjette distinktion er imidlertid helt entydig, idet vi udelukkende har spurgt til organisatorisk faglig kvalitet, hvorved det relevante niveau at undersøge præstationerne på er daginstitutionen (bemærk, at dette står i modsætning til fx trivsel, som både undersøges for hver enkelt medarbejder og for daginstitutionen).

2.3 Hvad forstås ved ledelsesstil (og ledelsesstrategi)?

Ledelsesstil omhandler måden at sætte retningen for organisationens arbejde og motivere medarbejderne til at følge denne retning. En leders ledelsesstil kan være passiv eller aktiv, og når den er aktiv, kan vi tale om, at lederen bruger en bestemt ledelsesstrategi. I brugen af ordet "strategi" ligger en forståelse af, at ledelsesstrategier handler om bevidst valgte handlinger fra lederens side, så ledelsesstil er altså et bredere begreb end ledelsesstrategi.

Vi undersøger to aktive ledelsesstrategier: Transformations- og transaktionsledelse. Transformationsledelse handler som nævnt om at gøre organisationen bedre til at nå sine mål via formulering, deling og vedligeholdelse af en klar forståelse af organisationens målsætning hos medarbejderne. Derved motiveres medarbejderne til at bidrage til organisationens (vigtige og meningsfulde) vision. Ved transaktionsledelse har relationen mellem leder og medarbejder i højere grad karakter af en "byttehandel": Lederen belønner eller følger op i forhold til medarbejderne alt efter, om disse lægger den forventede indsats og/eller opnår de ønskede resultater (Bass 1985, Oberfield 2014). Ledelseslitteraturen (Avolio et al. 2009) skelner mellem transformations- og transaktionsledelse, fordi der er en fundamental forskel på at nå organisationernes mål ved at inspirere medarbejderne til selv at ønske at nå disse mål for målenes egen skyld – over for at få medarbejderne til at nå målene, fordi dette kan gavne medarbejderne via den belønning, de får for at nå målene (Bass 1985, Antonakis et al. 2003, Podsakoff et al. 2006).

2.4 Sammenhæng mellem ledelsesspænd, ledelsesstil og organisatoriske præstationer

Der findes en række argumenter for og imod et stort ledelsesspænd, hvor samme leder har ledelsesansvar for mange medarbejdere (se bl.a. Bohte & Meier 2001, Meier & Bohte 2003, Cathcart et al. 2004, Doran et al. 2004, Lucas et al. 2008). Et stort ledelsesspænd kan på den ene side øge de omkostninger, der er forbundet med koordination og omstilling i en organisation, og derved reducere en organisations præstationer (Perrow 1986). I et økonomisk perspektiv kan et stort ledelsesspænd således medføre flere udgifter. På den anden side vil antallet af ledelseslag være større i en organisation af en given størrelse, hvis en leder kun kan have et begrænset antal medarbejdere under sig. Mange ledelseslag kan også føre til øget bureaukratisering og ineffektivitet (Meier & Bohte 2000). Desuden kan et stort ledelsesspænd give ledere og medarbejdere bedre mulighed for at samarbejde, og personalekapaciteten vil være højere (Urwick 1956, Worthy 1950), hvilket kan forbedre organisationens præstationer. Argumentet er, at mange medarbejdere alt andet lige vil give bedre mulighed for faglig sparring og samarbejde, og det er lettere at erstatte en medarbejder med en anden ved sygdom eller lignende.

Givet at der er argumenter både for og imod et stort ledelsesspænd, er det muligt, at sammenhængen mellem ledelsesspænd og organisatoriske præstationer er positiv indtil et bestemt niveau, hvorefter yderligere forøgelse af ledelsesspændet vil reducere en organisations præstationer som følge af koordinations- og ledelsesudfordringer (Meier & Bohte 2000, Boyne 2003, Williamson 1995). Hvis det er tilfældet, vil det være fordelagtigt at øge ledelsesspændet indtil et vist punkt, hvorefter ulemperne ved yderligere forøgelse er større end fordelene derved.

Tidligere anbefalede litteraturen et ret lille ledelsesspænd. Hvad angår ledelse af ledere, tilsagde erfaringer fra militæret fra starten af det 20. århundrede, at en højt placeret leder maksimalt bør have højst seks mellemledere under sig (Urwick 1956). I forhold til ledelse af medarbejdere anbefalede Fayol også kun seks medarbejdere, hvis det handlede om komplekse opgaver, selvom han dog nævnte, at ledelsesspændet kunne være på op til 30 medarbejdere, hvis opgaverne var simple (Fayol 1951). Urwick (1956) anbefalede, at ledere maksimalt havde fem-seks medarbejdere i direkte linje under sig, mens ledelsesteorier op gennem 1990'erne anbefalede fladere organisationsstrukturer med større ledelsesspænd for at sikre effektivitet og styrke medarbejdernes fagprofessionelle sparring (Lucas, Lashinger & Wong 2008: 967).

Fokus på, at det optimale ledelsesspænd muligvis afhænger af opgavetyper, er blevet stærkere op igennem tiden. Woodward's (1980) undersøgelse peger på, at det optimale ledelsesspænd varierer mellem organisationer, hvor opgaverne er henholdsvis fokuseret på enkelte enheder, masseproduktion og kontinuerede processer. Mens masseproduktion kræver rutiner og faste procedurer, er det nødvendigt med ledelsesadfærd tilpasset situationen i de to andre typer organisationer, hvilket taler for et mindre ledelsesspænd. Dette blik for, at sammenhængen mellem ledelsesspænd og præstationer afhænger af opgavetyper, er videreført i den moderne ledelseslitteratur, og Cathcart et al. (2004) opsummerer resultaterne fra sundhedsområdet ved at fremhæve tre variable med betydning for sammenhængen mellem ledelsesspænd og organisatoriske præstationer, nemlig hyppighed og intensitet i kontakten mellem medarbejdere og ledere, arbejdets kompleksitet samt lederes og medarbejderes evner.

De eksisterende undersøgelser af det faktiske ledelsesspænd sammenholdt med organisationernes præstationer viser ikke entydige resultater. Nogle studier finder en positiv sam-

menhæng mellem ledelsesspænd og organisatoriske præstationer. Eksempelvis finder Meier og Bohte (2000, 2003) bl.a. en positiv sammenhæng mellem ledelsesspænd og studerendes testresultater. Et nyligt studie viser også, at ledelsesspænd har en positiv sammenhæng med brugernes oplevelse af en organisations præstationer (Jung & Kim 2014). Andre studier finder omvendt en negativ sammenhæng mellem ledelsesspænd og organisatoriske præstationer (Gittell 2001), og der er også blevet påvist negative sammenhæng med andre vigtige faktorer såsom sygeplejerskers engagement (Cathcart et al. 2004) og omfanget af usikker adfærd og sikkerhedsulykker på arbejdspladserne (Hechanova-Alampay & Beehr 2001). Desuden finder nogle studier, at der ikke er sammenhæng mellem ledelsesspænd og effektivitet (se fx Ronan & Prien 1973). Flere af forskerne på området efterspørger derfor mere viden om sammenhængen mellem ledelsesspænd og organisatoriske præstationer (Doran et al. 2004, Meier & Bohte 2000, Cathcart et al. 2004).

De varierende konklusioner kan hænge sammen med en række kontekstuelle forhold, der kan påvirke sammenhængen mellem ledelsesspænd og organisatoriske præstationer. Et studie af 600 offentlige organisationer viser således, at det ledelsesspænd, der er optimalt i forhold til at realisere et mål, ikke nødvendigvis er optimalt i forhold til at indfri andre mål (Theobald & Nicholson-Crotty 2005). Operationaliseringen af præstationer (performance) kan som nævnt indeholde en række forskellige dimensioner såsom økonomiske forhold, effektivitet, produktivitet, kvalitet, brugertilfredshed m.m. (Walker et al. 2010), som der må tages højde for i vurderingen af ledelsesspændets betydning. Argumentet er, at den mest effektive størrelse på ledelsesspændet afhænger af, hvilke præstationsdimensioner man har fokus på. Relateret hertil fremhæver Kelly Topp og Jon H. Desjardin, at den primære årsag til at øge ledelsesspændet i det amerikanske sundhedsvæsen har været en forventning om økonomiske besparelser ved at skære mellemliderstillinger væk (Topp & Desjardin 2011). De stiller spørgsmål ved, om det med sundhedssektorens kompleksitet er passende (i forhold til andre end økonomiske dimensioner) at have ledelsesspænd, der er dobbelt så store som inden for meget mindre komplekse sektorer (ibid). Generelt peger studierne på, at jo mindre behov for hyppig kontakt, jo mindre kompleksitet i arbejdet og jo mere kapable ledere og medarbejdere, jo større ledelsesspænd kan håndteres (Cathcart et al. 2004, se også Lucas, Laschinger & Wong 2008). Sammenhængen mellem ledelsesspænd og forskellige præstationsmål og dermed det mest hensigtsmæssige ledelsesspænd kan med andre ord variere alt efter målenes karakter.

Betydningen af ledelsesspænd for de organisatoriske præstationer kan også variere alt efter den ledelsesstil, lederen anvender. En række teoretikere argumenterer således for, at der er et samspil mellem ledelsesstil og ledelsesspænd i forhold til, hvilket præstationer en organisation opnår (Lucas, Laschinger & Wong 2008, se eks. McCutcheon et al. 2004). Der er bl.a. gennemført en række undersøgelser af hospitalsafsnit, der peger på, at disse enheder kan blive for store, og at selv den bedste ledelsesstil kun effektivt kan håndtere en vis størrelse (Doran et al. 2004).

Ud over samspillet med ledelsesspænd er ledelsesstil også relevant, fordi den eksisterende litteratur (Koh et al. 1995, Leithwood & Jatzi 1999, Nupponen 2005, Oberfield 2014, Lee et al. 2011) viser, at transformations- og transaktionsledelse i sig selv bidrager positivt til de organisatoriske præstationer. En del af studierne er lavet i den private sektor, men nye internationale studier af offentlige organisationer viser, at især transformationsledere har en positiv effekt på præstationerne (se fx Bellé 2014 og Oberfield 2014). I Danmark har en undersøgelse af ledelse på ungdomsuddannelsesområdet tillige fundet positive sammenhænge mellem organisatoriske præstationer (fagligt niveau og fastholdelse af eleverne) og både transformations- og transaktionsledelse (Jacobsen et al. 2014, Wittrup & Andersen 2014). Det er også muligt, at transformationsledelse kan styrke den positive effekt af be-

tingede belønninger, som er et transaktionsledelsestiltag (Waldman et al. 1990, O'Shea et al. 2009, Bass et al. 2003).

Samlet set peger litteraturen på, at betydningen af ledelsesspænd for organisatoriske præstationer skal ses i sammenhæng med organisationens opgaver samt ledelsesstilen, hvor især transformationsledelse forventes at have en positiv effekt på præstationerne i offentlige organisationer.

2.5 Sammenhæng mellem ledelsesspænd, ledelsesstil og faglig kvalitet

Når vi ser specifikt på den del af de organisatoriske præstationer, som er i særlig fokus her, nemlig faglig kvalitet, er der også flere bud på betydningen af ledelsesspænd. På den ene side argumenterer en række teoretiske bidrag for, at et større ledelsesspænd medfører flere ansatte og derfor en forbedret mulighed for fagprofessionel sparring og samarbejde mellem medarbejdere (Urwick 1956, Worthy 1950). Det er således en forventning, at mange medarbejdere pr. leder kan bidrage til at forøge den faglige kvalitet.

På den anden side peger en række empiriske undersøgelser imidlertid på, at det kan have en negativ indvirkning på kvaliteten, når ledelsesspændet bliver for stort. For det første fremhæver undersøgelser lederens betydning i forhold til at udvikle den faglige kvalitet blandt sine medarbejdere og viser, hvordan et større ledelsesspænd medfører, at lederen i mindre grad indgår som faglig sparringspartner. Studier af sygeplejeledelse i dansk kontekst viser bl.a., at der med et stort ledelsesspænd følger en større mængde administration, og dermed forringes lederens mulighed for at være tæt på den kliniske praksis og på medarbejderne (Holm-Petersen & Vyberg 2011). Det kan betyde, at der i mindre grad er tid og mulighed for, at lederen indgår som faglig leder og dermed bidrager til udvikling af den faglige kvalitet. Hvis en leder har mange medarbejdere under sig, kan det således forringe lederens mulighed for at få adgang til og give feedback på de enkelte medarbejders arbejde (Klausen & Michelsen 2004). Tilsvarende viser en canadisk undersøgelse, at sygeplejersker har færre ressourcer at gøre godt med og mindre støtte fra lederen, når sengeafsnit bliver større, hvilket medfører forringede muligheder for at udføre pleje af høj kvalitet (Lucas, Laschinger & Wong 2008). Tilsvarende peger en dansk undersøgelse af afdelingssygeplejerskens rolle på, at der sker ændringer i lederrollen, når medarbejderantallet er mellem 30 og 40 og derover. Hvorefter det ikke er muligt at have samme kontakt med medarbejderne (Andersen & Sonne 2007), hvilket kan have betydning for udvikling af den faglige kvalitet.

For det andet har en række undersøgelser fokus på medarbejdernes interaktion og udvikling af faglig kvalitet under forskellige størrelser ledelsesspænd. Et dansk studie (Ahrenkiel et al. 2013) af de pædagogiske kompetencer i daginstitutioner undersøger de daglige og mere uformelle ('ubemærkede') professionelle kompetencer blandt pædagoger, som, de viser, er afgørende for børnenes oplevelse af daginstitutionen og pædagogernes sociale bevidsthed. Undersøgelsen peger på, at disse professionelle kompetencer er under pres, når der etableres formaliserede styresystemer i forhold til den faglige kvalitet (ibid), hvilket ofte sker, når ledelsesspændet bliver større. Denne argumentation understøttes af en amerikansk undersøgelse, som viser en positiv sammenhæng mellem de sundhedsprofessionelles interaktion og opfyldelsen af de pårørendes behov. Opfyldelsen stiger i takt med, at kvaliteten af de sundhedsprofessionelles interaktion stiger (Shortell et al. 1994). Undersøgelsen viste derudover, at der er en tendens til bedre koordination, konflikthåndtering og kommunikation i de mindre enheder, hvilket har en positiv betydning for den risikojusterede dødelighed (ibid).

Et vigtigt forhold med relevans for både organisatoriske præstationer i bred forstand og medarbejderoplevet faglig kvalitet i særdeleshed er trivsel. Nedenfor diskuterer vi derfor, hvordan ledelsesspænd og ledelsesstrategier kan forventes at hænge sammen med denne faktor.

2.6 Sammenhæng mellem ledelsesspænd, ledelsesstil og trivsel

Trivsel kan i bred forstand ses som, at medarbejdere har det godt med henholdsvis deres arbejdsopgaver, deres kolleger, deres leder, deres fysiske arbejdsforhold og eventuelle andre relevante dimensioner af betydning for den konkrete organisation. Det handler altså om at have det godt med alle arbejdsrelaterede aspekter af jobbet. Nært beslægtede begreber er jobtilfredshed og organisatorisk commitment.

Pointen om samspillet mellem ledelsesspænd og ledelsesstil er også relevant for trivsel. I et studie af det canadiske hospitalsvæsen finder Doran med flere (2004) således sammenhænge mellem sygeplejerskers jobtilfredshed og henholdsvis ledelsesspænd og ledelsesstil. Ledelsesstilen viser sig som udgangspunkt at være en stærkere udslagsgivende faktor end ledelsesspænd, men ledelsesspændet forstærker de henholdsvis positive og negative effekter af ledelsesstilen. Doran med flere (2004) finder i forlængelse heraf, at også den mest optimale ledelsesstil kun fungerer optimalt op til en vis størrelse ledelsesspænd, før det går ud over tilfredsheden. Cathcart med flere (2004) nåede også frem til, at ledelsesspænd havde en modererende effekt på, hvordan ledelsesstilen påvirkede medarbejdernes engagement. Tilsvarende finder Gumusluoglua med flere (2013) i en undersøgelse af vidensmedarbejdere, at transformationsledelse øger medarbejdernes organisatoriske commitment, når ledelsesspændet er relativt lille.

Samtidig er der en del studier, der påviser en positiv betydning af transformations- og transaktionsledelse for et givent ledelsesspænd (Berson & Linton 2005, Kuoppala et al. 2008). Litteraturen viser altså, at ledelsesstil både i sig selv og i samspil med ledelsesspænd er afgørende for at udvikle og fastholde jobtilfredshed og høj medarbejdertrivsel. Også danske undersøgelser viser, at sygeplejersker ser det at arbejde på mindre hospitaler i mindre afsnit som en kilde til arbejdsglæde (Holm-Petersen & Vyberg 2011, Holm-Petersen 2009). Ifølge sygeplejerskerne er der en mere tæt kontakt i mindre enheder, hvor alle kender hinanden, hvilket får det hele til at glide lidt nemmere (Holm-Petersen 2009). En anden dansk undersøgelse på sygehusområdet (Andersen & Sonne 2007) peger på en tendens til rollekonflikter og et belastet psykisk arbejdsmiljø på store afsnit. Dette resultat er i tråd med resultaterne fra Holm-Petersen, Tolsgaard, Vestergaard og Østergaards (2011) undersøgelse af ledelsesspænd på store hospitalsafsnit. Undersøgelserne af sygeplejersker tyder derudover på, at ledelsesstil spiller en afgørende rolle i konstruktionen af arbejdsglæde – eller udeblivelsen af arbejdsglæde (jf. oversigten i Holm-Petersen & Vyberg 2011: 10).

Gallup har i en periode på 25 år undersøgt sammenhængen mellem arbejdsglæde og ledelsesspænd i USA. De finder, at arbejdsglæden falder gradvist med øget ledelsesspænd (fra 3,84 til og med 15 medarbejdere til 3,29 ved 80 medarbejdere og derover på en 5-punkt skala, hvor 5 er højest). De giver ligeledes et bud på den optimale størrelse af ledelsesspændet. De mest markante fald i arbejdsglæde sker således, når ledelsesspændet bliver over 15 medarbejdere, og så igen, når samme leder får ansvar for over 40 medarbejdere (Buckingham & Coffman 1999).

2.7 Dansk litteratur om ledelse og ledelsesspænd på daginstitutionsområdet

Efter at have diskuteret ledelsesspænd generelt vender vi os nedenfor mod den danske litteratur om ledelse af daginstitutionsområdet. Sammenlignet med øvrige områder er ledelse på daginstitutionsområdet forholdsvis underbelyst i såvel dansk som international sammenhæng. I 2004 bemærkede Kurt Klaudi Klausen og Johannes Michelsen, at det er bemærkelsesværdigt, at der er så få systematiske studier af, hvad der karakteriserer betingelserne for de kommunale institutionslederes ledelsesudøvelse. I deres undersøgelse af kommunale institutionsledere (på ældreområdet, daginstitutionerne og på skoleområdet) beskriver de, at bestræbelserne på at reformere den offentlige sektor har ført til en skjult ledelsesreform. De mener hermed, at ledernes opgaver og fokus har ændret sig. Ledelsesidentiteten er styrket, og loyaliteten er i dag i højere grad knyttet til ledelsesnetværket og kommunen. De beskriver, at det er karakteristisk, at stort set alle institutionsledere er meget tilfredse med deres lederjob. De finder deres job spændende og udfordrende. Lederne ved godt, at de som ledere er på hele tiden, og de betragter i vid udstrækning ledelse som en livsstil (Klausen & Michelsen 2004).

Antallet af medarbejdere har ifølge Klausen og Michelsen (2004) betydning for ledelsesopgaven og rollen. Hvis en leder har mange medarbejdere under sig, kan det forringe lederens mulighed for at få adgang til og give feedback på de enkelte medarbejders arbejde (Klausen & Michelsen 2004). Dertil kommer, at lederen kan komme for langt væk fra medarbejderne, som vil opfatte lederen som kontrollerende, hvilket kan få konsekvenser for medarbejdernes motivation. Hvis lederen kommer for langt væk fra medarbejderne, risikerer de at se ledelsen som primært kontrollerende. Den teoretiske forventning vil i den sammenhæng være, at deres motivation og dermed også deres trivsel bliver reduceret (Andersen & Pedersen 2014). På store arbejdspladser har man da også ofte indført sous-chefer, afdelingsledere m.v. for at aflaste lederne og bl.a. føre medarbejdersamtaler.

Tabel 2.1 nedenfor giver et overblik over antallet af medarbejdere i danske kommunale institutioner i 2004, herunder daginstitutioner. Sammenlignet med skoler og plejehjem er ledelsesspændet på daginstitutioner generelt mindre, og på hovedparten (57 %) af daginstitutionerne har institutionslederen 10-20 medarbejdere under sig. Ifølge undersøgelsen er der en sammenhæng mellem lederens uddannelsesniveau og ledelsesspænd, idet ledere med få medarbejdere under sig ofte er lavere uddannet end ledere med mange medarbejdere under sig. Det indikerer, at lederens evne til at håndtere mange medarbejdere øges med et højere uddannelsesniveau. Undersøgelsen viser dog ikke, hvorvidt mere uddannelse reelt gør lederne mere effektive i forhold til at håndtere flere medarbejdere.

Table 2.1 Fordeling af tre typer kommunale institutioner efter antallet af medarbejdere.
Kolonneprocent

Antal medarbejdere i organisationen	Daginstitutioner	Skoler	Plejhjem/ældrecentre
0-4	2 %	0 %	0 %
5-9	31 %	2 %	1 %
10-20	57 %	15 %	3 %
21-50	10 %	33 %	36 %
51-90	0 %	38 %	26 %
91-130	0 %	11 %	15 %
131 og derover	0 %	0 %	20 %
I alt	100 % (n= 650)	100 % (n= 319)	100 % (n= 176)

N=1145

Kilde: Klausen & Michelsen 2004.

I undersøgelsen skelner Klausen og Michelsen (2004: 22-24) mellem faglig ledelse i form af den ledelse, der retter sig imod det, som medarbejderne har som det faglige indhold i deres arbejde, og som typisk vil være institutionens kerneopgave, personaleledelse forstået som ledelse af personaleforhold, dvs. interessen for arbejdsmiljøet og den enkelte medarbejder, konflikthåndtering m.v., administrativ ledelse forstået som administrative forhold med relation til økonomi, budget og regnskab samt arbejdstilrettelæggelse i form af arbejdsplaner, ferier m.v. og strategisk ledelse forstået som ledelse i forhold til langsigtede mål og prioritering af opgaver og indsatser. På det tidspunkt mente dagsinstitutionslederne, at der især blev forventet personaleledelse og faglig ledelse af dem, mens deres reelle ledelsessituation var præget af, at det administrative fylder forholdsvis meget. De ville helst praktisere faglig ledelse og personaleledelse.

I undersøgelsen fra 2004 forudser forfatterne, at der fremadrettet vil blive færre ledere (og dermed større ledelsesspænd), at der bliver kamp om lederstillingerne, og at ledelsesopgaver og -roller bliver omdefinert (Klausen & Michelsen 2004). Denne forudsigelse bekræftes delvis af udviklingen sidenhen. En opfølgning på undersøgelsen fra 2004 giver muligheder for at følge udviklingen i de kommunale ledere, herunder dagsinstitutionsledere, arbejdsopgaver og deres varetagelse af disse (Klausen, Michelsen & Nielsen 2011). I kølvandet på strukturreformen i 2007 har der været en bølge af omorganiseringer, hvor de decentrale niveauer skulle tilpasses og strømlines (Klausen et al. 2011). En af tendenserne er, at ledelseslagene mellem kommunernes øverste ledelse og dagsinstitutionslederne er øget, og der er opstået en række nye institutioner og organiseringer med bl.a. område- og distriktsledelse. Samtidig er der mellem 2004 og 2010 sket en øget virksomhedsgørelse af daginstitutionerne med egen budgetramme og høj grad af delegeret ansvar.

Denne udvikling bekræftes i vid udstrækning i andre undersøgelser af dagsinstitutionsområdet. KORA har bl.a. lavet undersøgelser af antallet af institutionsledere og betydningen for normering og øvrigt personale (se Dalsgaard, Nøhr & Jordan 2014). Undersøgelsen viser, at kommunerne på landsplan har reduceret antallet af institutionsledere med ca. 10 % i perioden 2007-12. Det betyder, at der i dag er flere pædagogiske medarbejdere pr. leder end tidligere, og ledelsesspændet er dermed blevet større. I en gennemsnitskommune er der således i 2012 11 pædagogiske medarbejdere pr. leder. I 79 af landets kommuner er der

mellem 7,5 og 15 fuldtidsansatte pædagogiske medarbejdere pr. leder i vuggestuer, børnehaver og aldersintegrerede institutioner (2012-tal). Dette gennemsnitstal dækker over forskelle mellem kommunerne. Syv kommuner har højst 7,5 pædagogiske ansatte pr. leder i gennemsnit, mens 12 kommuner har mere end 15 medarbejdere pr. leder. Variationen på tværs af kommuner er således udtalt. Dertil kommer, at der i 2012 er flest pædagogiske ansatte pr. leder i kommuner med høj normering (mange voksne pr. barn) og lav pædagogandel (en høj andel af pædagogmedhjælpere blandt personalet). Desuden er der flere ansatte pr. leder, jo større en kommunes institutioner er og jo flere af dens børn, der går i aldersintegrerede institutioner frem for i vuggestue eller børnehave (Dalsgaard, Nøhr & Jordan 2014).

Væksthus for ledelse har i en rapport fra 2007 sat fokus på ledelse af dagtilbud under forandring. Formålet var at undersøge forandringer af ledelsesstrukturen på området som følge af opgave- og strukturreformen. Væksthus for ledelse identificerede fire modeller, hvoraf der i tre af de fire modeller opereres med to ledelsesniveauer – en overordnet ledelse og en daglig ledelse. Den første model *sammenlagt institutionsledelse* dækker over sammenlægning af 2-3 institutioner under samme ledelse. Herved skabes et større institutionsmiljø med en leder, som har et større ledesspænd, men også med mellemledere i form af souschefer på hver af de tidligere institutioner. I 2007 havde 10 % af kommunerne sammenlagt institutionsledelse. Den anden model *netværksledelse* dækker over et forpligtende samarbejde mellem institutioner. Hver institution har egen leder og budget, men indgår i et forpligtende samarbejde og afsætter en del af deres budget til fælles aktiviteter. I 2007 havde 9 % af kommunerne en form for forpligtende samarbejde mellem institutionerne. I den tredje model *områdeledelse* er der en fælles ledelse på 0-6-års området. Der er ansat en områdeleder for en række institutioner og eventuelt også for dagplejen. Hver institution betragtes som en afdeling under områdeinstitutionen og har egen daglig leder, mens områdelederen har det overordnede ansvar, herunder ansvar for fælles budget og kontakt til kommunen. I alt 12 % af kommunerne havde i 2007 indført områdeledelse. Den fjerde model *distriktsledelse* er udtryk for fælles ledelse af forskellige institutionstyper som daginstitutioner, fritidshjem/-klub, SFO og skole. Den fælles distriktsleder har det overordnede ansvar for distriktsinstitutionen og det fælles budget. Hver afdeling i distriktet har en daglig leder. Kun 2 % af kommunerne anvendte i 2007 distriktsledelse.

Hvis man ser nærmere på institutionsledernes reaktion på de ændrede rammer, viser Klausen med flere (2011), at de decentrale ledere er tilfredse med deres arbejde. De oplever ikke at være stressede på trods af, at de arbejder mere og har en øget opgavebelastning sammenlignet med 2004 (Klausen, Michelsen & Nielsen 2011). De decentrale ledere har fået øget kompetencegivende lederuddannelse og burde dermed være bedre rustet til lederopgaven i 2010 sammenlignet med 2004. Derudover peger undersøgelsen fra 2010 på, at kommende omorganiseringer i kommunerne vil ændre struktur og styring af daginstitutionerne. Daginstitutionslederne skiller sig som decentrale ledere ud fra skoleledere og ledere på ældreområdet ved, at en større andel af daginstitutionslederne sammenlignet med ledere fra de to andre områder vurderer, at deres lederidentitet og faglige identitet er lige vigtige, dvs. en kombineret lederidentitet. På de andre to områder dominerer lederidentiteten. Tendenser er stort set uændret fra 2004 til 2010. Det tyder på, at daginstitutionsledere anser den faglige og pædagogiske ledelse som en vigtig del af deres arbejdsopgave (Klausen & Nielsen 2011: 15).

De ledelsesroller, som daginstitutionslederne kan tage på sig, handler om vægtning af forskellige dimensioner i ledelsesvaretagelsen såsom faglig ledelse, personaleledelse, admini-

strativ ledelse og strategisk ledelse. Personaleledelse prioriteres højest på daginstitutionsområdet, dernæst faglig ledelse, administrativ ledelse og lavest prioriteres strategisk ledelse (Klausen, Michelsen & Nielsen 2011). Herved berøres klassiske ledelsestemaer som relationen mellem drift og strategisk ledelse. Øvrige temaer, som behandles, er det at lede opad og nedad samt ledelse af professioner.

Samtidig med udarbejdelsen af denne rapport har Kragh-Müller og Ringsmose (2015) undersøgt, hvad daginstitutioners størrelse betyder for den pædagogiske kvalitet og dermed for børnenes læring og udvikling. Deres fokus er i højere grad på betydningen for børnene (mens denne rapport fokuserer på ledelse og de ansattes trivsel og opfattelse af faglig kvalitet), ligesom Kragh-Müller og Ringsmose fokuserer på institutionsstørrelse frem for ledelsesspænd. Idet de to rapporter udkommer stort set samtidig (henholdsvis 27. februar og 6. marts), har en diskussion af resultaterne ikke været mulig.

2.8 Diskussion og opsamling vedrørende litteraturen om ledelsesspænd, ledelsesstil og organisatoriske præstationer

På trods af en stigning i litteraturen om ledelse af daginstitutioner findes der fortsat ikke en omfattende mængde af litteratur på området. Rapportens mål er derfor at bidrage med indsigt i ledelse af og på daginstitutionsområdet. Den generelle litteratur om ledelsesspænd er ikke entydig i sine resultater, men der er en række undersøgelser, der tyder på, at ledelsesspænd kan have en betydning for organisatoriske præstationer (herunder medarbejderopfattet faglig kvalitet) og trivsel. Samtidig tyder undersøgelser på, at det er kontekstafhængigt, hvad et passende ledelsesspænd er. Overordnet er konklusionerne i de eksisterende studier, at jo mindre behov for hyppig kontakt, jo mindre kompleksitet i arbejdet og jo mere kapable ledere og medarbejdere, jo større ledelsesspænd kan håndteres.

Resultaterne i de tidligere studier tyder på, at ledelsesstil er mindst lige så vigtig som ledelsesspænd, og der er også tegn på, at der er et samspil mellem ledelsesspænd og ledelsesstil i den forstand, at især aktive ledelsesstrategier har bedre muligheder for at virke, når ledelsesspændet ikke er for stort. Samlet betyder det, at ledelsesspændet ikke kan vurderes uafhængigt af opgavens karakter, ledernes ledelsesstil samt ledere og medarbejders evner til at håndtere forskellige størrelser ledelsesspænd.

Mens kapitlet her har beskrevet rapportens teoretiske afsæt, vil vi i de efterfølgende kapitler præsentere de empiriske resultater. Som nævnt uddybes en række teoretiske begreber (herunder fx motivation og trivsel) i bilagsrapporten.

3 Institutionsledernes arbejdsopgaver

Ledelsesspændet skal som diskuteret forstås i sammenhæng med kompleksiteten i opgaverne. Især institutionslederens opgaver fremstår som relativt komplekse, ligesom det overordnede indtryk af opgaverne er, at institutionslederne som illustreret i citatet er nødt til at være klar til at reagere på mange forskellige, hurtigt opståede situationer.

Der er mange ad hoc-opgaver. Der kommer næsten altid noget ind, som gør, at ens dag ser anderledes ud, end man havde forestillet sig. (Institutionsleder i gruppen af større ledelsesspænd)

Dette kapitel beskæftiger sig med, hvordan institutionsledernes hverdag ser ud, hvilke arbejdsopgaver de udfører, og hvilket ledelsesansvar de har. Kapitlet beskæftiger sig også med institutionslederens delegering af opgaver til eventuelle administrative medarbejdere, souschefer og andre nøglepersoner. Endelig kommer vi ind på institutionsledernes ledelseskvalifikationer, hvorefter kapitlet afrundes med en kort diskussion og opsummering.

3.1 Beskrivelser af den typiske dag

Vi har spurgt alle institutionslederne til deres typiske dag. Det nedenstående citat er typisk for, hvad institutionslederne fortæller om, hvad en sådan dag består af.

Når jeg har været rundt og sige godmorgen, så vil jeg typisk gå ind og tjekke mine mails og se, hvad der skal besvares. Det kan være, jeg har arrangeret møder internt i huset, det kan være MUS-samtale, det kan være en sygemeldt medarbejder, jeg skulle have en samtale med. Det kunne være en forælder, der havde behov for at dele et eller andet med mig. Det kunne også være, at der kom en ekstern samarbejdspartner her, det kan være en psykolog [eller] en talekonsulent. Så kan det godt være, at jeg i løbet af dagen skal ud af huset til møde på rådhuset, hos en kollega i en anden institution. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Institutionslederne beskriver generelt en hverdag, hvor særlig koordination, sparring, administrative opgaver, viceværtsfunktioner og diverse ad hoc-opgaver, der ikke er planlagte, fylder relativt meget. Det er eksemplificeret i de to citater nedenfor, der også illustrerer, at der ikke er nogen substantiel forskel knyttet til ledelsesspændet på dette punkt.

Jeg kan godt have lavet en plan, fordi jeg har nogle administrative opgaver, der skal klares. Men der sker ikke altid det, jeg har planlagt. Fordi så kommer der en medarbejder ind med en eller anden problematik, og så skal man jo ind og forholde sig til det. Og sådan nogle afbrydelser kommer der rigtig mange af i løbet af en dag. (Institutionsleder i gruppen af større ledelsesspænd)

Når jeg går hjemmefra, så ved jeg, at i dag skal jeg have lavet vikarindberetninger, inden jeg går hjem. Og så går man i gang med det, og så kommer der nogen ind og spørger en om et eller andet, og det er jo fint nok, men man skal bare kunne overskue det. Der er mange ting hele tiden. (Institutionsleder i gruppen af mindre ledelsesspænd)

At der er mange afbrydelser og mange forskellige typer af opgaver, er således ens for institutionsledere uanset størrelsen på deres ledelsesspænd, ligesom det er ens i kommuner med områdeledelse og ikke-områdeledelse. Forskellen relateret til institutionsstørrelse er, at mange af institutionslederne i de mindre integrerede institutioner også er en del af normeringen og har såkaldt "børnetid" inde på stuerne eller åbne- og lukketjanser.

3.2 Arbejdsopgaver og ledelsesansvar

Institutionsledernes arbejdsopgaver hænger tæt sammen med deres ledelsesansvar, men som det fremgår af nedenstående citat, er der også en del praktiske opgaver.

Jeg har en stor del af personaleledelse og planlægning af arbejdstilrettelæggelse. Planlægning af personaleressourcer. Ansættelse af medarbejdere, deltagelse i møder, netværksmøder. Der går rigtig meget tid med at svare mails. Og det er ikke sådan meget skrivearbejde. Men det at svare rigtig mange folk frem og tilbage. Forældrebestyrelse, lave indkaldelse, tage deres punkter med, mange mails frem og tilbage. Forvaltningen skriver mails, man skal svare på forskellige ting. Lige nu er det kvalitetsrapporten. Der går tid med det. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Institutionslederne bruger meget tid på at koordinere og håndtere forskellige typer af opgaver. Alle institutionslederne oplever også at bruge tid på at løse små praktiske opgaver i løbet af en dag. De vil generelt gerne bruge mindre tid på administrative opgaver og mere tid til faglig ledelse (hvor en institutionsleder fx nævner, at hun kunne gå ud og lave iagttagelser som grundlaget for sin ledelse) og personaleledelse. Det svarer til resultaterne fra tidligere undersøgelser på området (jf. kapitel 2), der viser, at daginstitutionsledere (modsat skoleledere og institutionsledere på ældreområdet) vægter både generel ledelse OG den faglige ledelse højt (Klausen et al. 2010).

Der er ikke markante forskelle på prioriteringerne mellem institutioner med og uden områdeledelse, men institutionslederne med mindre ledelsesspænd er ofte tættere på medarbejderne, fordi de også har "børnetid".

Det er kendetegnende, at institutionslederne varetager mange typer af opgaver. På baggrund af observations- og interviewdata har vi opstillet en kategorisering af opgavetyper i tabel 3.1. I de følgende afsnit gennemgår vi, hvordan institutionslederne oplever de forskellige opgavetyper.

Tabel 3.1 Typer af opgaver, institutionsledere udfører

Opgave	Praktiske eksempler
Pædagogfaglige	Faglig sparring til medarbejdere, deltage i refleksionsmøder, ressourceteam møder og tværfaglige møder om konkrete børn, skrive referater af disse møder, deltage i stuemøder, tjekke relevante kurser til medarbejdere, udarbejde årsplaner, læreplaner, lægge ugeplaner og skrive ind i kalender, skrive indberetninger, læse, arkivere og videregående sansemotorisk profil på børn, tage stilling til og kommunikere med medarbejdere og forældre om oprykning af børn fra vuggestue til børnehave, allokere primærpædagoger til nye børn, implementere instrukser fra kommunen, kommunikere med forskere om deltagelse i forskningsprojekter.
Personaleledelse	Afholde medarbejderudviklingssamtaler, løbende tale med medarbejderne, give sparring til praktiske udfordringer, indkalde, forberede, afholde og lave referater fra personalemøder, afholde og skrive referater fra medarbejderudvalgsmøder, printe ting ud, skrive beskeder i kinabøger, deltage i hus- og køkkenmøder, ansætte og afskedige medarbejdere, svare på uopfordrede ansøgninger, håndtering af nyttejobansættelser, tage imod sygemeldinger, kommunikere med medarbejdere ved sygdom, kommunikere med vikarer, fremmødeplaner, ændringer i fremmødeplaner, sygefraværssamtaler, afholde møder med tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, gennemføre og holde møder om trivselsmålinger, skrive referat af møder.
Administration og økonomi	Indberette vikarforbrug, indberette ferie, udarbejde fraværslister, omkontering af løn, lønpapirer, engangsløntillæg til belønning af medarbejdere, administration relateret til barsler, økonomistyring, godkende og betale regninger, holde sig ajour på intranet, holde styr på belægning for næste år (børnetal), søge om assistance til medarbejder hver 3. måned, tidsregistrere sin egen tidsanvendelse samt besvarelse af diverse mails og forespørgsler fra kommunen. Herudover håndtering af indkøb, sælgere og reklamer.
Børnerettede opgaver	Varetage åbne- og lukkevagter, morgenmad til børnene, vinketjans, lede samlingen, have fast tid på stuerne, hjælpe til ad hoc på stuerne og i garderoben med at få tøj og støvler af og på, tale med børnene, tage legepladsvagter ved sygdom, være vikar ved sygdom.
Forældre- og forældrebestyrelsesrettede opgaver	Vise rundt i institutionen ved nye børn og forældre, tage imod tilmeldelser til arrangementer, tilmeldelser til pasning på indeklemte dage i ferier, indhente forældre tilladelser til video og foto, deltage i udvalgte møder med forældre, arrangere sommerfester, arbejdsdage og lign., skrive nyhedsbreve, sætte opslag på opslagstavlen, deltage i forældrebestyrelsesmøder eller forældrerådsmøder, godkende referater fra bestyrelses- eller rådsmøder, indkalde til forældrekontaktudvalg, håndtering af afstemning om madordning, tage imod telefonopkald, svare på e-mails.
Ekstern koordinering og møder	Kommunikere med pladshenviisningen, kommunikere med andre dele af forvaltningen (fx B&U og Teknik og Miljø), udfylde spørgeskemaer og svare på ting til forvaltningen, håndtering af mails fra forvaltningen, områdeledelsen eller netværket, holde møder med lederkolleger i området, leder-netværket, teamet og lign., koordinere med skolen, koordinere med dagplejen, koordinere samspasning med andre institutioner, kommunikere med kommunens IT.
Viceværts- og praktiske opgaver	Rydde op, feje gulv, tage skamler ned, tømme postkassen, tømme skraldespanden, fylde og tømme opvaskemaskinen, lave te og kaffe, dække op til møder, klargøring af frugt til børnene, servicere kopimaskinen, ringe til pedellen, ringe efter hjælp ved tilstoppede toiletter og ved vandskader, efter hjælp til at skifte pærer ud, vælge farver til væggene, placering af køleskab m.m., kommunikere med håndværkere, kommunikere med sælgere, håndtere reklamer i posten og i mail, kommunikere med manden, der leverer sand til sandkassen, ringe til garderobemanden, ringe efter hjælp til flytning af nedlagt træ, bestille ny lås til lågen, bestille legetøj, pakke tilsendte pakker med legetøj ud, bestille plastre fra Falck, kontrollere rengøringsstandarden en gang om måneden, ringe til "energidamen", vise energidamen rundt i institutionen, aflæse gasforbrug en gang om måneden, i det hele taget vedligehold og ændringer af indendørs- og udendørsfaciliteter.

3.2.1 Pædagogisk ledelse

Pædagogisk ledelse svarer til faglig ledelse, der som nævnt retter sig imod det, som medarbejderne har som det faglige indhold i deres arbejde. I citatet nedenfor siger en institutionsleder, at hun gerne vil bruge tid på dette samt personaleledelse. Det er et meget typisk ønske og svarer til forventningen fra afsnit 2.7.

Jeg ville helst bruge min tid på personaleledelse og pædagogisk ledelse. (Institutionsleder i gruppen af mindre ledelsesspænd)

Pædagogisk ledelse udøver institutionslederne bl.a., når de giver faglig sparring til medarbejderne, når de arbejder med institutionens faglige mål og retning, når

de deltager i faglige møder med konkrete børn m.m. Den pædagogiske ledelse er det, flere af institutionslederne siger, de gerne ville have mere tid til, end de oplever at have i dag. Indberetninger relateret til konkrete børn er også en del af den pædagogfaglige ledelse. Jeg ville gerne have mere tid til bare at være ude på stuerne og se, hvordan praksis er. For det er jo mig, der er ansvarlig. (Institutionsleder, observationsdata)

Der er flere ting, institutionslederne vurderer, de bruger for meget tid på i relation til at kunne bedrive mere faglig ledelse. Nogle af disse er administration og praktiske ting. Men der peges også på mængden af møder og den løbende daglige personaleledelse. Når institutionslederne på den ene side siger, de bruger for megen tid på personaleledelse, og på den anden side gerne ville bruge mere, kan det måske hænge sammen med, at de gerne ville bruge mere tid på den mere planlagte og strategiske personaleledelse og mindre tid på løbende brandslukning og små spørgsmål. Det kan også hænge sammen med, at nogle ikke skelner mellem pædagogisk ledelse og personaleledelse.

3.2.2 Personaleledelse og ændringer i vagtskemaer

Personaleledelse er som nævnt i afsnit 2.7 ledelse af personaleforhold, dvs. interessen for arbejdsmiljøet og den enkelte medarbejder, konflikthåndtering m.v. Som det fremgår af citatet nedenfor, tager det lang tid.

Den næste store tidsrøver, det er personaleledelse, og det er sådan små dagligdagssparringer. Tit tror jeg egentligt, fordi det kan være rigtig svært i vores arbejde at få tid til at tale med dem samlet ... fordi vi har børn hele dagen. Det er meget svært at give kollektive beskeder i sådan et hus, hvor man ikke har tid uden for børnetid andet end ved personalemøder. (Institutionsleder i gruppen af mindre ledelsesspænd)

Den løbende personaleledelse er en opgave, mange af institutionslederne oplever fylder meget i dagligdagen. Der er dog også institutionsledere, der ønsker, at personaleledelse kunne fylde mere.

Det ER min kæmpe udfordring, det er tid og roen til det. Jeg synes ikke, det er det fedeste, at jeg skal stå og snakke med håndværkere og sørge for, at der er malet. Jeg synes, at personaleledelse er det sjoveste. Det er jo det, det handler om. Så er der mange administrative opgaver, som jeg tænker, at det behøves jeg egentlig ikke at have så meget med at gøre. (Institutionsleder i gruppen af mindre ledelsesspænd)

En institutionsleder påpeger, at pædagogisk ledelse og personaleledelse ikke kan adskilles.

Ved observationsstudierne var det tydeligt, hvordan vagtskemaer og daglige ændringer i vagtskemaer fylder en væsentlig del i det daglige arbejde. Også i de institutioner, hvor institutionslederen har delegeret den grundlæggende udarbejdelse af vagtskemaet, bruger de tid og fokus på ændringer og at ringe og kommunikere for at fylde vagter ud ved ændringer, sygdom, kurser og lign.

3.2.3 Administrativ ledelse

Administrativ ledelse er som nævnt i afsnit 2.7 administrative forhold med relation til økonomi, budget og regnskab samt arbejdstilrettelæggelse i form af arbejdsplaner, ferier m.v.

Det kan også være meget tidskrævende for institutionslederne som illustreret i nedenstående citat.

Jeg bruger forholdsvis meget tid på det administrative. Meget mere, end vi tidligere har gjort ... barrieren synes jeg da nogle gange kan være, at vi SKAL bruge de samme systemer til ting. (Institutionsleder i gruppen af større ledelsesspænd)

Administration og til dels også økonomirelaterede opgaver oplever mange af institutionslederne fylder rigtig meget. Det gælder både for institutionsledere i og uden områdestruktur.

Jeg skal tjekke på bonnen eller følgesedlen, om den passer, så skal jeg videre-sende den til den administrative medarbejder, som så betaler den og sætter den i den rigtige kasse. Så i virkeligheden sidder vi med det samme arbejde, der er faktisk blevet flere tastetryk end før, hvor vi bare selv betalte regningerne. Den eneste arbejdsopgave, de helt har taget fra os, er i forhold til sygemeldingerne. Selve tastearbejdet omkring sygemeldingerne, det laver de oppe på områdekontoret, og så sms'er medarbejderne til en medarbejder deroppe, som så laver ind-rapportering. (Institutionsleder i gruppen af større ledelsesspænd)

Jeg bruger ret meget tid på administration. Meget mere end vi tidligere har gjort. Jeg ville gerne bruge mere på at være leder derude og være denne her kultur-skaber. Jeg vil gerne være med til at skabe en institution, som bare er super god. Og hvor vi er optaget af, hvad der egentlig sker. (Institutionsleder i gruppen af større ledelsesspænd)

Forvaltningen synes det er godt at lægge administration ud til os, og det er vi ikke enige i. For eksempel barselsprocedurer, det kunne ligge bedre i personalekontoret. For det er ren rutine for dem, de har rigtig mange af dem. Det er nyt for mig hver gang. (Institutionsleder, observationsdata)

Lederne bruger herunder også tid på at have overblik over deres børnetal i institutionen.

3.2.4 "Børnetid" blandt institutionslederne

I de mindste af de medvirkende institutioner er institutionslederen typisk en del af normeringen. De er altså ifølge egne udsagn ikke "fuldtidsledere". Det er derfor forskelligt, i hvor høj grad institutionslederne anvender fast arbejdstid sammen med børnene. En del af dem har enkelte (især åbne/lukke) vagter, og flere nævner, at de bruger sig selv som vikar. Det gælder især institutionslederne med mindre ledelsesspænd. Blandt de otte interviewede institutionsledere med mindre ledelsesspænd oplever tre at være en fast del af arbejdet med børnene, fire ser sig selv som en del af dette arbejde en gang imellem, mens en institutionsleder blandt institutionslederne med mindre ledelsesspænd ikke selv oplever at være en del af det direkte arbejde med børnene. Jo større institutionerne er, jo mindre tenderer institutionslederen til at være en fast del af normeringen. Nedenstående citat er typisk for lederne af institutionerne med relativt lille ledelsesspænd.

I gennemsnittet er jeg ved børnene en halv til en hel dag om ugen ... og så kan der være perioder, hvor det er mere end det. (Institutionsleder i gruppen af mindre ledelsesspænd)

Den institutionsleder med mindre ledelsesspænd, der ikke er en del af arbejdet, prioriterer stadig at tale med børnene, men som citatet udtrykker, ser hun det som et led i sin ledelsesopgave frem for varetagelse af børnerettets arbejde.

Jeg har medarbejdere til at tage sig af børnene. Men jeg tænker, det er rigtig vigtigt, at hvis jeg skal tilbyde kvalificeret sparring til mine medarbejdere, at jeg ved, hvem børnene er. Jeg er ikke en del af mødeplanen, overhovedet. Men når jeg fx går rundt og bruger en halv time på at snakke med lille Peter ... [er] det for mig et vigtigt ledelsesredskab i forhold til at vide, hvad det er for en praksis, de har. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Hvis vi ser på institutionslederne med større ledelsesspænd, er kun en af dem en fast del af arbejdet, to er en del af det en gang imellem, og fire er aldrig en del af dette arbejde. For den sidste institutionsleder er der ingen information om dette i interviewet. En af institutionslederne har efter medarbejdernes ønske indlagt fast rådighedstid i både børnehaven og i vuggestuen.

I en af de mindre institutioner skal institutionslederen lægge ca. 7 timer om ugen i børnetid. Det gør hun ved at have en fast åbnevagt og en fast lukkevagt om ugen og herudover en lukkevagt ekstra i hver anden uge. Fordelene ved at tage åbne- og lukkevagter er ifølge institutionslederen, at det giver forældrene mulighed for at møde institutionslederen, men hun understreger, at hun ikke kan gå ind og være en egentlig del af det pædagogiske arbejde. Dette er et udbredt mønster blandt de observerede institutionsledere i de små institutioner, at de frem for at være en del af det pædagogiske arbejde i deres børnetid snarere varetager afgrænsede opgaver såsom at lægge børn til at sove, fylde huller ud, rydde op på stuerne og lignende.

Mange af institutionslederne, der har "børnetid", oplever, at det kan være en udfordring, fordi de skal jonglere med flere forskellige roller. De oplever også, at de selv er svære at have som stabil arbejdskraft for deres kolleger, fordi de risikerer at blive kaldt til møder i forvaltningen, at blive ringet op eller få uanmeldt besøg.

De indkalder, og så møder man op, og så er det det. Der, hvor det nogle gange kan blive vanskeligt, er, at mange af os er jo ikke fuldtidsledere, og der ligger lidt en forventning om, at man møder op, når de indkalder, og det er jo rigtig fint, men hvis man ikke er fuldtidsleder, kan man have børnetid. Og hvis jeg har børnetid, så skal jeg bruge en vikar, hvis jeg pludselig skal gå til møde. Og det koster penge, og det er der ikke i budgettet. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Jeg har [ikke] fast tid på en stue, det havde jeg, da jeg var i børnehaven, og jeg havde rigtig mange gange dårlig samvittighed, fordi der så kommer nogle opgaver ind. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

En af institutionslederne har forsøgt at imødegå denne udfordring ved at lægge sine børnetimer om fredagen, hvor hun ved, der er mindst sandsynlighed for at blive kaldt til møder.

Flere af lederne i de små integrerede institutioner giver udtryk for, at deres hverdag ville være nemmere som ledere, hvis de ikke også havde børnetid. Ønsket om at være fuldtidsleder, som er illustreret i nedenstående citat, er typisk.

Jeg mangler at være fuldtidsleder, og det er ikke, fordi jeg ikke vil være ved børnene, for det er jeg alligevel, men jeg mangler friheden til at kunne planlægge, hvornår det giver mening at være ved børnene. Og hvornår det er meningen, at jeg skal høre noget og ikke høre noget. Og så kræver det også en gang imellem fordybelse, og det kan være rigtig svært, når man samtidig bedriver åbent dørs

koncept – at få fordybelsen til at tænke de større strategiske tanker. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Fra medarbejdernes udsagn om, hvorvidt deres institutionsleder er en del af det daglige arbejde, finder vi et tilsvarende billede af, at institutionslederne med stort ledelsesspænd i mindre grad er en del af arbejdet med børnene.

3.2.5 Forældrerettede opgaver

Lederne mener generelt, at kontakt med forældrene er en vigtig del af deres arbejdsopgaver. Det drejer sig eksempelvis om at tage imod nye forældre, at holde forældrene løbende informeret om, hvad der sker i institutionen, løbende dialog med forældre. Institutionslederne kommunikerer også med forældrene om deltagelse i arrangementer og pasning i ferier og indeklemte dage (fx fredag i himmelfartsferien). Det er forskelligt, i hvor høj grad institutionslederne deltager i møder med forældrene om de enkelte børn. For en dels vedkommende er det kun, hvor der er særlige udfordringer. Blandt de forældrerettede opgaver er også arbejdet i forbindelse med forældrebestyrelser.

Det er ikke alle lederne af de store institutioner, der kender alle forældrene, men det er udbredt, at institutionslederne lægger vægt på, at de ikke kun kender navnene på alle børnene, men at de også kender deres forældre.

3.2.6 Opgaver rettet mod kommunen, området eller netværket

Ud over tid brugt på at lede medarbejdere i institutionen og tage sig af driften her og relationsarbejde med børn og forældre så bruger institutionslederne også tid på kommunikation med eksterne aktører, andre institutioner, den kommunale forvaltning, områdeledelsen og lederteamet eller -netværket.

Institutionslederens opfattelse af, hvor stor en del af deres tid der bruges på **ekstern koordination**, varierer. Det overordnede billede er, at institutionslederne oplever, at en stor del af deres tid går med ekstern koordination. Denne oplevelse er dog mere udtrykt ved institutionsledere med stort ledelsesspænd, mens to af lederne i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd ikke anser den eksterne koordination som noget, der fylder meget i deres hverdag.

Der er jo rigtigt meget koordinering ... med andre ledere, koordinering i forhold til ledelsesteamet. Så kan det være rigtig meget mødeaktivitet [og] forberedelse og småopgaver som at skulle koordinere med en pedelordning ... Her i huset har jeg også ... noget så åndsvagt at betale regninger, altså rigtigt meget sådan af småopgaver, hvor du skal sende et eller andet, hvor du tænker "Er det relevant?", ind til forvaltningen. (Institutionsleder i gruppen af større ledelsesspænd)

Medarbejderne ser det som negativt, hvis institutionslederne bruger lang tid væk fra institutionen fx på møder i kommunen.

[Lederne] er for meget væk. Så er de til møde i kommunen om det ene, og så er de til møde om det andet. Så er de væk, og så står vi tilbage og mangler måske en eller to, og puha så får de [resterende medarbejdere] rigtig travlt. Og når man så ikke er så effektiv, dem der er tilbage, så kommer det til at sejle, og børnene bliver kede af det ... kommunen trækker rigtig meget i [lederne] uden at tænke over, at de også skal have noget tid her hos os. Men, hvis det ikke funge-

rer nede i rugbrødet, nede i fundamentet, så kan det ikke hjælpe noget, man er til møde hele tiden alle mulige andre steder.

Som led i den eksterne koordination går en stor del af institutionsledernes tid med **mødeaktiviteter**. Institutionslederne har faste leder- eller netværksmøder, hvor de mødes med lederne af kommunens andre daginstitutioner i deres område eller netværk og diskuterer fælles standpunkter i aktuelle sager eller koordination af projekter, som vedrører alle kommunens daginstitutioner. Møderne finder typisk sted hver anden eller tredje uge.

Hver fjortende dag har vi netværksmøder, fra ni til tre eller fra ni til tolv. Et kort eller et langt. Og indimellem forlænger vi dem også, så vi har længere møder. Så har jeg ledermøder seks gange på et år, og det er fra ni til et. Så er der fyraftensmøder, småbørnsdialog, bestyrelsesmøder, der er møder med de forskellige skoler. Jeg kan ikke sætte tid på, men jeg synes, jeg tit er ude af huset til noget. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Nogle gange er det halvdelen af ugen, der nærmest går, fordi det er flere dage, som er afsat til møder, nogle gange er det to gange eller tre gange om ugen, at der er et eller andet vi skal til, og andre gange så er der ikke så meget. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

En anden fast del af den eksterne koordination sker før og efter, at børnene kommer til institutionen, henholdsvis med pladsanvisningen, dagplejen og skolen, hvor der arbejdes sammen om overgangen mellem de forskellige institutioner.

Lige nu, hvor vi overleverer børn til skole, så er der rigtig meget kontakt til skolelederen eller lederen af indskolingen. Samtidigt er der rigtigt meget overlevering i forhold til dagplejen i forhold til dagplejelederen og sådan, men mange af de opgaver prøver vi at uddelegere, sådan at den pædagog, der tager imod fra en dagpleje, har kontakten med dagplejeren, så jeg kun kommer på banen, hvis der er børn, der har særlige behov. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Det er også noget før-skole samarbejde og samarbejde med dagplejen og sådan noget, som kræver noget koordinering, men ikke sådan at jeg tænker, at det er uoverskueligt eller tager al tiden. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Der er flere forhold, som kan have indflydelse på, hvor meget ekstern koordination institutionslederen har. Det varierer fx, hvor mange aktiviteter øvre ledelseslag igangsætter. I forbindelse med projekter på tværs af kommunen bliver en af institutionslederne ofte gjort til tovholder på projektet, og institutionslederen får derfor ansvaret for at indkalde til møder og tjekke op på, om alle er med. En anden ting, som påvirker graden af ekstern kommunikation, er antallet af børn, som kræver en tværfaglig indsats. Her skal der typisk koordineres med psykologer, talepædagoger og tolke (hvis der er tosprogede børn, hvor der skal tolkes i forbindelse med forældrekommunikation). Et par af institutionerne har også valgt at delegerer en del af deres administrative opgaver til andre af kommunens enheder, hvor der også skal ske en koordinering af, hvilke opgaver disse skal løse for institutionen. I kommuner, hvor man har valgt at give området en fælles økonomisk ramme, som alle daginstitutionslederne har et fælles ansvar for at overholde, øger dette behovet for ekstern koordination, da den ene institution ikke kan igangsætte større projekter uden at sikre sig, at det ikke går ud over de øvrige institutioner.

3.2.7 Praktiske opgaver: Institutionslederen som vicevært

Flere af institutionslederne beskriver sig selv nærmest som en vicevært, når det kommer til de praktiske opgaver.

Nogle gange har jeg tænkt, om jeg egentlig mest er vicevært. Men det er jo den pædagogiske ledelse, der er spændende. (Institutionsleder, observationsdata)

De praktiske ad hoc-opgaver er ifølge institutionslederne en stor tidsrøver. En række af dem er en kilde til frustration, fordi der er mange små løbende ting, og fordi de ikke er uddannet i at styre byggeprojekter og håndværkere. Det er illustreret i nedenstående citat, og et andet eksempel er en institutionsleder, der stiller spørgsmålstegn ved, hvorfor hun skal snakke med håndværkere og sørge for, at der bliver malet.

Nu har vi lige været inde i en periode med ombygning/håndværkerhelvede, så jeg vil sige, det sidste halve år, der har jeg primært brugt min tid på ad hoc-opgaver i forhold til håndværkere, der skal låses ind og ud og op og ned, og der regner ind og stikkontakter, der brænder sammen, og lys der ikke fungerer ordentligt. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Disse institutionsledere oplever, at deres rolle som vicevært og bygningsledere tager for meget tid fra den pædagogiske ledelse og personaleledelsen. For nogle er de håndværker- og ombygningsrelaterede opgaver ligefrem en særlig stressfaktor. Det kan også være opgaver relateret til at tjekke energimærkninger, aflæse forbrug og tjekke rengøringsstandarder.

... altså, opgaver, hvor det simpelthen ikke er mig, der har kompetencen, men i kraft af, at man kommunalt samlet set har været udsat for besparelser, så skubber alle opgaver videre, som dybest set kunne løftes mere kvalificeret af den, der havde den faglige kompetence. Så, så, og den form for opgaver, oplever jeg desværre, at jeg får en del af. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Så er det de opgaver, hvor jeg får en mail ud, at jeg skal lige tjekke, hvilken energimærkning alle vores køleskabe har. Jeg skal også kontrollere rengøringsstandarder en gang om måneden. Bruge en time på at gå rundt og tjekke det med et rengøringsfirma. Det giver ikke mening, fordi min faglighed er pædagogisk og ledelsesmæssig. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

3.2.8 "En af husets mest fleksible vikarer"

Især lederne af institutionerne i gruppen af små ledelsesspænd nævner, at de også indgår som vikarer. Det er således over halvdelen af lederne i gruppen, der nævner dette.

Jeg er en af husets mest fleksible vikarer. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Jeg mener også – desværre – at i en så lille institution, fordi der skal så lidt til, før korthuset falder sammen i en lille institution. I perioder har jeg ageret vikar i mængder af timer. Og det er igen meget periodevist. Så hvis du nu har været her i sådan en periode og stillet mig spørgsmålet, hvad jeg hovedsageligt bruger

mine timer på, så havde jeg sagt, 'jamen, jeg er pædagog'. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Jeg har forholdsvis meget børnetid også – ikke planlagt, men jeg bruger mig selv som huldækker. Jeg har hver 3. fredag fast. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Nogle af medarbejderne i de mindre institutioner har også forventninger om, at de kan trække på institutionslederen som vikar.

3.3 Delegering af ledelsesopgaver

Delegation af ledelsesopgaver er udbredt i institutioner med både små og store ledelsesspænd. Flere af institutionslederne giver således udtryk for at delegerer beslutningskompetence, opgaver og ressourcer ud til grupper af medarbejdere. Det er dog indtrykket, at der kun sker en afgrænset delegation, fx i forhold til lægning af vagtplaner, beslutninger af typen af nyindkøbt legetøj eller afgørelsen om, hvorvidt der skal indkaldes en vikar en morgen med sygdom.

I institutionerne uden områdeledelse er den person, institutionslederne hyppigst delegerer til, deres souschef. Derfor handler næste afsnit udelukkende om disse mellemledere og arbejdsdelingen mellem institutionslederen og dennes mellemledere.

3.3.1 Delegation til souschefer og andre typer mellemledere

På de otte institutioner, der ikke har områdeledelse, er der en souschef. I en af institutionerne er der tale om en person med stillingsbetegnelsen "daglig pædagogisk leder", men denne person har opgaver svarende til en souschef. Souscheferne bliver på den ene side italesat som medarbejdere med almindelige arbejdsopgaver på stuerne og på den anden side som havende ledelsesopgaver i bestemte tidsrum uden for stuerne. Størrelse på institutionen spiller en rolle for, hvor mange "ledelsestimer" souschefen har. I de største af institutionerne har souschefen således op til tre dage om ugen i "ledelsestid". I de mindste kan det være en kamp at få lov til at bruge 5 timer om ugen. Ud over at have ledelsestid har alle souscheferne "stuetid".

Det typiske mønster er, at der er en arbejdsdeling mellem institutionsleder og souschef, der medfører, at souschefen mest arbejder i den del af institutionen, som institutionslederen arbejder mindst i eller befinder sig fysisk længst fra (eksempelvis vuggestue- eller børnehavedelen).

Flere institutionsledere, der har en souschef, giver udtryk for at være meget glade for, at det er muligt, bl.a. fordi de værdsætter muligheden for sparring.

Den dagligdagssparring er vigtig at have. Hun kan træde ind for mig, og vi kan vende ting, der lige opstår. (Institutionsleder, observationsdata)

Vi kører et godt makkerskab. (Institutionsleder, observationsdata)

Souscheferne får flere steder delegeret konkrete opgaver såsom nyhedsbrev, arbejdsplan eller gennemførelse af et specifikt projekt, institutionen deltager i.

*Souschefen implementerer [projektet] på medarbejderniveau. Hun er ude i mar-
ken og snakker med medarbejderne. Hvordan skal vi tilrettelægge det? Udvælger
nogen, der skal være tovholder på projektet. Det er helt hendes opgave. (Insti-
tutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)*

En række af institutionslederne fortæller, at souschefens rolle i høj grad er som den, der er tættere på den daglige praksis.

*Noget af det vigtigste, hun laver, det er at være på gulvet og være det gode for-
billede. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)*

*Souschefens rolle er at informere ud i institutionen. Hun skal holde tingene i kog,
så vi holder os i gang og ikke falder i den upåagtede faglighed eller "vi plejer",
som man nemt kan falde i. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større
ledelsesspænd)*

Andre fortæller, at det er et udviklingsområde at få souschefen til at være tydelig ude i medarbejdergruppen. Det kan være i den del af institutionen, souschefen arbejder mest i ved at have sin "børnetid" der (børnehaven eller vuggestuen), men oftest nævnes det, at det kan være svært for souschefen at være synlig i institutionen som helhed eller i den anden del også. Det er forskelligt, i hvor høj grad arbejdsdelingen mellem institutionsleder og souschef er klar. Mange steder er det lidt flydende. Det er følgelig også forskelligt, om medarbejderne har en fornemmelse af, hvad souschefens opgaver består i.

*Jeg ved ikke, hvad hun laver inde på kontoret. Jeg ved ikke, hvad det er for ting,
hun primært står for. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledel-
sesspænd)*

Nogle medarbejdere i såvel store som små institutioner giver udtryk for, at der ofte kommer til at mangle hænder inde på stuerne, når souschefen går fra for at gå på kontoret.

I områdeledelsesstrukturen er souschefstillingerne typisk blevet nedlagt. Om end institutionslederne giver udtryk for at være glade for deres områdeleder, så oplever de også, at det kan være svært at få tilstrækkelig ledelseskraft ud på stuerne i dagligdagen – særligt i de store institutioner.

*Det er svært for mig at implementere ting i dagligdagen, når der ikke er en sous-
chef eller en afdelingsleder. (Institutionsleder, observationsdata)*

Ja, vi kunne jo godt bruge en afdelingsleder her. (Medarbejder, observationsdata)

3.3.2 Delegation af lederopgaver til andre end souschefer/mellemledere

De fleste af institutionslederne har delegeret visse ledelsesrelaterede opgaver til andre medarbejdere. Det kan fx være indkøb eller fremmødeplanen til en, der er ekstra god her-til. Nogle har tilkøbt sig administrativ hjælp enten i kommunen eller ved, at en administrativ medarbejder kommer i nogle timer om ugen og ordner eksempelvis indberetninger af ferie og lignende.

Der er ikke mange egentlige ledelsesopgaver, der er delegeret til personer uden formel ledelseskompentence, men det forekommer. Et eksempel er læreplanerne, hvor flere har delegeret ansvar for specifikke temaer til personer eller tovholdergrupper. Et andet eksem-

pel er vurdering af vikarbehov, som flere steder er delegeret til medarbejderne i hvert fald på tidspunkter, hvor institutionsleder og souschef ikke er tilgængelige.

Når vi møder ind om morgenen, hvis der så er en sygemelding, så er ledelsesretten delt ud til dem, der åbner, til at få dagen til at hænge sammen ... De må gerne ringe til en medarbejder og sige "Ved du hvad, du skal møde en time senere lige i eftermiddag", det er der helt klare linjer på, at den ledelsesret har jeg uddelegeret til dem. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Medarbejderne er enige i omfanget og typen af delegation. Et typisk sted at inddrage medarbejdere lader til at være i forbindelse med de pædagogiske læreplaner (det nævner institutionslederne også som et område, de delegerer kompetence på).

Vi har jo uddelegeret det at være tovholder for læreplanstemaerne. Det er de ansvarlige for. De er også ansvarlige for at evaluere dem her til efteråret. Så dem, der har læreplanstemaet, er dem, der skal fremlægge, om vi nåede det, vi har besluttet. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Hvis nogen ringer sig syg, så er det dem, som åbner, som vurderer, om der skal vikar på. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Enkelte institutionsledere har delegeret beslutningskompetence ned til grupperne internt i daginstitutionen.

Pædagogerne i de enkelte team finder ud af "hvad er det lige, vi tænker børnehavebørnene samlet kunne bruge? Hvad kunne vi tænke os ude i rummet?" Så på den måde har jeg egentlig delegeret det rigtigt meget ud, og de har faktisk ret stor frihed. (Institutionsleder med stort ledelsesspænd)

Nogle institutionsledere giver udtryk for, at de prøver at friholde deres medarbejders tid til at tage sig af børnene.

Jeg vil gerne have, at der er frigivet så meget tid som overhovedet muligt for det pædagogiske personale. Det er helliget børnene. Så derfor påtager jeg mig en del af de der [andre opgaver]. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Af observationsstudierne fremgik det også, at en del af den faglige ledelse er delegeret til pædagogiske konsulenter, inklusionskonsulenter og lign. Det var også et typisk billede, at der på møder, hvor institutionslederen deltog med eksterne deltagere, hvor pædagogisk praksis blev drøftet relateret til konkrete børn, var en tendens til, at institutionslederen ikke i særlig høj grad gik i dialog omkring den pædagogiske praksis med medarbejderne eller kom med faglige input. Her havde institutionslederen mere rollen som referent, hvor det var de forskellige eksterne konsulenter og eksperter, der gav den faglige sparring.

3.4 Ledelseskvalifikationer

Vi har belyst institutionsledernes ledelseskvalifikationer for at sikre, at pointerne vedrørende ledelsesspænd er holdbare for ledere med forskellige ledelseskvalifikationer. Det handler om både formelle uddannelsesmæssige kvalifikationer og mere uformelle kvalifikationer,

som fx erhverves via ledelsesmæssig erfaring. Som citatet illustrerer, handler det også om at have fingeren på pulsen i forhold til pædagogisk faglighed.

Vores leder, hun har fingeren på pulsen, så hun ved også, hvad der er af ting, der rører sig, og hvad der faktisk er med til at gøre vores institution spændende og fagligt med på noderne. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

En klassisk skillelinje går mellem generalistledere (med en videregående uddannelse fokuseret på ledelse), fagprofessionelle ledere (som oprindeligt er uddannet inden for det fag, medarbejderne også er uddannet inden for) og hybridledere (typisk med fagprofessionel basisuddannelse kombineret med ledelsesmæssig efteruddannelse). Mens den fagprofessionelle ledelsesverden er præget af faglig viden og ekspertise som kilde til autoritet, vægter den generelle ledelsesverden i højere grad de politisk fastsatte målsætninger, der formidles igennem hierarkiet. I forhold til den første ledelsesforståelse er fagprofessionel uddannelse vigtig, mens man omvendt kan argumentere for generalistledere, fordi de bedre kan begå sig i hierarkiet og arbejde strategisk. Hybridledere kan potentielt deltage i begge verdener (Jespersen 2005).

Generelt efterspørger medarbejderne i denne undersøgelse ledelse baseret på indsigt i den pædagogiske dagligdag. Alle de undersøgte institutionsledere har en pædagoguddannelse, og mange har også en efteruddannelse i ledelse. Interviewpersonerne er relativt enige om, at begge typer kompetencer er vigtige.

I en pædagogisk institution er det rigtigt godt at have en pædagogisk viden og erfaring og uddannelse. Men for at være en dygtig og kompetent leder så tænker jeg faktisk også, at det kræver lederuddannelse, fordi det er det job, jeg er ansat til at udføre nu. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

I forhold til de formelle ledelseskvalifikationer har mange af institutionslederne en diplomuddannelse i ledelse (eller ledelse og organisation). 9 ud af de 16 institutionsledere har eller er i gang med at tage en sådan uddannelse. 4 af de øvrige institutionsledere angiver ikke at have supplerende formelle ledelseskvalifikationer, mens 3 institutionsledere har andre typer uddannelse.

De medvirkende institutionsledere har fra 2 til 26 års erfaring som institutionsledere. Flere har, inden de blev institutionsledere, været souschefer eller afdelingsledere. Enkelte er gået direkte fra en pædagogstilling til en institutionslederstilling.

3.5 Diskussion og opsamling vedrørende institutionslederens opgaver

Kapitel 3 har beskæftiget sig med, hvordan institutionsledernes hverdag ser ud, hvilke arbejdsopgaver de udfører, hvilket ledelsesansvar de har, samt hvilke ledelsesopgaver de potentielt delegerer til andre.

Institutionslederne har mange forskellige typer af opgaver og oplever mange afbrydelser, hvilket gør det svært at planlægge dagens arbejde. Lederne vil gerne bruge mindre tid på administrative og viceværtsopgaver og mere tid til faglig ledelse og personaleledelse.

Der er ikke markante forskelle mellem institutioner med og uden områdeledelse. Institutionslederne under områdeledelse oplever altså ikke, at de har færre administrative opgaver eller færre møder at deltage i. Institutionslederne i gruppen med det mindre ledelsesspænd har mere direkte børnetid end institutionslederne i de større ledelsesspænd.

Der er delegation af ledelsesopgaver i institutioner med både mindre og større ledelsesspænd. Nogle har tilkøbt sig administrativ hjælp, men der er ikke mange egentlige ledelsesopgaver, der er delegeret til personer uden formel ledelseskompetence. I institutionerne uden områdeledelse er den person, institutionslederne hyppigst delegerer til, deres sous-chef. I områdeledelsesstrukturen er souschefstillingerne typisk blevet nedlagt.

Hvorvidt institutionslederen skal indgå i normeringen eller ej, kan der tales både for og imod. For taler, at institutionslederen kommer tættere på børn og forældre samt ser sine medarbejderes praksis og kan gå foran som et eksempel på den ønskede pædagogiske praksis. Imod taler, at der dukker opgaver op til institutionslederen, der så må gå fra og derfor er en upålidelig arbejdskraft at have med i normeringen.

Både institutionsledere og medarbejdere beskriver det som vigtigt, at institutionslederen kender alle institutionens børn, og det kræver tid sammen med børnene – på den ene eller anden måde. Institutionslederen skal også have en god fornemmelse af, hvordan den pædagogiske praksis er på de forskellige stuer, så hun kan sparre med medarbejderne og gribe ind, hvis der foregår ting, hun ikke mener, er hensigtsmæssige. Indgår institutionslederen ikke i normeringen, skal hun få det kendskab på anden vis. Fra observationerne har vi set, hvordan institutionslederne bevæger sig rundt i huset (typisk fx for at give en besked til en af stuerne).

Lederne har både formelle uddannelsesmæssige kvalifikationer til at varetage disse opgaver og mere uformelle kvalifikationer i form af ledererfaring.

4 Interaktionen mellem medarbejderne og institutionslederen

Et af de forhold, der ifølge litteraturen potentielt kan ændres, når ledelsesspændet ændres, er lederens interaktion med medarbejderne. Kapitel 4 undersøger derfor institutionslederens interaktionsmønstre med deres medarbejdere. Som illustreret i citatet nedenfor vurderes synlighed at være vigtig.

Det betyder rigtigt meget at være synlig blandt medarbejderne. Det skrider imod alt, hvad vi skal i øjeblikket. Hvor det hedder, at vi skal lede på afstand. Det er jeg faktisk ikke helt enig i, men måske kan man godt lede noget på afstand. Det er jeg jo også nødt til selv i det store hus her. Derfor tror jeg, det er meget vigtigt, at man har fokus på, hvad kerneopgaven er, så pædagoger ved, hvad de kommer her for at løse. Så der er skabt en retning hen imod det. Det, tror jeg, er utrolig vigtigt. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

4.1 Hvornår er institutionsleder og medarbejdere sammen?

Institutionslederne giver generelt udtryk for at prioritere at være sammen med deres medarbejdere, og for mange institutionslederens vedkommende er det et bevidst tilvalg, når de bruger tid på at være synlige i huset. Det gælder flertallet af institutionslederne uanset størrelsen på deres ledelsesspænd.

Jeg viser mig rigtigt meget rundt i huset, og det er sådan jeg kan kigge ind over min organisation for at se, hvordan bliver der talt til børnene her. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Den mest hyppigt forekommende form, hvorunder institutionsledere og medarbejdere er sammen, er diskussioner af udfordringer relateret til konkrete børn eller deres forældre eller ved kommunikation om ændringer i fremmødeplanen. På tværs af alle institutionerne nævner både institutionsledere og medarbejdere de uformelle "børnesnakke" som en vigtig måde for den enkelte medarbejder at være sammen med institutionslederen på. Set fra institutionsledernes side kan vi ikke spore forskelle som følge af ledelsesspændet, og de to nedenstående citater er meget typiske.

Så kommer de med bekymringer om nogle børn og nogle familier, hvor de tænker, om de skal være bekymrede. Og så tager vi en snak om det.

[Jeg taler mest med medarbejderne], når de stikker hovedet ind, når jeg sidder på kontoret. De har tit og mange gange noget at fortælle ... Det er meget børnerelateret.

Der er en tendens til, at institutionslederne i de mindre institutioner fortæller, at de bruger længere tid på at gå rundt og sige godmorgen til medarbejdere, børn og forældre.

Jeg har en ledelsestilgang her i institutionen, som gør, at jeg er rigtig meget omkring alle medarbejderne. Jeg [møder] ind her lige omkring klokken 8, og så går jeg rundt i hele huset og siger godmorgen til hvert enkelt barn og hver enkel

medarbejder for at få en fornemmelse af, hvordan er formen, hvordan er temperaturen i huset i dag. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

En almindelig dag vil jeg komme ind i huset, og så vil jeg gå rundt og hilse på personalet. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

I medarbejdernes udsagn er der – trods mange ligheder – også en forskel, idet medarbejderne i store institutioner i mindre grad har anledning til at have spontan kontakt med institutionslederen, mens medarbejderne i mindre institutioner i højere grad nævner institutionslederen som en pædagog som dem selv.

Det kan være meget i forhold til børn. Fordi det er ikke altid, man lige når over og får snakket med hende, selvom det er vigtige ting. Så er det rigtigt, rigtigt dejligt, at man ved, at 'nu kommer hun lige i morgen formiddag, så kan jeg lige huske at få sagt det her omkring det her barn'. For mig er det meget BØRNE-SNAKKE. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Hvis der er noget, man er bekymret for et barn, kan man også bede om [institutionslederens] mening. Hun er jo også uddannet pædagog, og hun ser jo en masse på sidelinjen og kan også bidrage med nogle observationer, hun har haft. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

I forlængelse heraf nævner en medarbejder institutionslederens deltagelse i børnearbejde som ved spidsbelastninger som en vigtig måde, hvorpå lederen er sammen med medarbejderne. Det ser vi i mindre grad i de større institutioner (jf. afsnittene i foregående kapitel om henholdsvis børnetid og institutionslederen som vikar).

Så træder hun jo også ind i børnetid og hjælper, men alligevel hæver sig og tager teten der og siger: "Prøv nu at se her, hvad med at gøre sådan og sådan". Det bidrager hun i hvert fald også med – til at holde faglighed i også de der presede situationer. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Både institutionsledere og medarbejdere nævner også interne møder som et vigtigt forum for samværet mellem institutionsledere og medarbejdere. Det er eksempelvis løbende koordinationsmøder, personalemøder og pædagogiske møder. Det fremgik under observationsstudierne, at det er udbredt, at institutionslederen spiser sin madpakke inde på sit eget kontor, om end flere af dem tilstræber at spise den sammen med personalet eller i det mindste deltage i deres pauser. Enkelte institutionsledere har ligefrem sat i system, hvordan de deltager i pauserne, ligesom der også er nogle, der ikke deltager i pauserne.

4.2 Giver institutionslederen medarbejderne faglig sparring?

Langt de fleste institutionsledere bestræber sig aktivt på at give medarbejderne faglig sparring, og det gælder både institutionsledere med lille og stort ledelsesspænd, selvom sidstnævnte i højere grad tenderer at delegere opgaven til medarbejdere eller konsulenter med specialfunktioner.

Det er ikke så tit, at de kommer ind og siger 'Jeg har lige brug for noget sparring' – det gør de faktisk hos vores inklusionspædagog ... Det er også defineret, at det

er det, hun er der til – hun er der til at give pædagogisk sparring. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Om jeg egentlig giver mine medarbejdere faglig sparring? Det håber jeg fandeme, de kan svare ja til! Det er da i hvert fald i høj grad en intention, det vil jeg sige. (Institutionsleder med lille ledelsesspænd)

De fleste medarbejdere er også enige i, at de får faglig sparring fra deres institutionsleder. Det vedrører typisk enten børn eller forældre, og flere kobler også brugen af sparring til den faglige kvalitet.

Nogle gange kan det være nogle problematikker omkring et barn, man er i tvivl om, hvordan man lige skal navigere og har brug for noget sparring på en eller anden måde. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

[Vi arbejder med at løfte den faglige kvalitet] bl.a. også ved ledersparring, hvor lederen sidder, hvor vi er inde, hvor vi snakker om, hvad er der rør sig nu, og hvorfor er det vi gør [som vi gør]. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Nogle medarbejdere giver dog flere eksempler på mere personlig sparring eller sparring i situationer, hvor det er påkrævet at involvere institutionslederen, når der fx skal eksterne ressourcer på banen. Nogle medarbejdere giver udtryk for, at de ikke får helt nok faglig sparring fra deres institutionsleder, og ofte relaterer denne mangel sig ikke kun til manglen på faglig sparring.

Vi har brug for en tydelig, synlig leder. Hun gør også en rigtig masse gode ting, men lige der har vi brug for en tydelig leder, der kommer ud og ved, hvem det drejer sig om og hjælper os og har føling med det hele ... [faglig sparring] gør vi med hinanden [blandt medarbejderne]. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Endelig giver både medarbejdere og institutionsledere udtryk for, at sparringen ikke alene har faglig karakter, men også kan være personlig.

Når man har så mange medarbejdere, så er der ofte nogen, der har nogle personlige ting, som fylder meget, som de gerne vil dele med mig. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

[Institutionslederen] bruger jeg i hvert fald også indimellem i forhold til både faglig og privat sparring. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Jeg har lige været igennem en personlig krise, og der har jeg faktisk brugt hende en del. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

4.3 Er institutionslederen generelt tilgængelig?

Som det fremgår ovenfor, ligesom det er eksemplificeret i citatet nedenfor, vil de fleste af institutionslederne rigtigt gerne være tilgængelige for medarbejderne. Spørgsmålet er bare, om det lykkes for dem.

Jeg [vil] jo VILDT gerne bruge tiden på pædagogikken og fordybelse, så jeg kan skabe noget rigtig godt pædagogik her ... Jeg vil jo rigtig gerne være den her tilgængelige leder med en åben dør. Men det bevirker også, at jeg bliver ENORMT forstyrret. Dels af medarbejdere, men også af børn, for dem vil jeg også gerne være tilgængelig for, så jeg er ikke så god til at lukke døren. Fordi det ... jeg tror jeg kan blive nervøs for, hvad det signalerer. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Generelt lykkes det i den forstand, at størstedelen af medarbejderne oplever deres institutionsleder som tilgængelig. Nogle medarbejdere (især fra store institutioner) udtrykker, at de til tider må vente på kontakten, men det har de generelt forståelse for.

[nogle gange skal man vente på kontakten] fordi ... hun travlt med at skrive eller snakke i telefon eller har travlt med at gå ud af huset. ... så på den måde tænker [man], jo det skal være i morgen, og så når du det ikke i morgen, og så skal det være en anden dag, og så kan der godt gå en 3-4 dage, før man når det – eller kommer til ... Hun er tilgængelig, men hun har også travlt ... Hun har meget travlt, og der mange ting, hun skal nå at komme omkring. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Vi er jo et stort hus, og jeg oplever tit, at der står en herinde ved hende. Hvor jeg tænker, at hun både kan rumme at snakke med de folk, der kommer ind, og stadigvæk kan lave noget arbejde. Det er ret imponerende. Al den tid, jeg har været her, har der været 3 gange, hvor hun har sagt, "jeg vil bare så gerne lige, at det venter. Jeg vil gerne høre, hvad det er, du vil fortælle, men det her skal jeg lige have gjort færdig". Og jeg tænker "Fred være med det". Og hvis du siger, det her er bare alvorligt lige nu, jamen så siger hun okay, og så er hun der også. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Nogle af medarbejderne fra de større institutioner beretter om, hvordan institutionsleders aktive bestræbelser på at systematisere tilgængeligheden bærer frugt.

Vi syntes ikke, vi så hende. Og nu har hun simpelthen fået lagt det ind i skema og hængt det op, at 'her er jeg i børnehaven, og her er jeg der, og her er jeg til møde'. Sådan så vi ved, at 'den formiddag er hun HER', og det er rigtig rart, at hun kommer ind og er på stuen, så vi faktisk SER hende. Og det har været rigtig rart også (for) forældre og børn. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Hvis der er en forskel i tilgængelighed knyttet til ledelsesspænd (ud over tendensen til, at institutionslederne med større ledelsesspænd er mindre synligt til stede), er det, at medarbejderne i de mindre institutioner tenderer til at tale om tilgængelighed baseret på personligt kendskab, mens ovenstående citat er et eksempel på tilgængelighed baseret på en aktiv bestræbelse. Forskellen er imidlertid ikke markant.

Vi kan bare komme ind, og "har du lige 5 minutter?", åben dør, del af huset ... og, altså vi kender hende også som person, både det med at hun er med til pauserne, julefrokoster og alt det der. Et eller andet sted så er hun en del af os også. Altså, hun hæver sig på nogle områder, når hun skal det, men hun er også tilgængelig, fordi man kender hende. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

4.4 Opfyldelse af medarbejdernes ledelsesbehov

'Vi savner dig herovre. Det er så sjældent, du kommer her!' Siger en medarbejder, da lederen kommer over til børnehaven. (Observationsdata)

Når vi spørger medarbejderne direkte, om de oplever at få den ledelse, de har brug for, er svarene ret blandede. Mange oplever at få deres ledelsesbehov opfyldt fuldt ud. Nogle savner en mere tydelig, synlig leder, der kommer ud og ved, hvem det drejer sig om, hjælper medarbejderne og har føling med det hele, mens andre har savnet opbakning eller (som i citatet nedenfor) forståelse og indlevelse.

Det sagde jeg til dem, sådan kan I ikke sige det. I bliver simpelthen nødt til at møde os på en anden måde. Fordi det er hårdt, og vi løber rigtig stærkt. Så bare at sige til os "Jamen kom ind af døren og smil". Det vil vi jo allerhelst, der er jo ikke noget vi hellere vil ... altså man gider da ikke gå på sit arbejde og ikke synes, det er fedt. Vi vil jo alle sammen gerne træde ind med den der allerbedste indstilling og være positiv. Så nogle gange, så vil man gerne mødes på og bare få at vide "Vi forstår det godt. Vi synes også, det er hårdt" ... Jeg bliver mindre negativ, hvis de møder mig med forståelse. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledesspænd)

Det er altså ikke kun et spørgsmål om forskel i ledesspændet. To medarbejdere på en institution i gruppen med mindre ledesspænd svarer således begge i fokusgruppeinterviewet nej til, om de overordnet tænker, at der er en institutionsleder, der træder til, når de har brug for det. De karakteriserer efterfølgende institutionslederen som handlingslammet.

Hvis vi kigger på, hvor tilfredse medarbejderne er med den daglige kontakt med institutionslederen, finder vi heller ikke nogle markante forskelle hverken mellem institutionerne i de to grupper eller mellem institutioner med og uden områdeledelse. Disse analyser er foretaget ved, at alle medarbejderne er blevet kategoriseret (baseret på interview) som værende enten meget tilfredse, tilfredse eller ikke tilfredse med niveauet af kontakt. Hvis man sammenligner gruppen af helt små, gruppen af mellemstore og gruppen af de største undersøgte institutioner, er der dog en tendens til større variation i mellemgruppen, således både en større andel af medarbejderne, der ikke er tilfredse, og en større andel, der er meget tilfredse, sammenlignet med medarbejderne i institutionerne med mindst og størst ledesspænd. Disse medarbejdere tenderer i højere grad til at kunne klassificeres som "tilfredse". Ud af de 28, hvor der var tilstrækkeligt grundlag for at foretage klassifikationen, var 10 medarbejdere meget tilfredse, 13 medarbejdere var tilfredse, og 5 medarbejdere var ikke tilfredse.

4.5 Oplevelser, hvor institutionslederen gjorde en forskel

For at kunne sammenligne institutionsledernes positive indflydelse i daginstitutionerne, bad vi medarbejderne beskrive en positiv oplevelse, hvor deres leder virkelig havde en afgørende betydning. Mange af medarbejderne havde svært ved at huske et eksempel. For nogle vedkommende var det, fordi de ikke havde oplevet, at institutionslederen havde gjort en markant positiv forskel.

I: Kan I beskrive en positiv oplevelse I har haft, hvor jeres leder virkelig havde en afgørende betydning? R1: Nej, nej, ikke mens jeg har været her. R2: Nej, det

er jo faktisk der, hun mangler. (Medarbejdere på institution med stort ledelsesspænd)

For andres vedkommende handlede det mere om, at de ikke kan huske det, eller om at det handler om de små ting i hverdagen.

I: Kan I give et eksempel på en positiv oplevelse, hvor [institutionslederen] har haft en betydning? R2: Hun har jo betydning mange steder. Men jeg kan jo ikke huske sådan en bestemt oplevelse. R1: Nej. (Medarbejdere på institution med stort ledelsesspænd)

Jeg synes jo, der er rigtig mange SMÅ positive oplevelser. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

En medarbejder fortæller, hvordan institutionslederen vendte en negativ spiral, hvor medarbejderne var ved at køre hinanden ned. En anden fortæller:

Der var nogle procedurer i forhold til, hvordan vi organiserer os på stuen, og hvordan vi får det til at hænge sammen, når timerne er stramme. Hvor jeg blev kaldt til samtale, fordi hun gerne ville høre min version, hvordan og hvorledes, og vi fik faktisk en rigtig god snak, en rigtig god drøftelse af hele det her konfliktstof, hvad kunne være godt for stuen, og vi fik lavet et stuemøde. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Der er også flere, der nævner institutionslederens betydning for løsning af konflikter med forældre, som er et af de områder, hvor institutionslederen typisk inddrages.

4.6 Den fysiske indretning

Som nævnt i kapitel 2 er institutionerne udvalgt efter, at institutionslederen kun har medarbejdere på en matrikel. Alligevel kan den fysiske indretning stadig have en betydning for interaktionen mellem institutionsleder og medarbejdere som illustreret i citatet nedenfor.

Dengang jeg var leder i en lille børnehave, der havde jeg et kontor, der lå centralt i bygningen. Det betød, at jeg kunne følge med i alt, hvad der foregik i huset. Det var en helt anden kontakt med medarbejderne, der var mulighed for der. (Institutionsleder, observationsdata)

Hovedparten af institutionslederne har ved observationsstudierne peget på, at de fysiske rammer spiller en stor rolle for, hvordan en institution personalemæssigt hænger sammen, og hvor synlig institutionslederen er. I interviewene er der også mange institutionsledere, der spontant kommer ind på dette. Hvor institutionslederens kontor er fysisk placeret anses således for centralt for interaktionen og synligheden. Nogle af institutionslederne lægger vægt på, at det er vigtigt, at deres kontor ikke ligger i hverken børnehave- eller vuggestuedelen, men i midten. Mange har deres kontor liggende tæt på køkkenet og rummet, hvor medarbejderne holder deres pauser.

Jeg har det her åbne kontor, hvor jeg ser mine medarbejdere hver morgen. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Hvor vuggestue- og børnehavedelen er fysisk adskilte i to bygninger, har institutionslederen den udfordring, at hendes kontor kun kan ligge det ene sted. Det betyder ifølge flere

institutionsledere, at man som leder så bliver nødt til at være opmærksom på, hvordan man så særligt bliver synlig der, hvor man ikke har sit kontor. Nogle ønsker sig en fysisk sammenbygning af deres huse eksempelvis i glas. Nogle institutionsledere har besluttet at binde de store huse sammen ved, at alle skal holde pause i samme lokale (nær køkkenet, hvor institutionslederen sidder), uanset hvilken del man kommer fra. Det betyder, at alle også kommer forbi lederens kontor, og at lederen bedre kan kigge forbi i pausen. En anden har prøvet at have et kontor i hver bygning, men det duede ikke, fordi det aldrig var muligt at finde sine ting, og det blev for opsplittet en hverdag.

Men institutionsledernes vurdering er generelt, at bor man i forskellige huse eller er fordelt på forskellige etager, så påvirker det både sammenhængskraften i huset og synligheden af institutionslederen. Jo større afstanden er, jo sværere er det også at hjælpe hinanden eller foretage sig aktiviteter sammen.

Den fysiske indretning har også betydning for institutionslederens kontakt til børn og forældre. Af observationsnoterne er det tydeligt, at der er stor forskel på, hvor meget institutionslederen fra sit kontor kan høre børn og voksne. Det med at kunne følge med i lyden giver institutionslederen et indblik i stemningen og hvordan forældre, medarbejdere og børn kommunikerer med hinanden.

Jeg holder meget af, at mit kontor ligger her, fordi så kan jeg både høre og se og fornemme dem hele tiden, når min dør er åben. Og det tror jeg er rigtig vigtigt, at man hele tiden lytter på vandrørene. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Institutioner med samme antal børn kan også virke meget forskellig i fysisk størrelse, alt efter hvordan de er indrettet. Er der et centralt rum i institutionen, som stuerne ligger ud til, virker institutionen mindre, end hvis den er mere udspredd. I en institution havde institutionslederen kontor lige ud til en af børnegarderoberne, hvilket gjorde, at hun var synlig for en del af forældrene, når de afleverede og hentede deres børn.

4.7 Diskussion og opsamling vedrørende interaktionen mellem medarbejderne og institutionslederen

I dette kapitel er institutionslederens interaktion med medarbejderne blevet belyst. Som det fremgår af både kapitel 3 og 4, er institutionslederen typisk ikke sammen med medarbejderne størstedelen af tiden. Institutionslederen har mange forskellige opgaver, der enten løses på kontoret eller i relation til mennesker eksternt fra institutionen. Medmindre institutionslederen indgår i normeringen og har faste vagter eller skemalagt tilstedeværelse, er der i det daglige ingen faste kontakthaver mellem institutionsleder og medarbejdere. Men hvornår og hvordan ses institutionsleder og medarbejdere så?

Den mest hyppigt forekommende form, hvorunder institutionsledere og medarbejdere er sammen, er under løbende kommunikation om ændringer i vagtplanen, diskussioner relateret til konkrete børn og deres forældre. På tværs af alle institutionstyperne nævner både institutionsledere og medarbejdere "børnesnakke" som en vigtig måde for den enkelte medarbejder at være sammen med institutionslederen på. Dette kan enten foregå uformelt ved, at medarbejder stikker hovedet ind på institutionslederens kontor og vender en situation. Eller det kan ske mere formaliseret i fora specifikt målrettet dette (refleksionsteam, faste ugentlige møder med konsulenter el.lign.), hvor medarbejderne har udvalgt bestemte børn, der bliver diskuteret. Medarbejderne er forpligtet til at orientere institutionslederen,

hvis der er børn, de er bekymrede for – skal der laves underretninger til kommunens forvaltning, er det institutionslederens ansvar. Det er derfor ikke så underligt, at disse børnesnakke udgør en væsentlig del af kontakten.

Der findes også kollektive fora som personaleseminarer og andre fælles faglige arrangementer, hvor institutionsleder og alle medarbejdere mødes. Institutionslederen kan også – og har det ofte som ambition – deltage, når medarbejderne holder pauser. Fra observationsdagene ved vi dog, at dette kan være svært at realisere, da institutionslederen enten har for travlt og spiser frokost foran computeren eller er til møder på de tidspunkter, hvor medarbejderne holder pauser. I flere institutioner er institutionslederens kontor dog placeret i umiddelbar nærhed til det lokale, hvor der holdes pause, og er på den vis passivt til stede, idet hun kan høre, hvad der foregår i rummet uden selv at deltage.

Umiddelbart er de fleste af medarbejderne tilfredse med graden af interaktion. Vi har (baseret på både semistruktureret interview og gruppeinterview) kategoriseret alle medarbejderne som værende enten meget tilfredse, tilfredse eller ikke tilfredse med niveauet af daglig kontakt med institutionslederen. Der er ingen systematisk forskel i niveauet af tilfredshed hverken mellem grupperne af institutioner med stort og lille ledelsesspænd eller mellem institutioner med og uden områdeledelse. Hvis vi sammenligner gruppen af helt små, gruppen af mellemstore og gruppen af de største undersøgte institutioner, er der dog en tendens til større variation i mellemgruppen. I disse mellemstore institutioner er en større andel af medarbejderne enten "ikke tilfredse" eller "meget tilfredse", mens en mindre andel er "tilfredse" sammenlignet med medarbejderne i institutionerne med mindst og størst ledelsesspænd. Ud af de 28 medarbejdere, hvor der var tilstrækkeligt grundlag for at foretage klassifikationen, var 10 medarbejdere meget tilfredse, 13 medarbejdere var tilfredse, og 5 medarbejdere var ikke tilfredse.

Anderledes er det i forhold til faglig sparring, hvor der er forskel på, om medarbejderne oplever, at institutionslederen giver dem tilstrækkelig faglig sparring. Nogle sætter stor pris på den faglige sparring, de får, mens andre medarbejdere fortæller, at deres institutionsleder er decideret usynlig i den forbindelse.

5 Ledelsesstrategi og ledelsesstil

I kapitel 5 undersøger vi, hvordan institutionslederne sammen med og via medarbejderne arbejder for at sikre, at institutionerne når deres mål.

Først kigger vi på, hvilke mål institutionsledere og medarbejdere oplever der er for deres institution. I forlængelse heraf kigger vi på, hvorvidt og hvordan institutionslederne inddrager medarbejderne i beslutninger om, hvad institutionerne skal arbejde hen imod. Derefter ser vi på institutionsledernes forskellige tilgange til ledelse (både ifølge eget udsagn og baseret på, hvad medarbejderne siger). Her ser vi på, om institutionslederen systematisk arbejder hen imod en vision og fastholder accept og entusiasme for mål og vision. Dette kaldes også transformationsledelse (se bilagsrapporten afsnit 1.2 for begrebsdefinitioner og indplacering i den internationale ledelseslitteratur). Vi kigger også på transaktionsledelse, der handler om, hvordan institutionslederen sætter mål og kvitterer positivt i forhold til medarbejdere, der i særlig grad bidrager til at nå disse mål. Det kan sikre, at medarbejderne ved, hvornår de lykkes med deres opgaver.

Endelig kommer vi ind på institutioner, hvor institutionslederen enten kombinerer transformations- og transaktionsledelse eller ikke bruger nogen af ledelsesstrategierne. Ledelsesstilene bliver diskuteret teoretisk i kapitel 2.3, ligesom samspillet med ledelsesspænd behandles i afsnit 2.4-2.6. Vi bruger terminologien "ledelsesstrategi" om ledernes bevidste ledeshandlinger, hvoraf den retningsgivende transformationsledelse er den hyppigst forekommende.

Det handler om, at alle arbejder i samme retning. Det dur jo ikke, at vi alle er individualister, der bare vælger, at "jeg vil arbejde med det", og "jeg vil arbejde med det". (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Det bredere begreb "ledelsesstil" dækker ubevidst adfærd/fravær af adfærd. Eksempelvis er det ikke sikkert, at institutionslederne bevidst har fravalgt at have en aktiv ledelsesstrategi, mens det er mindre plausibelt, at institutionslederne systematisk arbejder hen imod en given vision, uden at denne handling er bevidst besluttet. Mange institutionsledere kombinerer en retningsgivende ledelsesstil med inddragelse, og nedenstående citat fra en områdeleder tyder også på, at dette efterspørges af institutionsledernes ledere.

Om der er fem, ti eller tyve medarbejdere, så er der stadig brug for at blive inddraget, men også for, at der er en leder, der er tydelig omkring mål, som belønner, men også påtaler, når der er noget, der ikke er okay. (Områdeleder)

I de følgende afsnit vil vi komme ind på, hvordan institutionslederne sætter fælles mål (afsnit 5.1) og mere generelt anvender transformationsledelse (afsnit 5.2) og transaktionsledelse (afsnit 5.3). Kombinationen af de to er temaet for afsnit 5.4, mens afsnit 5.5 diskuterer de tilfælde, hvor institutionslederen ikke anvender de to strategier. Kapitlet afrundes med en diskussion og opsummering.

5.1 At sætte sig fælles mål

For at forstå, hvordan institutionslederne arbejder systematisk med at skabe resultater sammen med og via medarbejderne, er det relevant at kigge på, hvilke mål de arbejder

hen imod. Hvilke visioner har institutionerne for arbejdet? Hvad er det for en ideel fremtidig tilstand, medarbejdere og institutionsledere arbejder frem imod?

Både institutionsledere og medarbejdere er faktisk meget enige om, hvad det vigtigste mål er: Børn, der trives og udvikler sig. Læring står stærkt som begreb især hos lederne, når de taler om institutionernes mål. Et par institutionsledere skelner mellem retningen og målene i den forstand, at målene ses som mere konkrete udmøntninger af den samme overordnede retning, som der godt kan være diskussion af, uden at det ødelægger den fælles bestræbelse på at arbejde i samme retning. En del af interviewpersonerne er opmærksomme på nødvendigheden af både at have langsigtede mål og mere konkrete, kortsigtede mål. De fleste af de interviewede institutionsledere inddrager medarbejderne i udmøntningen af målene, uden at det betyder, at institutionslederne trækker sig ud af dette arbejde. Det er illustreret i nedenstående citat:

Så tør jeg jo også at overlade selve arbejdet omkring, hvordan vi får defineret målene, til pædagogerne, fordi de er dygtige til det, de er klædt på til det. Min fornemste opgave det er at klæde pædagogerne på til at kunne arbejde med mål og udfordre dem, når målet simpelthen er så upræcist. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Inddragelsen af medarbejderne betyder heller ikke, at målene fastsættes uden øje for institutionernes mere formelle målsætninger. Specielt en del af institutionslederne taler positivt om de pædagogiske læreplaner som vigtige i forhold til at forstå institutionens mål. Institutionslederne nævner forskellige udefrakommende mål, fx børn- og ungepolitik, men den interne proces med at formulere målsætninger står også stærkt. Især på institutionerne med lille ledelsesspænd bliver det italesat af både medarbejdere og institutionsledere, at det ses som væsentligt, at målene ikke kun kommer udefra eller fra institutionslederen. Medarbejderne efterspørger altså medbestemmelse på målene. Men der er også grænser, som nedenstående citater viser:

Jeg synes, det er rigtigt dejligt, at man selv kan bestemme. Men der skal også være en tydelig ledelse for at samle op. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Jeg vil jo rigtig gerne have en leder, der selvfølgelig giver mig plads til at gøre ting selv. Men jeg vil også gerne have en ledelse, der er synlig, og i nogle ting, hvor situationen spidser til eller er svær, siger: "Det tager vi ansvar for. Det bestemmer vi. Nu er det sådan her, det ser ud" [mens hun slår i bordet]. Ikke at jeg vil have det trukket ned over hovedet, men altså nogle gange må de jo godt tage de der [beslutninger]. De må godt være synlige, hvad det angår. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Uanset hvordan målene er blevet formuleret, fremstår det som vigtigt, at såvel medarbejdere som institutionslederne ser dem som meningsfulde. Det virker især til at være tilfældet, når målene knytter sig ret tæt til børnenes trivsel og udvikling. Men selv med meningsfulde målsætninger er der stor forskel på, hvordan institutionslederne arbejder på at nå disse målsætninger.

5.2 Når institutionslederen anvender transformationsledelse

Transformationsledelse handler om at arbejde systematisk hen imod en vision og fastholde accept og entusiasme for mål og vision. Det er en meget udbredt ledelsesform i de under-

søgte daginstitutioner, selv når det tages i betragtning, at det er en ledelsesform, som det er meget politisk korrekt for institutionslederne at sige, at de bruger. En institutionsleder siger direkte, at man jo ikke kan sige som leder, at man ikke sætter retning. Derfor spørger vi også medarbejderne, som fx bruger metaforen om lederen som styrmand. Som det fremgår af nedenstående citater, svarer det i høj grad til medarbejdernes forventninger og ønsker til institutionslederen.

Hun har nogle helt klare visioner: Hvor er det, hun gerne vil hen med os? Hvad er det, hun gerne vil have institutionen skal stå for og være kendt for i området? (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Hun er styrmand her i huset. På et tidspunkt var hun væk i flere måneder. Det var, som om vi sejlede lidt i forskellig retning. Med det samme hun er her igen, bliver vi en stor færg. Hun har et eller andet menneskeligt, sådan så vi alle er her. Vi er ikke i små både længere, og det er en egenskab, hun har i at fange os. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Flere gange kobler medarbejderne selv denne ledelsesstrategi (med brug af visioner) til deres egen motivation og trivsel. Et eksempel er disse citater fra medarbejdere i grupperne af henholdsvis mindre og større ledelsesspænd:

Det er da med til at øge ens engagement, at man selv er så stor en del af det hele, som alle er her. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

[Institutionslederen] gør, at man er pavestolt af at være i [institutionens navn], og man er stolt af at være pædagog, og man føler, man kan bidrage med noget. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd).

Der er ikke markante forskelle mellem institutioner i grupperne med større og mindre ledelsesspænd, når institutionerne er opdelt i de to hovedkategorier. I begge hovedgrupper lægger både medarbejdere og institutionsledere vægt på tydelighed, og begge steder bliver visionen kommunikeret til medarbejderne bl.a. via institutionslederens funktion som rollemodel. Der er således flere eksempler på, at institutionslederne lykkes med at fungere som rollemodeller i forhold til at få visionen til at præge arbejdet helt ud i yderste kroge af institutionen. Hvis vi opdeler i tre grupper (af de mindste, mellemgruppen og gruppen af institutioner med størst ledelsesspænd), ser vi en tendens til større variation i brugen af denne ledelsesstrategi i mellemgruppen. I institutioner med mellemstort ledelsesspænd ser vi således både institutionsledere, der i meget høj grad anvender transformationsledelse (og lykkes med at trænge igennem med den, så medarbejderne faktisk ser det), og institutionsledere, der har en lav anvendelse af denne ledelsesstrategi. For en større gruppe daginstitutioner undersøgt af Jensen og Bro (2014) findes der tilsvarende en tendens til lidt større brug af transformationsledelse netop i gruppen af mellemstore institutioner.

De kvalitative interview viser, at der ikke er forskel på brugen af transformationsledelse mellem institutionsledere, der arbejder i henholdsvis kommuner med og uden områdeledelse (hverken i forhold til den måde, de selv ser på deres ledelse, eller i forhold til deres medarbejders opfattelse af deres ledelse). Modsat mange kvantitative undersøgelser finder vi ingen systematisk tendens til, at institutionslederne klassificerer sig selv som udøvende mere transformationsledelse, end deres medarbejdere ser dem udøve, hvilket kan skyldes den dybdegående spørgeteknik. Men som vi kommer tilbage til, er der ingen af institutionslederne selv (men fem af medarbejderne), der klassificerer ledelsen i institutionen som fravær af begge ledelsesstrategier.

Den udbredte brug af transformationsledelse har betydning for medarbejderne i den forstand, at der er en klar positiv sammenhæng mellem at anse sin institutionsleder for at udøve en høj grad af transformationsledelse og at være tilfreds eller meget tilfreds med den daglige kontakt med institutionslederen. Blandt de fem medarbejdere, der kategoriserer deres institutionsleder som havende lav grad af transformationsledelse, er der fx to, der ikke er tilfredse, og ingen der er meget tilfredse. I modsætning til det er der tre ud af de ni medarbejdere, der kategoriserer deres institutionsleder som havende høj grad af transformationsledelse, der er meget tilfredse, mens kun en enkelt er utilfreds. De sidste fem er tilfredse. Gruppen af medarbejdere, der kategoriserer deres institutionsleder som havende middel grad af transformationsledelse, fordeler sig mere jævnt ud over kategorierne ikke tilfreds, tilfreds og meget tilfreds og har dermed et tilfredshedsniveau, der ligger imellem de to øvrige grupper. Vi kommer tilbage til sammenhængen mellem transformationsledelse og faglig kvalitet i afsnit 6.4.5, ligesom afsnit 7.4.1 handler om sammenhængen mellem transformationsledelse og trivsel.

5.3 Når institutionslederen anvender transaktionsledelse

Den helt dominerende form for transaktion fra institutionsleder til medarbejdere er ros. Det er gennemgående, at institutionslederne som minimum prøver at rose deres medarbejdere for konkret gode indsatser og/eller resultater. Mange af medarbejderne oplever også, at institutionslederne gør det. Hverken institutionsledere med stort ledelsesspænd eller institutionsledere med lille ledelsesspænd bruger løntillæg ret meget. Dog bruger nogle af institutionslederne tillæggene i specielle situationer, hvor de gerne vil anerkende for varetagelsen af en særlig situation eller for en speciel god indsats. Selv da står brugen af ros og anerkendelse imidlertid stadig centralt. En institutionsleder udtrykker denne tendens meget tydeligt: "[Når] nogen har gjort noget, været med til at påvirke, vi er kommet i en god retning, så vil jeg også gerne kunne belønne dem. Belønninger kan være, at man får noget løn, men det kan også bare være det, at man får anerkendelsen". Medarbejderne i institutioner med både stort og lille ledelsesspænd efterspørger faktisk at få at vide, hvornår de helt specifikt har gjort det godt. Følgende udsagn er dækkende for mange af interviewpersonerne uanset ledelsesspænd:

Rent personligt så dur guleroden rigtig godt på mig. Guleroden kan jo også være anerkendelse fra ens leder, at man får det der skulderklap: "Det der, det tacklede du godt" eller "der var du lige i dit es, da du gjorde det der", eller "hvor var det fedt, du gjorde det der sammen med børnene," eller "der var du en god kollega eller en god ansat". (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd).

Når vi kommer til den del af transaktionsledelsen, der vedrører institutionslederens opfølgning på indsats og/eller resultater, der ikke er tilfredsstillende, ser vi tendens til forskel mellem institutioner med forskelligt ledelsesspænd. Nedenstående historie fortalt af en institutionsleder illustrerer, hvorfor der kan forekomme en forskel. Institutionslederen kobler direkte det faktum, at hun selv deltager i arbejdet med børnene, til hendes observation af og efterfølgende opfølgning på en medarbejder, hvis sprogbrug over for børnene ikke var i overensstemmelse med institutionens værdigrundlag. Historien viser også begrænsningen i at regne med, at sådanne problemer kommer til institutionslederens kendskab, medmindre institutionslederen selv har mulighed for også at observere dem, idet to medarbejdere faktisk havde set problemet, men tøvede med at gå videre med det.

Jeg er jo på gulvet og oplever medarbejderen sammen med børnene. Der har vedkommende [pædagogmedhjælperen] været her i nogle uger. Så går jeg til de to pædagoger på stuen bagefter og siger: "Jeg oplevede noget i går, der gjorde, jeg krummede tæer. Hvordan har I det herinde? Var det tilfældigt, jeg oplevede det?" "Nej, det var det nok ikke", men de havde også tænkt, de skulle ind og have snakket med mig om det, men de havde sådan lige gået og observeret. Så sagde jeg: "Det jeg så i går, det var bare ikke okay". Så kalder jeg vedkommende herind og siger: "Jeg er nødt til at sige til dig, at jeg arbejdede sammen med dig i går, og det jeg så derinde, det gjorde mig rigtig ked af det på vores børns vegne ... du er nødt til at vise mig, at du er i stand til at forbedre dit sprogbrug og imødegå børnene på en anden måde, end du gør i dag. Det skriver vi ned nu, og det er dine arbejds mål i løbet af den her uge, og så skal vi mødes igen om en uge" ... og så mødes vi igen om en uge, og jeg har ikke set nogen forbedring, så sagde jeg til hende: "Og på baggrund af det her er jeg nødt til at sige til dig, at du leverer ikke den vare, som vi forventer i forhold til at være pædagogmedhjælper, så jeg er nødt til at lave en påtænkt opsigelse". Og længere var den ikke. Det er ikke til diskussion for mig, hvis ikke hun kan tale ordenligt til vores børn. Når JEG krummer tæerne og tænker "Puh, godt der ikke var nogen, der hørte det her", så skal jeg handle som leder. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Citatet illustrerer, at institutionslederne i de mindre institutioner qua deres "børnetid" bedre kan observere medarbejderne.

Der er et par andre interviewpersoner, der direkte kobler ledelsesspændet til mulighederne for at udøve henholdsvis ledelse via visioner og transaktioner. Det tydeligste eksempel er en pædagog i en institution med stort ledelsesspænd, der reflekterer over sine erfaringer fra en tidligere arbejdsplads med endnu større ledelsesspænd:

[Om tidligere leder i institution med større ledelsesspænd] Selvom hun egentlig var en, som jeg havde set som FANTASTISK dygtig pædagog og egentlig ... havde rigtig mange visioner og sådan noget, endte [det] jo med, at hun bare blev sådan, at det blev skideballe hele tiden ... Der tænker jeg, at den var for stor [institutionen]. Og det var faktisk kun lidt større end her, men med flere medarbejdere. Jeg tror altså, at man skal passe på med at gøre institutionerne alt for store til en leder, fordi så får man ikke det der nærvær. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Transaktionsledelse er mindre udbredt end transformationsledelse, og som forklaring på dette fortæller flere institutionsledere, at de ikke bryder sig om at konfrontere medarbejdere direkte, at det ikke er virksomt, eller at de ikke finder det nødvendigt.

Jeg er nok ikke så god til det der med irettesættelser. Jeg kan godt tænke, at noget simpelthen ikke er i orden. Men det handler meget om motivation. Jeg kan godt stille mig op og så tro, jeg kan sige et eller andet, og så sker det. Men det gør det ikke. Det er et pædagogisk fag, det er et kvindefag, og det handler meget om tonefald. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Det er nok en personlighedsting. Det er voksne mennesker. De ved jo godt selv. De har jo en ret høj grad af selvledelse. Og så har man jo ikke brug for, at der står en anden og dunker en oven i hovedet. Jeg gør det i forhold til konkrete ting som sygefravær, mødetider – altså sådan nogle strukturmæssige ting, som er mit

formelle ledelsesansvar. I forhold til min pædagogiske ledelse der gør jeg det ikke. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

5.4 Når institutionslederen kombinerer ledelsesstrategierne

Transaktions- og transformationsledelse udelukker ikke hinanden. Nedenstående citat illustrerer, at det godt kan lade sig gøre samtidig at bruge visioner og lede via ros og konsekvens ved mangelfuldt arbejde, og det illustrerer også, at kombinationen kan fungere fint for medarbejderne.

Hun [institutionslederen] er meget styrmanden. Og jeg er dybt imponeret over, at hun kan være så anerkendende en styrmand ... hun formår faktisk også at lytte, og det er lidt imponerende at være så positiv og anerkendende en styrmand og så kunne besidde det der med "nu skal det også være ordentlig" samtidigt med, man også får anerkendelse. At man får begge dele. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

En del af såvel medarbejderne som institutionslederne klassificerer den ledelse, der foregår i institutionen, som værende en kombination af transformations- og transaktionsledelse, mens transaktionsledelse stort set ikke optræder uden transformationsledelse. En enkelt institutionsleder klassificerer sig som delvist transaktionsleder, men ingen af medarbejderne nævner transaktionsledelse uden også at nævne transformationsledelse i karakteristiken af deres institutionsleder.

5.5 Når institutionslederen ikke anvender de to ledelsesstrategier

En del medarbejdere oplever, at deres institutionsleder hverken fremmer målene via visioner eller via positive eller negative konsekvenser knyttet til medarbejdernes indsats eller resultater. Nogle steder giver det sig primært udslag i, at medarbejderne oplever, at institutionslederen lader dem tage mange beslutninger selv. Nogle medarbejdere oplever det som, at institutionslederen er en form for fødselshjælper i forhold til medarbejdernes aktive medindflydelse.

[Institutionslederen] har konkrete mål. Men hun lader os selv være med til at [bestemme] – altså [lederen] gør meget ud af, at det er vores institution og vores sted. Hun har en overskrift, selvfølgelig, men på de der personalemøder sidder vi jo med læreplaner og børnemiljøvurderinger, og det skaber vi jo selv. Hun sidder med ved de forskellige grupper, går rundt blandt de forskellige grupper, men det er os, der er med til at skabe det. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Selvom mange medarbejdere også har et ønske om at bestemme selv, er der faktisk også adskillige af medarbejderne på institutionerne uden tydelig ledelse, der efterspørger mere konsekvens fra institutionslederens side.

Det er jo ikke, fordi man bare skal gå og fyre i flæng, det er slet ikke der, jeg vil hen. Men det undrer mig, at der ikke er mere konsekvens. Og så er det sådan lidt "Gud, har jeg egentlig lyst til, at der skal være noget mere konsekvens på vores

arbejde”, det tror jeg egentlig, jeg har lidt brug for. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

”Hvad synes I?” ”Jamen, det synes vi kunne være meget interessant at gøre sådan og sådan”. Men så bliver der gjort noget helt tredje, så kan jeg ikke finde ud af det. Så har jeg mere brug for pisken. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Samme tendens gør sig gældende i interview med flere områdeledere.

Der er brug for, at der tages ledelse. Der er så mange bolde i luften hele tiden. Der er så meget, der ikke må glippe, så der skal tages styring. Der er brug for tydelighed. Og hvis de ikke oplever, at lederen har styr på det, så opstår der de her mange små ledere. (Områdeleder)

Der er ikke nogen markant forskel mellem institutioner i de to hovedgrupper af ledelsesspænd. Der er således eksempler på, at medarbejderne oplever fraværet af ledelse som et alvorligt problem i institutioner med ledelsesspænd af forskellig størrelse. Anvendes tredelingen af ledelsesspændstørrelser, tegner der sig som nævnt et billede af større variation i mellemgruppen end i de to øvrige grupper. Således viser der sig både at være institutioner med meget høj grad af transformationsledelse i denne gruppe og institutioner med ikke-ledelse netop i mellemkategorien.

Temmelig mange steder oplever medarbejderne det således som en mangel, at institutionslederen ikke sætter en tydelig retning. Nedenstående citater er typiske for de medarbejdere, der efterspørger (men ikke får) en retning for arbejdet fra deres institutionsleder.

Det er meget rart at vide, hvilken retning man går i. Det får jeg ikke noget at vide om, hvis jeg ikke selv kommer og spørger. Hun har heller ikke nogen føling med, hvad der sker på stuen. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Vi har jo egentlig synes, at [navn på et barn] skulle have været udredt for mange år siden, men vi har bare ikke følt som medarbejdere, at der er blevet gjort en skid ledelsesmæssigt. Det er jo hende, der skal tage den styring og sige: ”Nu er vi nødt til at gøre sådan”. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Enkelte steder kobler medarbejderne fraværet af ledelse med manglende koordination. At der ikke bliver taget hånd om problemer og en ligegyldighed, der smitter af på medarbejderne. Dette forekommer såvel i gruppen af mindre som større ledelsesspænd, men er særligt udtalt i nogle af institutionerne med mellemstort ledelsesspænd.

Når tingene bliver udvandet, og det bliver svært at finde vej, så går vi alle hver vores vej. Og så bliver vi mange små ledere. Så går vi og passer os selv i de små grupper, hvis ikke vi har et virkeligt tydeligt mål, der er bøjet i neon ... Så gør man lige det, der passer i de forskellige huse, og det er ikke nogen ond mening. Det er jo ikke oprør mod ledelsen, men vi skal bare have dagene til at fungere. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mellemstort ledelsesspænd – tredelt)

Det kan godt give mig en fornemmelse af ligegyldighed, fordi hvis min leder udviser ligegyldighed. Det er nogle gange sådan det bliver opfattet, at det fx er ligegyldigt, at jeg kommer for sent til et møde – så kan jeg også være ligeglad

med det. Og så kan jeg måske også tænke: "Så kan jeg sgu godt tage en ekstra fridag. Det er jo lige meget, hun er jo ligeglad med, om jeg er der eller ikke er". Og det [betyder] da noget for arbejdsmorale. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mellemstort ledelsesspænd – tredelt)

Fem medarbejdere pegede på, at deres institutionsleder ikke anvendte proaktive ledelsesstrategier. Der er derudover 19 medarbejdere, der peger på, at deres institutionsleder kombinerer med en mere passiv ledelsesstil. Nogle af institutionslederne giver udtryk for, at de ikke bryder sig om at sige, når noget ikke er godt nok, ligesom citatet nedenfor også tyder på en lighedskultur.

Jeg bryder mig ikke om det der med påtale. Jeg tænker, vi løfter i flok. Jeg vægter fællesskabet rigtig meget, og at man har det godt. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Ifølge nogle af områdelederne er der nogle ting i den pædagogiske kultur, der er hæmmende eksempelvis på at udvikle relationsarbejdet "fordi vi har tænkt ledelse på denne her måde i mange år" (områdeleder). De oplever derfor, at det særligt for de ældre institutionsledere kan være svært at indtræde i en mere proaktiv rolle. De oplever også udbredt konfliktskyhed blandt institutionslederne. Der er også institutionsledere, der peger på, at konfliktskyhed er en del af den pædagogiske arbejdsplads.

Uenighed og faglig udvikling kan være i fare, fordi man tænker, at man ikke vil gøre sig uvenner med nogen. Så kan det hurtigt blive til, at man bakker hinanden op, fordi det er nemmest, og man ikke gider de konflikter. Det er en kvindearbejdsplads. Det er en pædagogisk arbejdsplads. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Der virker til at være en balancegang mellem at udvikle kulturen i retning af mere aktiv styring på den ene side og på den anden side fastholde medarbejdernes positive engagement. Det er netop den balancegang, medarbejderen i nedenstående citat taler om.

Nogle gange så kommer der sådan en pusten i nakken. Man skal i hvert fald nok høre, hvis man ikke lige har fået gjort det. Det er den der balancegang. Jeg vil jo også, at de [lederne] skal blande sig. Jeg vil jo også gerne have, de er synlige. Men som en hjælpende hånd. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

5.6 Diskussion og opsamling vedrørende ledelsesstrategi og ledelsesstil

Transformationsledelse er den mest udbredte ledelsesform i det omfang, at institutionslederne bruger en bevidst ledelsesstrategi. Mange af institutionslederne kombinerer dog transformationsledelsen med en mere passiv ledelsesstil, hvor de overlader en del beslutninger til medarbejderne selv. Medarbejdere og institutionsledere er som oftest relativt enige om klassifikationen af institutionslederens ledelsesstil, hvilket tyder på, at det kvalitative forskningsinterview er velegnet til at sikre viden om begrebet, selvom de fleste undersøgelser af ledelsesstil er kvantitative.

Der er et samspil mellem ledelsesstil og ledelsesspænd i den forstand, at institutionslederne har svært ved at få de aktive ledelsesstrategier til at virke efter hensigten, hvis ledel-

sesspændet bliver for stort eller for lille. Det kan handle om, hvor meget tid de har sammen med hver medarbejder, samt om at have en klar lederidentitet.

Når vi sammenholder den oplevede grad af transformationsledelse med medarbejdernes tilfredshed med niveauet af daglig kontakt med institutionslederen, ser vi en positiv sammenhæng. Der er tilsvarende positive sammenhænge mellem niveauet af transformationsledelse og medarbejderoplevet faglig kvalitet (jf. afsnit 6.4.5) og mellem niveauet af transformationsledelse og trivsel (jf. afsnit 7.4.1). Vores materiale tyder på, at ledelse på daginstitutionsområdet er en balancegang, da de fleste af medarbejderne gerne vil have ledelse forstået som en klar retning, samtidig med at de også vil have selvbestemmelse.

De klareste resultater vedrørende ledelsesstrategi er dominansen af transformationsledelse kombineret med de positive sammenhænge mellem denne ledelsesstrategi og medarbejder-tilfredsheden med den daglige lederkontakt, oplevet faglig kvalitet samt medarbejdertrivsel.

6 Ledelsesspænd og medarbejderoplevet faglig kvalitet

Kapitel 6 beskæftiger sig med spørgsmålet om, hvorvidt der er sammenhænge mellem medarbejderoplevet faglig kvalitet og størrelsen af ledelsesspænd. Først kommer vi ind på, hvordan medarbejdere og institutionsledere forstår god faglig kvalitet, og om ledelsesspændet gør en forskel for denne forståelse. Derefter undersøger vi niveauet af den oplevede faglige kvalitet, og om der er sammenhæng mellem den medarbejderoplevede faglige kvalitet og ledelsesspændet. Derefter kommer vi ind på henholdsvis institutionernes arbejde med faglig kvalitet, hvad institutionslederne gør for at understøtte den faglige kvalitet samt eventuelle barrierer for at skabe god faglig kvalitet.

6.1 Forståelse af "god faglig kvalitet"

Der viser sig at være nogen usikkerhed blandt interviewpersonerne om, hvad faglig kvalitet er. Nogle har et relativt klart svar herpå, mens andre (både institutionsledere og medarbejdere) holder lange pauser, før de svarer, og har svært ved at komme med et klart bud.

*(Lang pause) Ja, hvad skal jeg sige. Det ved jeg faktisk ikke lige [lang pause].
(Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)*

Nu bliver jeg lidt mundlam. God faglig kvalitet ... er, at man også tænker didaktisk – man har gjort sig nogle forestillinger, at man forbedrer sig, og man ved, hvad der skal ske, når man er sammen med børnene. Og at man også får foretaget en evaluering. Og i det ligger relationen til børnene, den er utrolig vigtig. Det er utrolig vigtigt, at man ved, hvilken betydning man har for barnet i den måde, man taler med barnet på. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Det kan jo være mange ting. Altså, det kan jo være [pause]. Vi har sådan nogle, ehm, det er noget af det [institutionslederen] lægger meget vægt på, at der er en vis form for faglig kvalitet. Vi har fx til hvert personalemøde sat en halv time af til, at vi kan gå i sådan nogle grupper og få sparring. (Medarbejder i gruppen med mindre ledelsesspænd)

En af medarbejderne forklarer dette med, at kvalitet ikke er noget, de taler så ofte om. Et eksempel på et klart svar kommer fra en institutionsleder, der argumenterer for, at god faglig kvalitet skal forstås som, "at vi har en mening med de ting, vi gør, og at det er barnet, der er i centrum". Der er en række forhold, medarbejdere og institutionsledere lægger vægt på som vigtige for en god faglig kvalitet. Mange af dem kan ses som forudsætninger for hinanden. Overordnet set relaterer de forhold, medarbejdere og institutionsledere peger på, sig både til procesmål (fx at der er en reflekteret og nærværende praksis) og til input (fx at der er uddannede pædagoger nok til stede i arbejdet). Mange af disse forhold kobles direkte eller indirekte til læring som endeligt mål. I de følgende underafsnit gennemgår vi de forhold, de medvirkende institutionsledere og medarbejdere især har peget på som vigtige for en god faglig kvalitet.

6.1.1 Læring

Som nævnt i afsnit 5.1 er institutionsledere og medarbejdere meget enige om, hvad det vigtigste mål er: Børn, der trives og udvikler sig. Læring står stærkt som begreb især hos lederne, når de taler om institutionernes mål. Derfor relaterer meget af det, interviewpersonerne siger om faglig kvalitet, sig også til læring. Det fremstår i nogen grad som en overordnet værdi, som de andre kvalitetsdimensioner har betydning for.

Hvis vi er sammen med [børnene] som nærværende, engagerede, faglige voksne, så KAN vi ikke andet end bidrage med læring til børnene. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Det er rigtigt vigtigt, der sker meget læring. Der er meget udvikling og læring for vuggestuebørn, at det er lige nu, de er meget modtagelige over for ting, så kan vi jo lige så godt putte på, når de nu så gerne vil. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

6.1.2 Pædagogiske refleksioner

God kvalitet forudsætter ifølge de interviewede, at der ligger overvejelser bag den pædagogiske praksis. Som nogle af medarbejderne udtrykker det, handler det om at have en bevidsthed om, hvorfor man gør det, som man gør, og kunne forklare og begrunde det i forhold til pædagogfaglig kunnen og teori.

For mig betyder [faglig kvalitet], at vi har pædagogiske overvejelser med i det, vi laver i dagligdagen. At man ikke bare laller sin dag igennem, men faktisk har nogle pædagogiske overvejelser. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

[Det er] en vished om, hvad det er for et arbejde, vi er her for at udføre, og for hvem. Det betyder jo, vi har en ide om, hvorfor er det, vi gør, som vi gør, hvorfor tænker vi, som vi gør. Hvad er planen med det, vi har sat gang i nu. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Det handler også om at turde sætte ord på det sammen. Interviewpersonerne er enige om, at faglig kvalitet er noget, man sammen arbejder hen imod.

At vi diskuterer holdninger baseret på faglig viden og tør snakke sammen ... evaluere og prøve nogle ting af, og hele tiden have det der faglige overskud. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

6.1.3 At normeringen er tilstrækkelig i antal (uddannede) medarbejdere

Hovedparten af de interviewede ser en kobling mellem normering – at der er et tilstrækkeligt antal voksne pr. barn til stede – og muligheden for at have en god faglig kvalitet. Herunder nævnes det også som en vigtig forudsætning for god faglig kvalitet, at medarbejderne er uddannede inden for faget.

[Høj faglig kvalitet] vil jo være, at der kun var pædagoger i institutionerne ... og at der var det antal mennesker, der skulle være til det antal børn. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

6.1.4 At se børnene og deres behov

For mange af interviewpersonerne er det at "se" børnene, at være i stand til at se bag om børnene og situationer og at se børnenes behov, en central del af en god faglig kvalitet. Andre taler om omsorg som udtryk for det samme.

[Faglig kvalitet] vil sige, man er optaget af, hvad børn er optaget af. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Det gælder især, hvis man skal arbejde med læring, som det fremgår af nedenstående citat.

Hvis vi skal arbejde med læring, så er vi nødt til at følge børnene. Hvad er det, der optager børnene – hvor er de henne nu? ... For mig handler det hele tiden om at have vores børn med. Hvordan kan jeg fange dem? (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

6.1.5 At være nærværende til stede

Det handler ifølge interviewpersonerne i høj grad om at evne at være nærværende til stede og dermed til at være i kontakt med børnene og deres behov.

Det at være nærværende hos børnene tænker jeg som en god kvalitet og at kunne yde omsorg, hvor der er brug for det. Gå ind og se børnene, hvor de er. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

At være nærværende til stede handler også om en professionel tilgang til at være til stede som faglige voksne. Faglige voksne forstås her som pædagogfaglige medarbejdere, der gør sig bevidste overvejelser og refleksioner om arbejdet og deres egen rolle heri.

6.1.6 Struktur på tingene og planlagte aktiviteter

Struktur og planlagte aktiviteter ses også som en dimension af den faglige kvalitet. Det indeholder et trade-off, fordi det tager tid at planlægge, mens planlægning kan give bedre aktiviteter med børnene.

Man går altid fra nogle børn, når man skal planlægge eller evaluere ... Men altså, kvaliteten løftes jo også, når man har tid til planlægning. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Af institutionsledere og medarbejders beskrivelser af niveauet af faglig kvalitet i deres institutioner fremgik det, at struktur på tingene, samt at der er tid til at planlægge og forberede aktiviteter, ses som afgørende for at have en god faglig kvalitet.

Glæden ved, at vi har fået organiseret arbejdet så godt, er, at når jeg tager på arbejde, så ved jeg, hvad der skal ske. Så har vi planlagt det i forhold til fx et tema. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Det hænger også sammen med den faglige refleksion, der optimalt set knytter sig til planlægning.

De har et højt fagligt niveau, men det handler også om, at vi har gjort som del af vores praksis, at vi taler om faglighed, at hver eneste gang vi planlægger et eller andet, så drøfter vi, er det bare fordi, vi synes det er hyggeligt, eller kunne vi li-

ge finde ud af, hvad der skulle ligge til grund for denne aktivitet. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Samtidig er der en af institutionslederne, der peger på, at arbejdet med at sætte sig pædagogiske mål ikke må overskygge nærværet.

Når vi laver planer og evalueringer, så er det vigtigt at have fokus på målet. Men jeg tror i hverdagen og i aktiviteterne, er det i lige så høj grad at have fokus på nærværet, fordi du kan også være så fokuseret på målet, at du i virkeligheden mister fornemmelsen for, at du burde have gjort noget andet lige nu ... og ikke bare blindt holdt fast i: Nå, men vi har aftalt, vi skal herhen, så det gør jeg blindt, indtil jeg går ind i væggen. I hverdagen skal der være fokus på nærværet og nuheden, fordi det er børn. De er ikke særligt forudsigelige. Man skal kunne fornemme, hvor børnegruppen er henne nu. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

6.1.7 At være opdaterede og i udvikling

En medarbejder inddrager opdateringen i forhold til pædagogfaglig forskning som et element i god faglig kvalitet.

[Faglig kvalitet handler også om] at følge med, følge med i forskning, som sker på vores område, og at man holder sig opdateret – det synes jeg er rigtig vigtigt. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Kriteriet om at holde sig opdateret og om at udvikle sig går igen i meget af materialet, og det gælder både medarbejdere og institutionsledere samt på tværs af forskellene relateret til ledelsesspænd og områdeledelse.

God faglig kvalitet er for mig, at folk ikke går i stå. At man kan lære hele tiden. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Hvis man ikke kommer på efteruddannelse eller kommer på kurser, så går man i stå. Selvom man har en meget engageret leder, som er god til at få en med til foredrag, så er det et must, at vi hele tiden bliver uddannet. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

At man holder hinanden i ørerne og ikke gror fast og kører på rutinerne. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

6.1.8 Sammenhænge mellem ledelsesspænd, områdeledelse og forståelsen af god faglig kvalitet

Når vi opdeler på stort og lille ledelsesspænd hos institutionslederen, er der ingen større forskelle på, hvordan god kvalitet forstås. Der er heller ikke tydelige forskelle i forståelsen af god kvalitet mellem institutioner med og uden områdeledelse bortset fra, at medarbejderne i institutioner uden områdeledelse tenderer at tale mere om emnet, end det gælder for medarbejdere på institutioner med områdeledelse. Tilsvarende er det især institutionslederne under områdeledelse, der har brug for lange pauser, før de svarer på spørgsmålet om, hvad de forstår ved faglig kvalitet. Måske kan dette skyldes, at de oplever, at deres udmeldinger skal afstemmes med deres egen pædagogfaglige leder (dvs. områdelederen).

6.2 Beskrivelser af niveauet af faglig kvalitet i institutionen

Mange af medarbejderne og institutionslederne oplever, at der er en høj faglig kvalitet i deres institution.

Vi har et højt fagligt niveau, og pædagogerne er rigtig gode her til at lave de her læringsmiljøer, og det giver dem god energi. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Jeg synes [den faglige kvalitet] er høj. Der er nogen, der både har stor teoretisk viden og kan anvende det i praksis. Og så er der nogen, som er mest praktikere, og jeg synes, de alle sammen arbejder ihærdigt og ud fra det, vi har aftalt. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Vi er gode til at diskutere ting igennem og får holdt hinanden i ørerne, så jeg synes her er høj faglighed. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Der er dog også medarbejdere og institutionsledere, der ønsker sig en højere kvalitet.

[Med de] praktiske ting, som skal ordnes, så synes jeg godt, at fagligheden nogle gange kan smuldre lidt i praksis. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Den faglige kvalitet er sådan ok, vil jeg sige. Den kunne godt blive bedre, men tro mig! Vi har været rigtig langt ude, fordi der ikke rigtig er nogen rød tråd. Og det er enormt vigtigt, at der er en rød tråd i pædagogikken. Vi har haft rigtig mange konflikter, og det har været rigtig psykisk nedgørende. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Jeg synes, den faglige kvalitet er ringe [hvisker medarbejderen]. Min leder er dygtig, min souschef er også dygtig. De andre pædagoger, der har været her i mange år, de går i stå. Jeg har selv været her i få år. Og jeg vil gerne have meget mere faglighed ind over, men det er ikke min opgave at få de andre med. En af grupperne halter rigtig meget. Det er synd for børnene. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

6.2.1 Udfordringer for den faglige kvalitet

Lederne ser (for både større og mindre ledelsesspænd) ikke så mange problemer med den faglige kvalitet som medarbejderne (og områdelederne), men medarbejdere og institutionsledere er relativt enige om, at manglende planlægning er en udfordring.

Det der mangler for at skabe mere faglig kvalitet, det er faktisk forberedelsestiden. (Institutionsleder i gruppen af mindre ledelsesspænd)

Det kan blive bedre [om faglig kvalitet], og en af tingene handler om muligheden for planlægning. Denne her virkelige grundige pædagogiske aktivitet, den skal planlægges ... Nogle gange er det planlægningstiden, som mangler. (Institutionsleder i gruppen af mindre ledelsesspænd)

Ledere og medarbejdere er også enige om, at normeringer har betydning for niveauet af faglig kvalitet. Det gælder for alle institutionerne på tværs af forskellige ledelsesspænd.

Der mangler tit folk. Vi er for få voksne til det antal børn, der er. Vi er blevet mere pressede på tid. (Medarbejder i gruppen af mindre ledelsesspænd)

Der rammer normeringen os ... der mener jeg, der kunne jeg godt bruge noget mere hjælp. (Medarbejder i gruppen af mindre ledelsesspænd)

Vi er virkelig ramt af ikke hver dag at være så faglige, som jeg synes, vi skal være. Jeg synes, fagligheden den daler, fordi vi ikke er mennesker nok. Det her er en institution, som i den grad kan finde ud af at strukturere sig, organisere sig, finde al den tid, vi overhovedet kan finde, til at være faglige og selvfølgelig yde omsorg for børnene. Men vi mangler hænder. Vi ... må kigge hinanden i øjnene og sige "Jamen, så må vi skrue ned". Det er jo ikke, fordi vi ikke stadig er faglige i det, vi gør. Men jeg [kan] helt personligt føle mig lidt fagligt ramt, når vi bliver nødt til at skrue ned for de her ting, som vi ved er altafgørende, og som er vigtige for børns udvikling. (Medarbejder i gruppen af større ledelsesspænd)

Hverdagen med sygemeldinger og medarbejdere, der går fra til kurser og møder, beskrives også som en udfordring for kvaliteten. Selvom de store institutioner umiddelbart af mange af institutionslederne opfattes som mindre sårbare end de mindre institutioner i forhold til problemer knyttet til manglende personalefremmøde, så påvirker fravær også i de store institutioner oplevelsen af den faglige kvalitet.

Når ingen er syge, ingen har ferie, ingen har omsorgsdage eller fridage, så kører det. Så er der virkelig høj kvalitet. Men sådan er det ikke altid. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Jeg synes, at alle medarbejdere arbejder ud fra en høj faglig kvalitet. Og jeg synes også, medarbejderne er tilfredse med det. Der, hvor det glipper, og hvor de ikke bliver tilfredse, er i forhold til sygefravær og i forhold til ferieafholdelse og afspadsering, omsorgsdage og så nogle af de møder, som medarbejderne påpeger, som vi også går til. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Nogle dage er den [faglige kvalitet] rigtig god, og andre dage kan den være sådan middel, hvis der så mangler én, så er der nogle ting, som man ikke gør. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Medarbejderne giver typisk udtryk for, at normeringerne er blevet for pressede. Nogle peger samtidig på, at der kommer flere opgaver til:

Alt skal dokumenteres. Det skal være på skrift og på billeder, og vi er færre og færre mennesker ... og vi rummer flere og flere og sværere og sværere børn. Så på den måde, så bliver det hårdere. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Flere interviewpersoner nævner behovet for at have flere uddannede pædagoger, hvis niveauet af faglig kvalitet i institutionerne skal hæves.

Jeg synes egentlig, at jeg har nogle dygtige pædagogmedhjælpere, men det gør noget. Vi bliver ved med at tale faglighed og professionalisme, men vi har altså en tredjedel af vores medarbejdere, der ikke har nogen uddannelse. Og det gør en forskel. Jeg er egentlig godt tilfreds med at have medhjælperdelen, men jeg kunne godt tænke mig, at medhjælperne havde en mere praktisk funktion, og at

der var flere pædagoger, men sådan er verden nu engang ikke skruet sammen. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Vi er i underskud af pædagoger. Det faglige niveau kan jo ikke være så højt, når der i overvejende grad er medhjælpere. Pædagogerne er bedre til at strukturere dagen og til at have overblik. Hvis jeg sidder og holder pause med 3 medhjælpere, så er der ingen faglig snak. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Problemet nede hos os, synes jeg også, det er, at vi kun er tre pædagoger i vuggestuen, og hvis der nu i en periode så er to pædagoger væk til et eller andet. Enten på ferie eller kursus eller noget andet. Så er der jo kun en pædagog tilbage, og det er slet ikke, fordi medhjælperne ikke er dygtige. Det er de. Men man kan godt mærke, at dem man skal snakke faglighed og sparre sig i og komme med nogle pædagogiske diskussioner, det ER pædagogerne. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Dette var også et element, flere institutionsledere fremhævede som led i observationsstudierne. Her blev det fremhævet som en udfordring for den pædagogiske kvalitet at sikre tilstrækkelig refleksion over praksis. Opfattelsen var, at denne udfordring ofte var mere udbredt blandt pædagogmedhjælperne end blandt de uddannede pædagoger, om end udfordringen også kunne gælde særligt de ældre pædagoger.

Flere områdeledere peger på, at der ligger en udfordring i at få mere empati ind i arbejdet – særligt i vuggestuedelen – samt en større forståelse for den opgave, de har i det hele taget. Der er også enkelte medarbejdere, der peger på, at nogle ikke har empati nok.

Nogen er bare født til at være gode pædagoger. Jeg ved ikke, om man kan kalde det et kald. Så er der nogle pædagoger, der ikke har den anerkendelse og empati for andre. Så jeg tænker, der er forskel på os. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

En institutionsleder beskriver i forlængelse heraf, hvordan man som leder nogle gange bliver nødt til at arbejde målrettet med, at der bliver reageret på børnene:

På et tidspunkt tog jeg målrettet fat på, hvis et barn græd, og så nogen siger: Jamen, det er BARE FORDI. Hvor jeg så siger: Jamen det er BARE FORDI, du kender forklaringen, men for barnet er det ikke bare fordi, og jeg synes, det er vigtigt for det lille barn, uanset hvem der går forbi, så reagerer man på deres gråd. Jeg tager gerne den debat om det og argumenterer for, hvad det er i det barns lille udvikling, der gør det vigtigt. (Institutionsleder i gruppen af større ledelsesspænd)

6.2.2 Medarbejderoplevelset niveau af faglig kvalitet, ledelsesspænd og områdeledelse

Udfordringerne i forhold til at skabe høj faglig kvalitet er lidt forskellige for henholdsvis institutioner med stort og lille ledelsesspænd. For institutionerne med stort ledelsesspænd har nogle af medarbejderne svært ved at fornemme, hvad den faglige kvalitet er i hele institutionen, fordi de ikke finder det tydeligt, hvordan praksissen bidrager til at nå målene og den ønskede kvalitet.

Jeg har svært ved at fornemme, hvad er den faglige kvalitet, hvis jeg virkelig ville gå ind og kigge i de enkelte stuer ... hvordan er det, man omsætter praksisen, hvordan er det, man når de mål, man har, eller den kvalitet, man gerne vil have. Fordi det er delt så meget op. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

En af medarbejderne oplever, at stuerne i for høj grad har haft hver deres egen praksis.

Stuerne har haft deres egen personlige praksis, pædagogik eller hvad man skal sige. Det bliver en privatpædagogik. ... jamen det er jo ikke fagligt. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Den faglige kvalitet fremstår altså mere fragmenteret på institutionerne med større ledelsesspænd end på institutionerne med mindre ledelsesspænd. Flere medarbejdere er inde på, at det er sværere at have en fælles faglig forståelse, når gruppen af kolleger er stor. Samtidig er der også institutionsledere og medarbejdere (særlig i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd), der peger på, at risikoen for konformitet kan være større i mindre institutioner, "fordi det ligger i den pædagogiske kultur, at man ikke vil være uenige eller i konflikt".

Ser vi på institutionernes ledelsesspænd som et kontinuum – eller som de tre empirisk baserede kategoriseringer af små, middel og store ledelsesspænd – er der en tendens til, at middelgruppen skiller sig ud som repræsenterende både nogle af de højeste og laveste vurderinger af niveauet af faglig kvalitet. Vi vender tilbage til denne observation i afsnit 6.4.5, hvor det vil fremgå, at ledelsesstil spiller sammen med ledelsesspændet i forhold til niveauet af faglig kvalitet. Det fremgik af afsnit 5.2, at der netop i gruppen af mellemstore institutioner er stor variation i graden af transformationsledelse.

Der er ikke systematiske forskelle mellem udsagnene på tværs af områdeledelse/ikke-områdeledelse i forhold til niveauet af medarbejderoplevet faglig kvalitet. Hvad angår områdelederne, ser de ikke kvaliteten som højere i større institutioner. Tværtimod er der en tendens til at trække i den anden retning, særligt når det handler om institutioner, der fx alene har børnehavebørn, hvor det også er muligt at rekruttere anderledes til fx natur- og skovbørnehaver. Men ifølge områdelederne er det især kvaliteten af den pædagogiske ledelse, der afgør, om institutionen er god eller ej – snarere end størrelsen af ledelsesspændet i sig selv. En af områdelederne peger på, at det kan være en udfordring i de store institutioner, at institutionslederne er kommet for langt væk fra praksis.

6.3 Hvordan der arbejdes med at sikre god faglig kvalitet

Institutionerne arbejder på forskellige måder med at sikre og udvikle den faglige kvalitet. I observationsstudierne fremgik det, at der er forskellige former for ressourcepersoner, der bidrager til dette arbejde. Det drejer sig fx om talepædagoger, udviklingspædagoger, inklusionspædagoger, inklusionsvejledere, Marte Meo- og SAL- (systemisk analyse i læringsmiljø) uddannede pædagoger samt psykologer. Det bliver bekræftet i interviewene. En områdeleder beskriver eksempelvis, at inklusionspædagogernes rolle er at være med til at udanne medarbejderne til at tænke på nye måder. Der arbejdes også med forskellige brobygningstiltag, eksempelvis mellem vuggestue og børnehave, mellem dagpleje og børnehave og mellem børnehave og skole. De to vigtigste typer tiltag er imidlertid en reflekteret praksis samt faglig opdatering, og de gennemgås nedenfor.

6.3.1 Reflekteret praksis

Når vi spørger til, hvordan der arbejdes med at sikre en god faglig kvalitet, nævner institutionsledere og medarbejdere især bestræbelserne på at være reflekterede i deres pædagogiske valg og at begrunde disse som afgørende for arbejdet med at sikre god faglig kvalitet.

Vi er meget reflekterende over vores egen rolle her i huset. For at se, hvad kan vi i forhold til lige præcis den dreng eller pige, og hvad det er der ikke dur lige pludselig her. Vi arbejder på en måde, hvor vi tænker meget på vores egen rolle i forhold til kvalitet og i forhold til børnene. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Her gør man ikke bare, fordi man plejer at gøre noget. Der sker en refleksion, man kommer både ind og får kigget. Altså, man kommer også op i metaperspektiv, fordi det er, hvad vi lægger an til på vores personalemøder, så derfor tænker jeg, at [den faglige kvalitet] er høj. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

6.3.2 Faglig opdatering

Især medarbejderne lægger stor vægt på kurser og videreuddannelse i arbejdet med at sikre den faglige kvalitet.

Det er bare et must, at vi hele tiden bliver videreuddannet og hele tiden får nye ideer og nye tiltag ved at være på kurser og efteruddannelser. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Vi arbejder i hvert fald meget på [den faglige kvalitet], altså, når vi får en ny viden, at vi får det implementeret, at der bliver gjort plads til dem, der kommer hjem og har en ny viden. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Flere nævner også læsning af faglitteratur som en vigtig bestanddel af arbejdet med den faglige kvalitet, men der er forskellige holdninger til, hvorvidt læsning af faglitteratur er eller bør være en del af arbejdstiden.

6.4 Hvad institutionslederen gør for at understøtte den faglige kvalitet

Det fremgår tydeligt fra både institutionsledere og medarbejdere, at institutionslederen spiller en vigtig rolle for den faglige kvalitet. Mange udsagn understreger dette i lighed med citatet nedenfor.

Vores leder har fingeren på pulsen. Hun ved, hvad der er af ting, der rør sig, og hvad der faktisk er med til at gøre vores institution spændende og fagligt med på noderne. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Det er forskelligt, hvad institutionslederne gør for at understøtte den faglige kvalitet. På baggrund af observationsstudierne kan vi pege på to overordnede tilgange, henholdsvis en deltagende og en mere faciliterende tilgang. De diskuteres separat nedenfor.

6.4.1 Lederen som aktivt deltagende

Den aktivt deltagende institutionsleder giver medarbejderne direkte faglig feedback baseret på sin egen aktive deltagelse i arbejdet med børnene. Hun deltager aktivt på faglige møder både med interne deltagere og med eksterne deltagere såsom inklusionskonsulenter, psykologer og talepædagoger. Den aktivt deltagende institutionsleder arbejder ud fra en tydelig og bevidst pædagogisk vision.

Under interviewene beskrev nogle af medarbejderne denne måde at bedrive faglig ledelse på, hvor der også stilles konkrete krav til medarbejderne.

Hun går jo ind og prikker til os med, hvorfor vi gør nogle ting, hvis hun ser et eller andet, men hun er jo meget på stuerne – mere på stuerne end måske andre ledere. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Det er rigtig fedt, at hun kommer ned og er en del af det. Hun opdager også nogle andre ting ... Og det betyder faktisk også, at hun har styr på, hvad det er, vi går og laver – altså hvad praktikken er, hvordan vi gør tingene. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Det var dog ikke særligt mange institutionsledere, der arbejdede på denne direkte deltagende facon. Nogle institutionsledere pegede i interviewene på, at det ikke var her, deres styrke lå:

Jeg er ikke den, der er bedst til at gå ind og gå i en konkret sag, og sige "Det du gjorde lige der, det var simpelthen helt (pause)". Men jeg prøver på at vise anerkendelse. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Der er også institutionsledere, der anses for at være aktivt deltagende, uden at fokus er på det faglige. Nedenstående citat illustrerer, at nærvær ikke nødvendigvis er nok til at give faglighed.

Hun [er] også en del af det der almindelige sociale, hvor vi snakker om alt muligt andet også. Hun kommer ikke sådan læssende med en masse fagligt og forventer, at nu skal vi sidde og arbejde i vores pause. Der er hun med i snakken og en del af os på den måde. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

6.4.2 Lederen som faciliterende

Mange institutionsledere indtager en mere faciliterende rolle som den, der sætter overordnet struktur på det faglige arbejde, indkalder til faglige møder, skriver referater, følger op på fx underretninger og aftaler med andre eksterne parter og forældre samt foretager prioriteringer. Her deltager institutionslederen måske nok i møder, men har en mere tilbageholdende stil. Den mere faciliterende institutionsleder tænker typisk på inklusions- og pædagogiske konsulenter og/eller deres souschefer som faglige fyrtårne og dem selv i højere grad som mere overordnede dagsordenssættere og administratorer.

Under interviewene stod institutionslederens rolle som den, der udarbejder mødedagsordener og prioriterer den faglige udvikling, allerstærkest i medarbejdernes udsagn.

Der er mange ting, vi ikke lægger mærke til, men hvis jeg skulle pege på noget, så er det i forhold til prioriteten, at der bliver prioriteret, at vi har vores refleksionsrum. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Hun er jo med til at lave dagsorden ... til møderne. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Lederen skaber rummet både for planlægning og refleksion, det har rigtig stor betydning. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

6.4.3 Sparring til medarbejderne

Uanset om institutionslederen har en mere direkte deltagende eller en mere faciliterende stil, går de alle op i, at de har en vigtig rolle som sparringspartnere for deres medarbejdere. Som nævnt i afsnit 4.2 arbejder en del institutioner med at løfte den faglige kvalitet ved at tilbyde ledersparring til medarbejderne.

Det bidrager hun i hvert fald også med ... til at stadigvæk holde faglighed i også de der pressede situationer. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

En del medarbejdere nævner også institutionslederens opbakning om medarbejdernes individuelle faglige udvikling som noget meget vigtigt.

Hun er god til at se, hvad vi hver især brænder for, men også vores kompetencer. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Hun vil gerne have, at vi kan nogle ting, og finder også det, hun synes, vi er gode til, og hjælper og støtter op om, at vi får den opbakning til at kunne videreudvikle os inden for det. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Samtidig er der en tendens til, at de institutionsledere, der i mindre grad deltager aktivt i det børnerettede arbejde, ser sig selv som mere betydningsfulde i denne relation, end medarbejderne gør. Flere medarbejdere peger således på kolleger som vigtigere faglige sparringspartnere end institutionslederne i forhold til de løbende faglige dagligdags ting. Institutionslederne anses derimod som vigtige sparringspartnere, hvad angår forældrerettede ting, konflikter, forhold, der kræver involvering af fx pædagogiske konsulenter, samt mere personlige udfordringer.

6.4.4 Betydningen af institutionslederen for den faglige kvalitet

Som allerede antydnet, betyder lederen meget for arbejdet med den faglige kvalitet.

Jeg tænker, at har du en god leder, så har du en god institution. Det er bare to ting, der går hånd i hånd. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Det er forskelligt, hvor dybt nede i selve leveringen af kerneydelsen institutionslederne er. Nogle er faglige inspiratorer, andre er i højere grad en del selv af at skabe den faglige kvalitet. Men det er tydeligt, at både institutionsledere og medarbejdere i såvel store som små institutioner ser institutionslederen som en, der har en betydning for udviklingen og sikringen af faglig kvalitet.

Et eksempel herpå er institutionslederen, der fortæller, at da hun kom til en institution, der var der meget 'det må du ikke', 'nej, nej' og skældud. Nu bruger de Marte Meo-tilgangen, hvor man ikke må sige 'ikke', men skal pege på alternativer. For eksempel 'jeg kan se, du

gerne vil grave, det kan du gøre henne på [XXX]' i stedet for at sige 'du må ikke grave her'. (Observationsdata). En anden institutionsleder beskriver sit bidrag således:

Noget af det, som I HVERT FALD har gjort en forskel, er, at jeg har fjernet hele det gamle værdigrundlag og startet op på en frisk. Personalet er blevet inddraget i det. De har selv været med til at beskrive det, de har selv været med i processen. Det, at de får medansvar, gør rigtig meget. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

6.4.5 Betydningen af institutionslederens ledelsesstil for medarbejderoplevet faglig kvalitet

Når vi sammenholder vurderingen af ledelsesstrategien transformationsledelse med niveauet af oplevet faglig kvalitet, er der tendens til en positiv sammenhæng. Således er der et sammenfald mellem medarbejderoplevet høj faglig kvalitet og vurdering af institutionslederen som primært anvendende transformationsledelse, dvs. opstilling, deling og fastholdelse af en klar vision for institutionen. Tabel 6.1 viser sammenhængen mellem klassifikationerne af henholdsvis medarbejderoplevet faglig kvalitet og transformationsledelse på institutionsniveau. Disse klassifikationer bygger både på, hvad de to medarbejdere på hver institution har sagt om henholdsvis faglig kvalitet og ledelsesstil, og hvad institutionslederne har sagt. Klassifikationerne er også validitet i forhold til informationerne fra observationsdata samt fra helhedsbilledet af de enkelte institutioner.

Tabellens resultater viser, at de undersøgte institutioner med høj grad af transformationsledelse også tenderer til at have høj oplevet faglig kvalitet. Det svarer fuldstændigt til resultaterne i litteraturen generelt og fra det tidligere omtalte kvantitative studium af transformationsledelse og performance (Jensen & Bro 2014). Alligevel skal man behandle disse opgørelser med en vis forsigtighed, idet der kun indgår 16 institutioner.

I forhold til ledelsesspænd skal det anføres, at variationen i graden af transformationsledelse er særlig stor i mellemkategorien (når der opdeles i tre niveauer af ledelsesspænd), og at effekten af ledelse på medarbejderoplevet faglig kvalitet derfor fremstår som særligt stor for denne gruppe af institutioner i vores materiale.

Tabel 6.1 Undersøgte daginstitutioner efter brugen af transformationsledelse samt medarbejderoplevet faglig kvalitet. Klassificeret ud fra samtlige interview og observation afholdt i institutionerne

	Lav faglig kvalitet	Middel faglig kvalitet	Høj faglig kvalitet	Meget høj faglig kvalitet	Total
Lav grad af transformationsledelse	2	1	1	0	4
Middel grad af transformationsledelse	1	4	2	2	9
Høj grad af transformationsledelse	0	0	1	1	2
Meget høj grad af transformationsledelse	0	0	0	1	1
Total	3	5	4	4	16

Der er også en tendens til, at fraværet af aktive ledelsesstrategier tenderer til at samvariere med vurderingen af den faglige kvalitet som værende relativt lav.

6.4.6 Områdeledernes forventninger til institutionsledernes rolle i forhold til den faglige kvalitet

Det er tydeligt i halvdelen af interviewene med områdeledere, at de har en klar forventning om, at institutionslederne bedriver tydelig faglig ledelse.

God kvalitet inde på blå stue er, når barnet bliver mødt af voksne, der ser barnet, nogenlunde hvor det er. Som er i stand til at sætte nye rammer op i forhold til udvikling. Men også kan skabe en rar og god stemning omkring de her børn. Det kræver, at der er nogle voksne, der er i stand til at være empatiske. Og det kræver, at der er en leder, der er i stand til at se, om de voksne er empatiske – og som er i stand til at skabe nye veje og udviklingsmuligheder for de voksne, som ikke er det, hvis de ikke skal afskediges. (Områdeleder)

Man skal have mange kompetencer. Man skal kunne meget. Man kan være for hård og komme til at skubbe medarbejderne fra sig. Medarbejderne vil også gerne have en mor. De vil gerne have en, hvor de kan komme og sige, at noget er svært, og kan du ikke lige hjælpe mig? Men man skal heller ikke være for overempatisk eller konfliktsky. (Områdeleder)

Områdelederne ser det som udfordrende at sikre, at institutionslederne faktisk kommer til at udøve denne faglige ledelse, og den vigtigste barriere (set fra områdeledernes perspektiv) er den travle hverdag.

Vi skal rykke det faglige niveau, og det betyder, at lederne skal ud og anvise, hvad god pædagogik er. Men det gør de ikke særlig meget. (Områdeleder)

Lederen skal have en ide om, hvad der foregår derude. Lederen skal være synlig både for medarbejdere, børn og forældre, og det kræver, at man går ud af kontoret og ikke kun er synlig, når der er nogle forældre, man skal snakke med. Men det er en udfordring at få dem til at prioritere det i en travl hverdag. (Områdeleder)

De områdeledere, der indtager en mindre nærværende relation til de enkelte daginstitutioner, italesætter dog ikke i samme grad forventningen om, at institutionslederne skal bedrive tydelig faglig ledelse.

6.5 Barrierer for at fremme god faglig kvalitet

Der nævnes såvel i observationsstudierne som i interviewene en række barrierer i forhold til arbejdet med at fremme den faglige kvalitet.

6.5.1 Økonomisk pres som barriere for høj faglig kvalitet

Det økonomiske pres på daginstitutionerne ses i høj grad af de medvirkende institutionsledere og medarbejdere som en barriere for en bedre faglig kvalitet.

Vi er ikke givet de bedste vilkår. Og jeg ved godt, at økonomi ikke altid hører sammen med kvalitet, men det er nu alligevel en vigtig faktor for, hvad der rent faktisk kan lade sig gøre. (Områdeleder)

En institutionsleder peger på, at det derfor er et paradoks, at der i stigende grad trækkes ressourcer ud af frontlinjearbejdet:

Vi ved fra forskningsprojekter, at det er så vigtigt med en tidlig indsats, så skal der også være personale til at kunne gøre det. Så der er noget omfordeling, der burde være på sin plads. Der bliver rigtig mange konsulenter og ledere inde på forvaltningen, og der bliver færre frontpersonale. Det synes jeg er et paradoks! Men jeg tror, det handler om angsten for, hvad der kan ske derude. Man tør ikke slippe, selvom lederne får lederuddannelse. (Institutionsleder, observationsdata)

6.5.2 Adskillelse af teori og praksis som barriere for høj faglig kvalitet

En tydelig udfordring i observationsstudierne var, at der ofte opstår en adskillelse mellem teori og praksis: Mellem dem, der kan formulere de rigtige pædagogiske teorier – som i nogle af institutionerne er eksperter, der kommer udefra – og dem, der skal udføre arbejdet.

Det var således ikke altid, at medarbejderne var overbeviste om, at eksempelvis inklusionspædagogen også var en god praktiker, eller at souschefen var det.

Det var heller ikke alle institutionsledere, der fulgte deres egne pædagogiske visioner i deres interaktion med børnene. Ifølge flere områdeledere er det for mange – men ikke for alle – en udfordring at være god til både teori og praksis.

Jeg ser mange dygtige teoretiske ledere, som er dårlige til at hæfte praksis på deres fine teori. Når jeg ser på min ledergruppe, er det ikke udbredt at mestre begge dele. (Områdeleder)

Nogle af mine ledere er teoretisk stærke, men de har lidt glemt, hvordan man er en dygtig pædagog. Når vi sidder og sparrer med hinanden, har de ofte nogle rigtig gode tanker. Men lederne kan også selv synes, det er svært, når de står derude, og lokummet brænder. De er ikke særlig gode til selv at få overblikket og sige "Så gør vi sådan", men det er faktisk det, de forlanger, at deres medarbejdere skal kunne. (Områdeleder)

Den enkelte skal kunne mestre begge dele, hvilket er udfordrende, men adskillelsen af teori og praksis kan blive forstærket af, at teori ofte afspejler ideen om den perfekte situation, mens konkrete situationer i hverdagen ofte er mere komplekse – særlig ved tidspres. En pædagog siger bl.a. om områdelederen og institutionslederen, at "de kommer med alle de der krav om: Nu skal I ditten, nu skal I datten, men glemmer hvordan det reelt ser ud, hvordan hverdagen er med børnene". Følgende citat tyder på, at medarbejdere i nogle situationer vælger at foretage en adskillelse – også kaldet dekobling – af teori og praksis i deres hverdag, fordi de ser teorierne og udviklingsprojekterne som for idealiserede i forhold til mængden af medarbejdere.

Alle de nye tiltag, der kommer. Jeg tænker bare, når vi kommer ned på stuen, er vi jo alligevel kun to til 12 børn. Og så må jeg gøre det bedste, jeg kan. Det med, at vi skal være nærværende og vi skal kunne rumme – det er altså svært at rumme 12 børn! Nogle gange kan jeg godt tænke, at det er fint at have visioner herinde, men når vi kommer ned på stuen, så er jeg måske blevet lidt bedre til at lægge det fra mig. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelses-spænd)

En institutionsleder peger også på, at nogle af kommunens pædagogiske konsulenter i for høj grad har en tendens til at blive lidt for "skema bureaukratiske".

6.5.3 Manglende villighed til at tage fagligt ansvar som barriere for høj faglig kvalitet

Nogle af institutionslederne giver således under observationsstudierne udtryk for, at de godt kunne tænke sig, at deres medarbejdere tog mere ansvar for at udvikle kvaliteten. Der er også interviewudtalelser, der understøtter, at dette kan være en mere udbredt udfordring.

[Medarbejderne tager ansvar for enkelte forhold vedrørende] den daglige vagtplanlægning ... men på et generelt plan synes jeg, det er meget småt. [I forhold til at tage selvstændigt ansvar] er der klart nogle, der er bedre til det end andre. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Rigtig mange af mine medarbejdere er faktisk rigtig dygtige og selvkørende. Og dem trives jeg rigtig godt med. Det er sværere med dem, der er knap så selvkørende. Og i dag har vi rigtig meget brug for pædagoger, der er selvkørende. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Der er også en del institutionsledere, der enten roser medarbejderne for at tage ansvar eller argumenterer for, at det er forskelligt fra medarbejder til medarbejder.

Der [er] altid nogen i personalegruppen, som går ind og tager noget ansvar for at få tingene til at ske. Alle personaler er jo forskellige. Nogle kører med strømmen, nogle går foran, og nogle skal hentes lidt op. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

6.5.4 Sammenblanding af det professionelle og det private som barriere for høj faglig kvalitet

En problematik, som andre afsnit har berørt lidt, er kombinationen af det faglige/professionelle og det private. Vi så bl.a. ved sparring, at mange taler om både privat/personlig sparring og faglig sparring fra institutionslederen (hvilket interviewpersonerne ser som noget godt), mens citaterne nedenfor kan tolkes som en problematisk sammenblanding af det private og det personlige eller i hvert fald en opfattelse af, at det er svært at tage skridtet fuldt ud i forhold til at forholde sig professionelt i alle situationer.

Så når man går ind og prikker til noget, så er det ikke nødvendigvis den professionelle rygsæk, at man får prikket i, og så føler de, at man går ind og prikker til dem personligt. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Hvordan får vi så givet hinanden feedback, hvordan får vi taget hul, hvordan taler vi om det, og hvordan husker vi, at vi er professionelle og ikke private ... Hvis vi [skal] pege på et sted, vi kunne blive bedre, så ville det helt klart være det. Og det tror jeg er, fordi vi er en kvindearbejdsplads. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Det at være professionel betyder bl.a., at man griber ind, hvis man observerer fagfæller, der ikke agerer i overensstemmelse med de faglige normer. Her kan sammenblandingen af det private og det professionelle også stå i vejen for udviklingen i ret-

ningen af en større fagprofessionalisme, hvis hensynet til fagfællens følelser står i vejen for at gribe ind som antydnet i citatet.

Selvfølgelig er pædagogik på vej til professionalisering, men der er så mange synspunkter, selvfølgelig er der det alle steder – men på en helt anden måde i pædagogik. Hvis nu lige pludselig en kollega ikke kan magte fx en opgave af den ene eller anden årsag, så bliver man selvfølgelig ked af det. Der er meget følelsesrelateret arbejde. Du skal hele tiden passe på, at du ikke rammer noget følelsesmæssigt, fordi man kan tage det personligt. Ofte bliver ting taget meget personligt. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

6.5.5 Mangel på opdateret faglighed som barriere for høj faglig kvalitet

Pædagogfagligheden har udviklet sig i de seneste år, og spørgsmålet er, om alle medarbejderne er i stand til at holde deres faglighed opdateret. Tre af institutionslederne og halvdelen af områdelederne peger på, at der er behov for, at medarbejderne reflekterer mere:

Vi er som pædagoger gode til at finde på løsningen, men vi skal være bedre til at se bag om, hvad det handler om, og hvordan vi kan ændre barnets omgivelser og måden at tackle tingene. (Institutionsleder, observationsdata)

Vi snakkede nemlig lige præcist om, at det her med refleksion, hvor medarbejderen, der sidder med, siger "jamen jeg reflekterer faktisk rigtig rigtig tit sammen med min stuekollega". Men når jeg hører, at hun taler med sin stuekollega, så bliver de bare enige om, hvor godt det er, det de gør. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Den reflekterede pædagogik har faktisk trange vilkår mange steder. Vi er ikke super dygtige til at reflektere. (Områdeleder)

Selvom de oplever, at der er mange dygtige medarbejdere, peger flere områdeledere på, at det ikke er alle, der kan leve op til det ønskede faglige niveau og til de faglige krav, der er i daginstitutioner i dag.

Jeg ser rigtig meget personale, som ikke er gearet til de krav, vi stiller. Vi har en del dygtige medarbejdere, som er indstillet på at arbejde med dem selv. Men vi har også rigtig mange pædagoger og medhjælpere, som har nogle forskellige vilkår, de tager med på arbejde. Jeg ser rigtig meget personale, som vi på en eller anden måde må hjælpe. De er sårbare både fysisk og psykisk, og det her er benhårdt arbejde. De knækker, når vi stiller krav til dem. Det er en kæmpe akilleshæl. Det faglige niveau er bare ikke højt nok. (Områdeleder)

De små pus er afhængige af, at de møder nogle glade ansigter. Nogle mennesker, som selvfølgelig opfylder deres basale behov, men som også gerne vil denne her relation og vil være med til at rykke dem. Vuggestuebørn har brug for tydelige voksne, men også voksne, der kan noget med deres ansigter og fagter. Jeg har så oplevet, at det ikke helt er sådan derude, og det har gjort mig en lille smule forskrækket. Jeg troede, det var på plads, men det er det ikke. (Områdeleder)

Områdelederne påpeger også, at det særlig i vuggestuerne er en udfordring for kvaliteten, når medarbejderne ikke i tilstrækkelig grad er empatiske. Enkelte peger på, at faldende børnetal i nogle kommuner her kan være en hjælp:

Vi er jo i en tid med faldende børnetal, og det gør, at det er lidt nemmere at komme af med nogle af dem, som vi ikke synes er så gode. På den måde er vi også med til at hæve kvaliteten lidt, fordi vi kan komme af med nogle af de medarbejdere, som vi tænker er det svageste led i kæden. (Områdeleder)

6.6 Diskussion og opsamling vedrørende sammenhængen mellem ledelsesspænd og medarbejderoplevelen af faglig kvalitet

Medarbejdere og institutionslederes forståelse af faglig kvalitet relaterer sig til deres fælles målsætning om, at børnene skal trives og udvikle sig. Læring står stærkt som begreb især hos lederne, når de taler om institutionernes mål, og det er også gennemgående i mange af interviewpersonernes forståelse af faglig kvalitet. Dertil kommer forståelserne af, at faglig kvalitet handler om en reflekteret og opdateret praksis, hvor det er vigtigt at se børnene og være nærværende. Det anføres også som en del af den faglige kvalitet, at der er et tilstrækkeligt antal uddannede pædagoger til stede i arbejdet, og at arbejdet er struktureret.

I forlængelse heraf ses de to vigtigste typer tiltag til at forbedre den faglige kvalitet som at sikre en reflekteret praksis samt at blive fagligt opdateret.

Institutionslederne spiller en vigtig rolle for den faglige kvalitet. Det er forskelligt, hvor dybt nede i selve leveringen af kerneydelsen de er. Nogle er faglige inspiratorer, andre er i højere grad en del selv af at skabe den faglige kvalitet. Især de områdeledere, der indtager en nærværende relation til de enkelte daginstitutioner, italesætter i høj grad, at de forventer, at institutionslederne bedriver tydelig faglig ledelse. Hovedbarrieren er travlhed.

Hvis vi mere generelt ser på de forhold, der bliver set som barrierer for at skabe en høj faglig kvalitet, handler det om økonomisk pres, adskillelse af teori og praksis, manglende villighed til at tage fagligt ansvar, sammenblanding af det professionelle og det private samt mangel på opdateret faglighed. Især de sidstnævnte tre forhold handler om at påtage sig en fagprofessionel rolle helt og fuldt og erkende, at det at være professionel indebærer, at man som individ holder sin viden og kunnen opdateret og agerer i overensstemmelse med de faglige normer, ligesom man som del af faggruppen har et kollektivt ansvar for det faglige niveau. Det peger stærkt i retning af behovet for styrket faglig ledelse.

Den strategiske ledelse (forstået som ledelse i forhold til langsigtede mål og prioritering af opgaver og indsatser) lader imidlertid også til at være vigtig. Når vi sammenholder niveauet af transformationsledelse på den enkelte institution med niveauet af oplevet faglig kvalitet, er der således tendens til en positiv sammenhæng. Således er der et sammenfald mellem medarbejderoplevelen af høj faglig kvalitet og vurdering af institutionslederen som primært anvendende transformationsledelse. Ledelsesspændet har her betydning i den forstand, at et mellemstort ledelsesspænd giver gode muligheder for udøvelse af transformationsledelse, hvorved den oplevede faglige kvalitet kan blive højere.

Sammen med resultaterne vedrørende vigtigheden af faglig ledelse peger resultaterne vedrørende transformationsledelse på, at institutionslederne med fordel kan satse på at (for)blive hybridledere. Deres fagprofessionelle basisuddannelse kombineret med ledelsesmæssig efteruddannelse kan muliggøre dette, og mens den fagprofessionelle ledelsesverden er præget af faglig viden og ekspertise, vægter generel ledelse i højere grad de målsætninger, der formidles igennem hierarkiet. Resultaterne indikerer, at fremtidens daginstitutionsledere med fordel kan dygtiggøre sig inden for begge områder.

7 Ledelsesspænd, trivsel og motivation

Ifølge litteraturen kan ledelsesspænd påvirke medarbejdernes trivsel. I kapitel 7 ser vi derfor på, om der er sammenhænge mellem størrelsen på ledelsesspænd og medarbejdernes trivsel og motivation i de medvirkende integrerede daginstitutioner.

7.1 Faktorer med oplevet betydning for trivslen

Af interview og observationsstudierne fremgår det, at medarbejdere og institutionsledere oplever, at følgende faktorer har en særlig betydning for de medvirkende pædagogers trivsel:

- Positiv relation med og feedback fra børnene
- Positiv relation med kollegerne, herunder fælles faglig forståelse og syn på børnene
- Positiv relation med synlig, lyttende, inddragende og handlekraftig institutionsleder, der viser vej
- Positiv relation med og feedback fra forældre, herunder ris og ros
- Positiv relation med normeringen forstået som tilstrækkeligt antal voksne i forhold til antallet af børn
- Positiv relation med økonomisk råderum, fx til at købe legepladsting
- Negativ relation med frygt for fyring ved faldende børnetal.

Som det fremgår, handler nogle af faktorerne om relationer, og andre handler om betingelserne for at udføre arbejdet.

Der er herudover enkelte, som nævner betydning af de fysiske rum for trivslen – især støj, men også bygningerne som bidragende negativt til trivslen. Andre peger på, at den fysiske indretning kan være et væsentligt element i at understøtte det pædagogiske arbejde, og at fysisk opdeling i fx adskilte bygninger eller etager betyder noget for, hvor stor institutionen opleves at være. En medarbejder fortæller, at hendes arbejds glæde steg, efter at der kom en større samhørighed i huset, hvilket skete som følge af en fysisk samling af alle medarbejdere i forbindelse med, at et anneks blev lukket. En af institutionslederne peger på, at deres fysiske rammer og særlig beliggenhed lige ud til skoven bidrager positivt til trivslen og fastholdelsen i institutionen.

7.2 Niveaulet af trivsel i institutionerne

På den ene side giver flertallet af medarbejderne på forskellig vis udtryk for, at de trives med deres arbejde. På den anden side oplever flertallet også at være pressede på normeringerne. Som nævnt er normeringerne i de undersøgte kommuner relativt typiske for situationen på landsplan, om end der er en vis variation mellem medvirkende kommuner. Medarbejderne oplever som følge af, hvad de ser som utilstrækkelige normeringer, et stort arbejdspress, og de oplever, at det derfor kan være svært at komme i mål med de faglige ambitioner (jf. kapitel 6). Det kan påvirke den faglige stolthed i negativ retning og dermed formodentligt også den langsigtede trivsel. I dette afsnit går vi i dybden med to udfordringer for trivslen, nemlig travlhed og bestemte opgavetyper.

7.2.1 Travlhed som udfordring for trivslen

Når der bliver færre voksne, så er der jo begrænsninger på, hvad vi kan nå i forhold til før i tiden. Man kan mærke, vi er blevet pressede. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Opgavemotivationen er den motivation, der er knyttet til at kunne lide at udføre sine opgaver. Medarbejderne kobler denne motivationsform (der er en vigtig del af trivslen) med travlhed og det, som de oplever som for dårlige normeringer. Flere oplever især travlhed som et problem for motivationen i forbindelse med sygdom og andet fravær hos deres kolleger, og især det første af de nedenstående citater tyder på, at det ikke nødvendigvis bliver taget tilstrækkeligt alvorligt, når der er problemer med trivslen.

Det var en lille smule skræmmende efter den her trivselsmåling. Der bliver jo valgt 5 ud, som påvirker os, og som der så skal tages hånd om ... "Føler du dig følelsesmæssigt ramt og udmattet?" Og det har vi alle sammen svaret, at vi gjorde. Og den havde [institutionslederen] præsenteret for sin chef, og hvor chefen havde sagt "Jamen, det er jo vilkårene i daginstitutionerne". Og der må jeg indrømme, så sad jeg bare tilbage og tænker "Okay". Hvis det er der, vi er, så er det rigtig ærgerligt. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Vi har haft coach på, primært i børnehaven, det er der, det har haltet mest. For at se om vi kunne forbedre trivslen. Men jeg tror også, at det handler om, at folk bliver syge af arbejdspresset. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Flere institutionsledere og områdeledere har også en oplevelse af, at medarbejderne oplever, de har travlt. Det ser de bl.a. ved, at det ikke er alle, der har overskud til udviklingsopgaver.

Vi har nogle spændende snakke om, hvad inklusion er for en størrelse i kommunen. Men den allerstørste hurdle er jo at få dem til at se det ude på blå stue. De har fået øje på det, men de synes også, de har smaddertravlt. Og nogle gange falder både de og lederne tilbage i "Åh kunne du ikke give os nogle flere hænder i stedet for hele tiden at udfordre os på, hvad vi kunne gøre anderledes". (Områdeleder)

Vi ser, at vores medarbejdere er pressede. Vi ser, at vi stiller krav til dem nu, som er så tydelige og konkrete, at man ikke længere kan gå og putte sig og ikke yde 100 %. Der er simpelthen kun de hænder, der er nødt til at være. Det vil sige, at du arbejder en del alene, du får ret meget ansvar selv. Og hvis man ikke kan klare det pres, så står man ret tydeligt frem nu. De arbejder under nogle helt andre vilkår, end de måske sagde ja til i tidernes morgen. (Områdeleder)

7.2.2 Opgavetyper som udfordring for trivslen

De opgaver, pædagogerne oplever som værende negative for deres trivsel, er typisk praktiske opgaver såsom at fylde opvaskemaskinen og at lægge vasketøj sammen.

Vasketøj, opvask ... det fylder alt for meget i min hverdag, at jeg skal finde ud af, hvor man skal købe spande henne eller et eller andet, for det er der nogen andre, der kan varetage. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

En af pædagogerne fortæller, at hun ville finde det mere naturligt, hvis det primært var de ufaglærte medarbejdere, der varetog de praktiske opgaver. Samtidig er dette svært at italesætte på grund af den tidligere omtalte lighedskultur.

7.3 Opgavemotivation, public service motivation og trivsel

De følgende afsnit sætter de medvirkende pædagogers trivsel i relation til deres indre opgavemotivation (at nyde sine arbejdsopgaver og finde dem spændende) og deres *public service motivation* (forstået som motivationen for at gøre godt for andre mennesker og samfundet). Mange pædagoger har højt niveau af alle tre ting.

Nogle gange glemmer jeg, klokken er ti minutter over 4, og så råber en kollega "har du ikke fri?", jo jo, men jeg skal lige gøre det sidste færdigt med en pige eller en dreng. Jeg synes, hvis man har hjertet med på arbejdet, så bliver det jo spændende, og så er det også rart for dig selv som menneske, fordi du trives. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

7.3.1 At gøre en forskel for børnene

Den første del af *public service motivation* handler om at gøre godt for andre mennesker, og disse "andre mennesker" er stort set altid børnene, når vi ser på pædagogerne. For mange af interviewpersonerne er det netop følelsen af at gøre en forskel for børnene, som, de oplever, gør deres arbejde meningsfuldt. Der er i overvejende grad således en faktor, som er omdrejningspunktet om medarbejdernes trivsel og motivation, nemlig børnene. Et udsagn, der går igen med små nuancer, er: "Jeg kan jo rigtig godt lide at være sammen med børnene".

Det er jo cremen af at være en pædagog, når man kommer om morgenen og der er fem børn, der råber dit navn og man får et kæmpe knus. Og man kan mærke, de er trygge og gerne vil være sammen med en. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Det handler om børnene, om at komme tæt på dem, lære dem at kende, følge dem og støtte dem i deres udvikling. At kunne gøre en forskel for dem. Blive mødt hver morgen af så mange dejlige, glade børn. Det er det, der får mig til at gå på arbejde hver dag. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Mange kobler det, at de godt kan lide at være sammen med børnene (indre opgavemotivation) med motivationen til at bidrage til børnenes tryghed, trivsel og udvikling. De to citater nedenfor er således typiske for, hvordan de to begreber hænger sammen for medarbejderne.

Jeg kan godt lide at være i nærkontakt med mennesker og også med børn. Det der med at gøre en forskel for dem. Du har ansvar for dem og du kan vise, at du kan løfte dit ansvar og du kan gøre en forskel for dem, og du kan give dem tryghed. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Det er da mere glæden ved at se børn, der vokser, eller noget der gror, kolleger, der siger "ja hov, der fik hun fat i noget der". Man kan bare lige kigge over på hinanden: "Yes, det lykkedes, det her". Fordi det er vækst til os alle sammen, det er jo ikke kun for barnet, det er også for mig, og det er også for mine kolleger,

det her det ku' vi, og det her det lykkedes. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Enkelte nævner også at gøre det godt for forældre og bidrage positivt til, at kolleger har det godt, men stort set alle taler om børnene som det vigtigste mål for deres ønske om at gøre en forskel for andre og samfundet (public service motivation). Der er dog også eksempler på ren indre opgavemotivation, som når en medarbejder siger, at hun synes, det er spændende at lave handleplaner.

Trivsel og indre opgavemotivation er tæt forbundet i den forstand, at arbejdsopgaverne med børnene koblet med de kollektive aspekter i trivsel i forhold til kollegerne ofte går op i en højere enhed for interviewpersonerne. Det gælder både, når det går godt (første citat), og på dage, hvor det går mindre godt (andet citat):

Det er jo relationen til børnene og ens gode kolleger. Jeg synes, jeg har en fantastisk, fantastisk arbejdsplads. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Hvis vi er plaget af sygdom og mangel på folk – [fordi] vi arbejder med mennesker, og det er små mennesker, vi har med at gøre – så synes jeg, det er så barsk, når man ikke føler, man slår til og det bliver til samlebåndsarbejde. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd).

7.3.2 Oplevelsen af at bidrage positivt til samfundet

Den anden del af public service motivation handler om at gøre godt for samfundet, og nogle af medarbejderne svarer, at de tænker over deres bidrag til samfundet i deres arbejde.

Jeg har jo en vigtig opgave i det danske samfund. At skulle varetage de små børn, der skal ud og være en del af samfundet, at kunne gøre dem klar til det og give dem en god rygsæk med. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Jeg er jo blevet pædagog for at redde verden ... (grin) Det er jeg faktisk. ... Det betyder meget, at man har en tilknytning til alle børn i gruppen ... Det kan være med til at redde dem senere hen. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Bidraget til samfundet bliver dog af flertallet kun nævnt indirekte i forlængelse af bidraget til børnene, som det er tilfældet i nedenstående citat:

For samfundet, der tænker jeg nok ikke sådan lige. Jeg tænker det i forhold til børnene – at få nogle gode børn ud i et forhåbentligt ordentligt samfund. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd).

I tråd med mange andre studier finder vi også indikationer på, at positiv kontakt med dem, man "gør godt for", øger ens public service motivation, jf. det første af nedenstående citater. Der er imidlertid mange (ligesom medarbejdere, der er kommet med det andet citat), der i dagligdagen ikke tænker over det at gøre en positiv forskel. Det er bl.a. her, at ledelse kan være vigtig, fordi institutionslederen har muligheden for at tydeliggøre, hvordan institutionens målsætninger og visioner knytter sig til at gøre en positiv forskel for børnene og samfundet. Vi vender senere i kapitlet tilbage til medarbejdernes egne koblinger mellem ledelse og motivation.

Når man så får nogle tilbagemeldinger fra børnene og forældrene, så tænker man – nå ja, så er det alligevel godt. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Det er jo ikke noget, jeg sådan går og tænker over i dagligdagen vel: Gud, jeg gør en positiv forskel, altså det er jo mit arbejde, det er jo det, jeg laver. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd).

7.3.3 Sammenhænge mellem ledelsesspænd, motivation og trivsel

Der er ikke forskel på, hvad medarbejderne siger om hverken public service motivation eller indre opgavemotivation på tværs af institutioner med forskelligt ledelsesspænd. Dette er analogt til fundet i kapitel 6 om, at der ikke er nogen forskel på, hvordan medarbejderne definerer god faglig kvalitet.

Ligesom der er forskelle i oplevelsen af, i hvor høj grad det lykkes at skabe høj faglig kvalitet i de medvirkende institutioner, er der også forskelle i, hvor høj grad medarbejderne trives (det vil fremgå af afsnit 7.4.1, at dette også hænger sammen med ledelsesstil).

Medarbejderne kommenterer i højere grad på organisationsstørrelsen end på selve ledelsesspændet. Så længe der er institutioner af forskellig størrelse, vil medarbejderne i et vist omfang have valgt at arbejde i den størrelse daginstitution, der tiltrækker dem mest. Mange medarbejdere giver således udtryk for at tillægge forskellige institutionsstørrelser forskellige typer af værdi i forhold til at trives. Nogle af medarbejderne, der arbejder i store institutioner, giver fx udtryk for, at de er bange for indspisthed og fnidder i de mindre institutioner. Og omvendt er der mange medarbejdere i de mindre institutioner, der mener, at det kan blive for stort og upersonligt i de store institutioner.

Det er sværere at være i en mindre personalegruppe ... der kan meget nemmere blive noget fnidder. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Den her kollegagruppe, vi har det jo rigtig godt sammen. Vi er så tætte. Der er så få af os. Der er et helt andet sammenspil her, end hvad jeg fornemmer, der er i de større institutioner, jeg kender til. Du har selvfølgelig flere sparringspartnere i de store institutioner, men du har også flere at blive uenig med. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

En medarbejder, der har prøvet forskellige institutionsstørrelser, mener, at distancen i de større institutioner både udgør fordelen og ulempen ved dem.

På nogle områder kan det nogle gange være en fordel med mere distance i større institutioner (har prøvet det), fordelen kan være, at jo mere distance der er, jo nemmere bliver det at handle konkret ledelsesmæssigt frem for, at de tager de personlige ting ind. Man bliver lidt mere blød, fordi man kender hinanden. Fordelen ved mindre distance er, at man kender sine medarbejdere og ved, hvad man har med at gøre. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

En institutionsleder nævner risikoen for subkulturer i store institutioner som en trivselsmæssig ulempe.

Jo større det bliver, så vil der jo også være små subkulturer. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

En områdeleder oplever, at medarbejderne ofte har det sjovere i de små huse, og at de har et andet sammenhold. Områdelederen oplever, at der kan være lidt mere lønarbejdertilgang i de store huse.

Følgende citat tyder på, at antallet af børn i institutionen som et andet aspekt af institutionsstørrelsen for nogle kan have betydning for at trives i forskellige størrelser.

Jeg trives bedst i små institutioner, men det har noget at gøre med børneantal og et lille lokalsamfund, den måde, man har forældrekontakt og sådan noget ... ikke sådan kollegialt i forhold til, om man er mange eller få. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd).

Antallet af børn kan også være vigtigt for institutionslederne. Nogle af lederne af de mindre integrerede institutioner giver udtryk for, at antallet af børn i institutionen – og muligheden for at kende børnene – betyder en del for deres trivsel. Også lederne af de store institutioner går op i, at der ikke er flere børn, end at de kan overskue at huske deres navne.

Vi har gennemgået samtlige medarbejderinterview i deres fulde længde og klassificeret niveauet af trivsel både for den enkelte medarbejder og efterfølgende lavet en samlet klassifikation for institutionen. I tvivlstilfælde har indsigt fra observationsstudierne været anvendt. Klassificeringen er gennemført med udgangspunkt i faktorer, medarbejderne italesætter som betydningsfulde for trivsel, jf. afsnit 7.1. Kategorierne lav, middel, høj og meget høj trivsel er anvendt.

Når vi sammenligner denne trivselskategorisering i de to grupper (med henholdsvis mindre og større ledelsesspænd), er der faktisk tendens til en forskel i trivsel. I gruppen af de mindre institutioner med lavere ledelsesspænd er den typiske trivsel over middel. I gruppen af de større institutioner med større ledelsesspænd er den lidt under middel. Anvendes tredelingen i lille, mellem og stort ledelsesspænd, finder vi også en forskel grupperne imellem. Så fremgår det nemlig, at trivslen er størst i mellemgruppen (lige knap høj), mens den typiske trivsel kun er middel både i de små og store integrerede institutioner. Det er i overensstemmelse med rapportens øvrige resultater, der tyder på, at det netop i de mellemstore institutioner både er muligt at udøve aktiv ledelse og at få en positiv effekt på den faglige kvalitet af denne indsats.

7.4 Sammenhænge mellem ledelse og motivation/trivsel

Medarbejderne knytter ofte trivsel sammen med kvaliteten af deres ledelse i institutionen.

Jeg tror ikke, det er størrelsen. Jeg tror mere, det er, hvordan man arbejder med det, også som leder. Hvordan lederen vælger at håndtere, vi har fire stuer her, eller vi har seks stuer her. Hvordan man får det bundet sammen. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Flere medarbejdere kommer i interviewene også ind på, at det kan påvirke deres trivsel i negativ retning, hvis deres institutionsleder ikke er synlig nok, eller hvis institutionslederen er fysisk placeret for langt væk. Dette gælder også for deres institutionsleders leder, at denne kan være for langt væk fra praksis til at kunne sætte sig ind i institutionens behov.

Medarbejderne finder det generelt meget vigtigt, at institutionslederen via sin tydelige angivelse af retningen motiverer dem. Der er mange udsagn både om, at det lykkes, og om at medarbejderne nogle steder savner det. Det er vigtigt at understrege, at det samlede interviewmateriale tyder på, at institutionsledernes arbejde med at understøtte deres ansattes motivation og trivsel via bl.a. anerkendelse og ros lader til at være en meget væsentlig faktor. Eksemplerne er typiske for medarbejdernes udsagn uanset størrelsen af ledelsesspændet.

Det kan godt gå hen og blive en triviell hverdag, hvor jeg tænker "Åh, hvorfor gør jeg egentlig det her?" Men [institutionslederen] får hele tiden lige sparket lidt til det her fokus på fagligheden: "Nu skal vi lige huske, hvorfor vi er her". (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Hun får vækket nogle ting i en, som gør, at nå ja det kunne faktisk også være spændende, og hun ser tingene lige på en anden måde. Så på den måde så vækker hun jo stor interesse i forhold til ens arbejde. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Ifølge nogle medarbejdere er det kombinationen af arbejdspresset, sygdom, manglende struktur og en ikke tydelig institutionsleder, der kan få filmen til at knække.

Når man hele tiden går i et vakuum af ... "vi skal liiiiige have styr på det og det". Det er jo en stressfaktor. Den der følelse af, at vi halter. Så føler vi måske ikke, at vi er de bedste pædagoger, fordi vi bliver presset på tid og på normering. Vi føler måske heller ikke, vi er de bedste kolleger, fordi jeg kan ikke sparre med min kollega, fordi vi er aldrig sammen. Man bliver presset på mange områder, og når ikke man har en synlig ledelse, så ved man ikke, hvor man skal gå hen. Og så går vi alle i hver sin retning, og det er ikke et særlig godt arbejdsmiljø. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Der er således en tendens til, at mangel på ledelse hænger negativt sammen med vurderingen af trivslen.

Der er en forskel i, hvor meget medarbejderne oplever, at institutionslederen tydeliggør for medarbejderne, at de gør en forskel i dagligdagen (og derved understøtter medarbejdernes public service motivation). Det lader især til at ske i gruppen af institutionerne med større ledelsesspænd, mens vi i mindre grad ser denne type udsagn i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd. Denne forskel kan dog skyldes tilfældigheder i, hvad interviewpersonerne konkret associerer til, når de bliver spurgt til lederens handlinger på dette punkt.

På vores pædagogmøder og også personalemøder, der er hun god til at belyse, hvor vigtig en rolle vi har i børnenes liv. Hun vil fortælle os, hvor vigtigt det er, det arbejde vi egentlig gør, og at vi kan se en forskel. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Det [lederens fokus på, hvordan arbejdet som pædagog gør en forskel for andre] synes jeg ikke sådan lige, vi har snakket om. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Flere medarbejdere nævner MUS-samtalen som et vigtigt forum for institutionslederens feedback til dem. Der er to eksempler nedenfor, hvor medarbejderne meget konkret beskriver, hvordan MUS-samtaler har virket godt, mens det tredje citat er fra en medarbejder, hvor MUS-samtalen ikke lader til at have denne positive effekt.

Jeg har lige haft MUS-samtale med [institutionslederen], og jeg har simpelthen aldrig haft så god en MUS-samtale med nogle af de tidligere ledere, jeg har haft. Det var virkelig rart, og jeg følte virkelig, at hun SÅ mig og ... SÅ hvad det var, jeg kunne, og hvilken vej hun synes jeg skulle. Det var VIRKELIG, så jeg bare fløj ud fra [lokalet]. Det var rigtig rart. Det har jeg ikke oplevet før. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Du kan faktisk være lidt i tvivl om, om man egentlig selv er dygtig nok, om man slår til, og om man gør de der ting, som man måske egentlig har en forestilling om. Hverdagen kan godt være præget af at være travl, men også lidt vrede forældre en gang imellem. Og kolleger, hvor man måske bliver sådan lidt i tvivl om, gør man egentlig selv det her godt nok, og der kan jeg i hvert fald godt huske den sidste MUS. Da jeg kom ud derfra: "NÆH – det går faktisk skidegodt her. Og jeg får egentlig min faglighed med", og det var egentlig det, der var allervigtigst for mig. Hun motiverede mig, og hun udviklede mig til denne netop udviklings-samtale. Hun fik skabt en gejst, så man følte, det er faktisk okay. Man bliver rigtig glad igen. (Medarbejder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Hun afholder MUS-samtaler, jo. Som hun skal og bør. Men det er igen det der med, når ting ikke bliver kontinuerlige og fulgt op på og så videre, så mister det sin essens. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Medarbejderne i institutioner med områdeledelse kobler kun i begrænset grad deres områdeleder til deres trivsel og motivation. Nedenfor er det to eksempler, der begge tager afstand til områdeledelse som sådan, samtidig med at interviewpersonen bag det første citat påskønner den konkrete områdeleder, hun har.

Vi trives meget godt her i institutionen, men det er også fordi, at vi [pause] kan grine meget. ... jeg er glad for min arbejdsplads, og når jeg hører sådan rundt omkring andre steder i kommunen og i andre kommuner, så har vi både en god leder og en god områdeleder. Men jeg synes ikke, områdeledelse er godt. (Medarbejder i kommune med områdeledelse)

[Områdelederen] har i hvert fald nogle funktioner, som også har indflydelse på vores arbejde og vores TRIVSEL og sådan nogle ting, og jeg oplever i hvert fald, at hun nogle gange er RIGTIG LANGT væk. (Medarbejder i kommune med områdeledelse)

7.4.1 Betydningen af institutionslederens ledelsesstil for trivsel

Når vi sammenholder vurderingen af ledelsesstile med institutionslederens betydning for trivsel, er der en sammenhæng. Således er der et sammenfald mellem vurdering af høj trivsel og vurdering af institutionslederen som primært anvendende transformationsledelse (dvs. opstilling, deling og fastholdelse af en klar vision for institutionen). Tabel 7.1 viser sammenhængen mellem klassifikationerne af henholdsvis trivsel og transformationsledelse på institutionsniveau. Selvom disse klassifikationer bygger både på, hvad de to medarbejdere har sagt om emner, og hvad institutionslederne har sagt, skal tabellen læses med forbehold for, at der kun er undersøgt 16 institutioner. Gyldigheden af målingen for den enkelte institution er imidlertid høj, også fordi klassifikationerne er tillige validitet i forhold til informationerne fra observationsdata samt ud fra helhedsbilledet af de enkelte institutioner. I forhold til ledelsesspænd skal det igen anføres, at variationen i graden af transformationsledelse er særlig stor i mellemkategorien (når der opdeles i tre niveauer af ledelses-

spænd), og at effekten af ledelse på trivsel derfor fremstår som særligt stor for denne gruppe af institutioner i vores materiale.

Tabel 7.1 Undersøgte daginstitutioner efter brugen af transformationsledelse samt trivsel. Klassificeret ud fra samtlige interview og observation afholdt i institutionerne

	Lav trivsel	Middel trivsel	Høj trivsel	Meget høj trivsel	Total
Lav grad af transformationsledelse	2	2	0	0	4
Middel grad af transformationsledelse	3	3	1	2	9
Høj grad af transformationsledelse	0	0	1	1	2
Meget høj grad af transformationsledelse	0	0	0	1	1
Total	5	5	2	4	16

Som det fremgår af tabellen, er der ingen institutioner, hvor institutionslederen har en ledelsesstil med en lav grad af tydelig og visionsbaseret ledelse (transformationsledelse), hvor trivslen kommer over middel. Ligeledes er der ingen af de institutioner, hvor der er enten høj eller meget høj grad af transformationsledelse, hvor trivslen ikke også er høj eller meget høj. Ledelse lader imidlertid ikke til at være det eneste forhold med betydning for trivslen, idet der stadig er variation i trivselsniveauet for institutioner med samme niveau af transformationsledelse.

7.5 Diskussion og opsamling vedrørende ledelsesspænd, trivsel og motivation

Flertallet af medarbejderne giver udtryk for, at de trives med deres arbejde, selvom de også oplever at være pressede på normeringerne. Pædagogernes trivsel er nært knyttet til deres oplevelse af at kunne gøre det godt for børnene, og enkelte er også motiveret af at ville gøre det godt for samfundet i bredere forstand. Pædagogerne har generelt et højt niveau af indre opgavemotivation.

Hvad angår sammenhænge mellem trivsel og størrelsen på ledelsesspændet, er der en tendens til størst trivsel i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd. Størst gennemsnitlig trivsel finder vi dog i de undersøgte institutioner i mellemgruppen.

Der er også en sammenhæng mellem ledelsesstil og trivslen. Således er ren ikke-ledelse forbundet med lav trivsel, mens medarbejdere i institutioner med høj grad af transformationsledelse tenderer til at trives bedre. Et vist grundniveau af aktiv ledelse lader således til at være en forudsætning for god trivsel. Flere medarbejdere nævner MUS-samtalen som et vigtigt forum for institutionslederens feedback til dem og som et sted, hvor institutionslederen aktivt bidrager til deres trivsel. Deres udtalelser tyder på, at institutionslederne via MUS-samtalen fik tydeliggjort, hvad medarbejderne gjorde godt, og hvordan deres faglighed passer ind i det. Det virker, som om det gav dem motivation og gejst og dermed også arbejdsglæde og trivsel.

8 Betydning af kommunal ledelsesstruktur

I undersøgelsen har vi sammenlignet institutioner med to forskellige kommunale ledelsesstrukturer; henholdsvis med og uden områdeledelse. Som nævnt i bilagsrapporten har vi undgået at undersøge kommuner, der enten lige har skiftet ledelsesstruktur eller påtænker at skifte ledelsesstruktur inden for overskuelig fremtid. Vi har altså undersøgt områdeledelse i en relativt stabil kontekst.

8.1 Institutioner med områdeledelse

Områdeledelse er en måde, hvorpå den kommunale dagtilbudsledelse kan delegerede ledelsesopgaven til et nyt mellemliderlag i kommunen.

Kort tid efter kommunesammenlægningen gik man i områdeledelse, fordi der var sådan et 'span of control', der blev svært at styre for forvaltningen i forhold til at sige, hvordan sikrer vi os, at der er god kvalitet samlet set i kommunen. Det ansvar ligger jo også hos områdelederen, som har ansvaret for, at det arbejde, der bliver udført her på min institution og i naboinstitutionen, overholder de rammer, der er udstukket for vores opgaver. (Institutionsleder i gruppen af mindre ledesspænd)

Områdelederne har sammen med dagtilbudschefen det strategiske ansvar, og de ser sig selv på den ene side orienteret mod centralforvaltningen og på den anden side som ledere for ledere i forhold til de konkrete daginstitutioner. De fleste af medarbejderne ved, hvem deres områdeleder er, men medarbejderne er ikke nødvendigvis enige i, at områdelederen træffer beslutninger med konsekvenser for de enkelte institutioner. De fleste af medarbejderne i kommuner med områdeledelse er meget skeptiske over for områdeledelse. De oplever, at kommandovejene bliver længere, og at områdelederne ikke har føling med, hvad der foregår i det konkrete arbejde med børnene.

Det er lidt ligesom i de større institutioner, hvor den leder, der sidder i toppen ikke ved, hvad der foregår – sådan har jeg det lidt med områdelederne, at de sidder med nogle endnu større beslutninger, som stadigvæk påvirker os i vores hverdag, men har meget lidt fornemmelse af, hvad der foregår herude. [Jeg ville gerne have], at kommandovejen ikke var helt så lang. (Medarbejder i institution med områdeledelse).

Nu er det blevet så kæmpekoloenormt stort. At der sidder én eller anden deroppe, og så er [institutionslederen], og så er vi der. Vi går til møder konstant og hele tiden. Mødeaktiviteten er absolut ikke blevet minimeret med den slags ledelse! (Medarbejder i institution med områdeledelse)

Der forekommer dog også velfungerende områdeledelse (set med medarbejdernes øjne).

Her [er vores] områdeleder MEGET tættere på personalet, end jeg har været vant til på den tidligere arbejdsplads... Det synes jeg er meget fint. Man skal passe på med at få ledelsen for langt væk. Der hvor jeg var, slog de områderne sammen, så blev det lige pludselig dobbelt op i området, og de slog institutionerne sammen. Det gjorde bare, at ledelsen den kom så langt væk. Ledelsen kendte ikke personalet. Og det er rigtig skidt. (Medarbejder i institution med områdeledelse)

Når en områdeleder træffer en beslutning, medarbejderne ikke er enige i, er der eksempler på, at de arbejder for at omstøde beslutningen eller bare lader være med at følge den på langt sigt. Citatet illustrerer også en kultur, hvor det, hvis man er uenig, opfattes som i orden at lade være med at følge ledelsesmæssige anvisninger.

Vi startede jo med at have én områdeleder, der var virkelig skrap og lagde en masse ting over hovedet på os, og vi kunne fandeme ikke komme tre minutter for sent til et personalemøde, fordi så var hun gået i gang ... altså hvor hun virkelig var hård og kontant og det ... ja, ja vi er pædagoger, lad os nu liiige (griner) Vi er et specielt folkefærd, ikke? Fx; hun ville gerne have, at vi ikke skulle bruge så meget tid på fx afkrydsning, at krydse børnene ind ... og så blev det bare bestemt, fra den ene dag til den anden ... og det var ikke noget [institutionslederen] kunne gøre noget ved, det var noget HUN bestemte, at der hvor HUN havde været, der havde det været sådan, at forældrene selv krydsede børnene ind og ud. Er du sindssyg, hvor blev vi stressede! FORDI vi havde jo ingen følelse, ingen føling, vi blev nødt til at tælle børnene hele tiden, fordi nogle gange krydser man forkert, når man er forælder. Så det stressede os. Det havde vi en måned. Så blev vi enige om, at det er altså vores institution det her, det kan hun SIMPELT-HEN ikke komme og bestemme ... Hun pålagde os en masse ting, som hun synes havde været gode, hun glemte bare lige, at vi skulle også være med. Og hvis man ikke er MED som medarbejder, så dur det bare ikke. Så blev hun så fyret eller et eller andet ... [Den nye områdeleder] har også en klar mening om, hvordan tingene er, og det er den rigtige vej ... altså det er den, de fleste af os synes, er den rigtige vej. Det er rigtig rart. (Medarbejder i institution med områdeledelse)

Blandt institutionslederne finder vi både positive og negative opfattelser af områdeledelse som ledelsesstruktur, om end der er en svag dominans af udsagn, der peger på de negative sider. De positive sider er, at områdeledelse kan give øget ledessparring (som vi kommer nærmere ind på i afsnit 8.4) og i det hele taget bidrage med et ekstra pædagogfagligt perspektiv på institutionens virke, ligesom hensynet til ensartet kvalitet på tværs af institutionerne og over tid også bliver nævnt.

Er der nogen, der fx har mange langtidssygemeldinger, eller der sker noget et andet sted, så har vi muligheden for at mingelere, så det bliver et jævnt serviceniveau, at der ikke er nogen, der har det helt vildt godt nogle år og andre, der så har det svært. (Institutionsleder i områdestruktur)

I dagligdagen, så har [områdelederen] ikke den store finger med i spillet, men alligevel så har hun jo. Fordi hun har et mere overordnet metaperspektiv på mange ting. Hun har været god til at rydde op i noget af alt det rod, der skete i omstruktureringen. Hun har været rigtig god til at tage medarbejdernes perspektiv. Hun har gjort en kæmpe stor forskel for mig. Hun har hjulpet mig med at løfte min arbejdsopgave. (Institutionsleder i områdestruktur)

I forhold til ulemper hæfter institutionslederne sig især ved de begrænsninger i autonomien, som områdeledelse opleves at udgøre.

Jeg tænker ikke, at jeg har vundet så meget i områdeledelsen, fordi sparring søgte jeg også før, og jeg havde styr på økonomien. Ulempen kan være, at der er flere om at træffe beslutninger, eller at der skal være den ensartethed, eller enighed om, at sådan håndterer vi det her i området. Det kan også være en længere sagsbehandlingstid. (Institutionsleder i områdestruktur)

For di økonomien er bundet op på området, så vil det jo blive sådan, at hvis jeg træffer dårlige dispositioner her, så kan det ramme den institution, der ligger ved siden af. Derfor er der blevet behov, i nogens øjne, for mere ensartethed, eller mere ensrettethed i forhold til, hvordan vi prioriterer. Kan jeg bruge 200.000 på legepladsen, eller skal jeg være sikker på, at vi i området har penge til, at det kan lade sig gøre og så videre. (Institutionsleder i områdestruktur)

8.1.1 Områdeledernes perspektiv på områdeledelse

Områdelederne er mere positive over for områdeledelse, hvilket kan forstås i lyset af, at ledelsesstrukturen giver dem selv en række beføjelser. De har også valgt at være i en områdelederstilling, hvilket de næppe ville gøre, hvis de var grundlæggende imod strukturen.

Hvis man kigger tilbage på den gamle struktur før områdeledelse, hvor jeg selv var institutionsleder, kunne man godt gå i det skjulte i sin egen institution og leve sit eget stille liv, og hvis ikke der var forældreklager, og hvis ikke bundlinjen stod med flammerødt, så kunne man langt hen ad vejen leve sit eget stille liv, uden nogen interesserede sig for, hvad er kvaliteten egentlig af det her pædagogiske arbejde, du går og præsterer her sammen med dine folk. Når vi har den struktur, vi har, sikrer det, at ingen får lov til bare at passe sig selv og lukke sig omkring sig selv. (Områdeleder)

Områdelederne oplever således, at områdeledelsesstrukturen bidrager til at løfte kvaliteten i daginstitutionerne ved, at områdelederne giver løbende sparring til institutionslederne, inspirerer dem og stiller krav til faglig udvikling. De ser også områdestrukturen som et bidrag til den ledelsesmæssige håndtering af medarbejdere, der ikke præsterer som ønsket. De ser på denne vis sig selv som centrale forandringsagenter, der i kraft af, at de kommer udefra, ikke bliver "for sovset ind" til at kunne se ting på nye måder, stille krav og eksempelvis håndtere nødvendige konflikter med medarbejdere.

Områdeledelse handler om at give mere kvalitet ved at give støtte til de dagtilbudsledere, der sidder derude og har med den daglige pædagogik at gøre. Næsten hver gang, jeg er ude og tale med mine dagtilbudsledere, så taler vi om udvikling. Hvordan kan vi få sikret, at denne her vuggestuegruppe lærer endnu mere? Vi kan være mere insisterende ved at komme hver uge og sige: Hvordan er det gået med det, vi talte om i sidste uge? Har du fået talt med Lotte, Bente og Børge? Nå, det har du ikke. Hvad kan vi så gøre? (Områdeleder)

Der kommer en ekstra person ind med nogle ekstra skarpe øjne. Jeg har jo selv siddet i institutioner før. Jeg oplever, at jeg er blevet en bedre leder af ikke at være personligt involveret i dem alle sammen. Jeg mener faktisk, jeg gør det bedre over for dem. Jeg bliver nysgerrig på dem, spørger ind til dem. Er der noget, vi kan hjælpes ad med? Eller duer det bare ikke? Lederne bliver rigtig meget sovset ind. (Områdeleder)

En af områdelederne sætter ord på, at det ikke nødvendigvis er alle institutionslederne, der altid er glade for områdeledernes hjælp.

Nogle gange synes de, det er en stor hjælp. Andre gange synes de, at jeg er pisserrirrende, fordi jeg jo kommer og sætter ord på noget af det, der er svært. (Områdeleder)

Områdelederne ser også, at institutionslederne kan opleve at miste indflydelse.

Ulempen er, at man måske som børnehusleder kan synes, man mister indflydelse, hvis man sådan betragter det som sit eget hus. At man mister handlefrihed ... og at man er bundet af andre end sit eget hus. (Områdeleder)

Områdelederne kan også se ulemperne ved fx ensartethed, men de kobler presset herfor med det politiske pres.

Vi snakker meget mere om kvalitet. Vi er blevet mere målrettede i vores pædagogik. Regeringen stiller tydeligere krav til, hvad det er, de ønsker. Det gør det på nogle måder lettere at målrette det arbejde, vi laver med børnene. Men det betyder også, at vi bliver mindre brede i vores tilbud. Vi ensretter vores tilbud og vores pædagogik. (Områdeleder)

Flere af områdelederne mener eksempelvis også – ligesom nogle af institutionslederne uden områdeledelse – at der i de senere år er kommet for meget fokus på læreplaner og målbare resultater på bekostning af at udvikle fagligheden omkring særlig de sårbare vuggestuebørns udvikling.

Specielt i vuggestuen med de helt små, der er noget af det allervigtigste, at vi har nogle voksne, der kan empati, som kan arbejde i relationer, og som kan møde det enkelte barn. Som forstår alle de der små tegn, som kan bruge sig selv som et værktøj til at skabe tryghed og læring. Det er noget, vi arbejder med lokalt. Det er ikke noget, vi får hjælp til oppefra. Det bliver ikke prioriteret som særligt vigtigt – det kan ikke måles. (Områdeleder)

8.1.2 Institutionsledernes samspil med den kommunale forvaltning og det politiske niveau i kommuner med områdeledelse

Generelt har institutionslederne under områdeledelse kun et begrænset samspil med den kommunale forvaltning og kommunalpolitikkerne, idet denne relation formidles via områdelederne.

Det er lidt nemmere for forvaltningen at kommunikere, fordi de kun skal kommunikere med et færre antal områdeledere. (Institutionsleder i gruppen med større ledelsesspænd)

De synes, de er kommet længere væk fra dagtilbudschefen. Det kan jeg godt mærke, de ikke altid synes er helt rart. (Områdeleder)

Institutionslederne i kommuner med områdeledelse mærker primært forvaltningen og politikkerne via områdelederne og via de kommunale politikker. En af kommunerne har fx en model for, hvordan institutionerne skal reagere, når de er bekymret for et barn. Institutionslederne oplever generelt ikke at have indflydelse på forvaltningsniveauet, men flere af dem nævner kommunens børn- og ungepolitik som retningsgivende. En af institutionslederne fortæller fx, hvordan den pædagogiske læreplan binder kravene fra henholdsvis lovgivning og kommune sammen og gør det mindre abstrakt.

I vores pædagogiske læreplan står der først, hvad siger lovgivningen omkring det her, hvordan ser det så ud i forhold til kommunes børn- og ungdomspolitik, og hvor bliver det så synligt i vores læreplan. [Det handler om] at lave filter på det, der ellers kunne være en smule abstrakt, når man går med en gruppe treårige i den fjerneste ende af børnehavnen ... Det du gør lige nu, hvordan er det egent-

lig, det bidrager til løfte målsætningen ... Hvad betyder det faktisk i forhold til det, der står i loven, der er vores opgave. (Institutionsleder i områdestruktur)

Nogle af institutionslederne under områdeledelse mærker lidt til forvaltningen via opgaver og forespørgsler, og det skal også forstås i lyset af institutionsledernes arbejdsdeling med områdelederen, som er emnet for afsnit 8.1.3.

Der er også meget forskel, hvor krævende de der opgaver er [fra forvaltningen]. Nu har jeg lige fået en opgave om, at de godt vil have at vide, hvad det er for computere, jeg har, og hvem der bruger dem. Fordi de skal opkvalificeres. Det vil sige, at jeg skal sidde og skrive alle medarbejdernes navne og deres mailadresser. Og så skal jeg tjekke alle computere, hvad det er for nogle numre, de har, og sende det tilbage. Det er sådan noget, jeg kommer til at bruge rigtig lang tid på. (Institutionsleder i områdestruktur)

8.1.3 Institutionsledernes arbejdsdeling med områdeledere

I kommunerne med områdeledelse ligger hovedparten af administrationen (især vedr. økonomien) under områdelederen, men det fritager ikke institutionslederne fra også at have en del af administrationen, fx indberetning af, hvornår medarbejderne er syge samt konteringsarbejde. Et par af områdelederne fortæller, at der ikke har været hverken accept eller entusiasme omkring denne arbejdsdeling, som det også fremstår af nedenstående redegørelse for en typisk arbejdsdeling på dette område mellem områdeleder og institutionsleder.

Administrationen er centreret omkring det sekretariat, som vi har ... men der er også administration ude i de enkelte huse, og det er noget af det, der har været en kilde til diskussion. Hvor meget er det egentligt, de selv skal administrere, og hvor meget kan der rent faktisk administreres herindefra. Der er sådan nogle snitflader, som jo er til diskussion jævnligt ... Hvor ligger opgaverne bedst ... og der kan også være et element af, at nogle [institutionsledere] måske har lidt svært ved at give opgaverne fra sig ... det kan være budgetstyring fx. Og budgetkontrol ... De har jo selvfølgelig et ansvar for, at budgettet holder. Men selve styrelsesdelen ligger jo hos mig og min administrative leder i forhold til, vi så rent faktisk overholder det. Handlefriheden er ikke så stor på den enkelte institution, som den har været. Men når den ikke er det, så er det jo også, fordi der har været eksempler på, at det er gået rimelig galt, så der er hånd i hanke med det. Men så længe de gode institutionsledere holder sig inden for de aftaler, vi har, så er der en handlefrihed inden for den ramme. (Områdeleder)

Institutionslederne har samme opfattelse af den formelle arbejdsdeling, men i praksis er der meget, der tyder på, at der foregår dobbeltadministration.

Jeg tager mig af det daglige af det pædagogiske arbejde, og hun tager sig af økonomien. Men samtidig er jeg jo ansvarlig for ikke at bruge for mange penge. Så jeg ved ikke, hvor meget hun tager sig af økonomien. (Institutionsleder i områdestruktur)

Sådan for mit eget behøvs skyld, så er jeg lige begyndt at føre lidt regnskab for lige at have et overblik ... I virkeligheden vil jeg gerne sikre, at vi får gemt nogle timer til tidspunkter, hvor ... Det ville bare være så ærgerligt at stå i oktober måned og så sige "Åhh [områdelederen] siger for resten, at vikarbudget er brugt for i år". (Institutionsleder i områdestruktur)

Jeg oplever ikke, at jeg har færre opgaver, jeg oplever, jeg har flere opgaver, fordi jeg lige pludselig har et ledelsesteam, jeg skal forholde mig til. (Institutionsleder i områdestruktur)

Der er også udsagn, der tyder på, at arbejdsdelingen i forhold til økonomien nogle steder fungerer fint.

Det økonomiske overview er det, jeg pænt videregiver til områdeleder, hvilket jeg er vanvittig glad for, fordi så kan jeg koncentrere mig om pædagogikken, hvilket er dét, jeg er interesseret i. (Institutionsleder i områdestruktur)

Det er forskelligt, i hvor høj grad områdelederne indgår i den direkte personaleledelse. Nogle områdeledere deltager i svære samtaler med medarbejdere, ud over i afskedigelses-samtaler. Flere af områdelederne går meget op i at fortælle om deres rolle i forhold til at coache institutionslederne i deres personaleledelse. De hjælper dem også med personalejuridiske spørgsmål og andre spørgsmål af relevans for personaleledelsen.

Ser jeg det rigtigt? Bliver jeg nu så fedtet ind i det, så jeg ikke ser klart? Hvornår er nok, nok? Hvornår skal jeg sætte foden ned? Hvordan sørger vi for, at der kommer til at stå det rigtige i en indkaldelse? Skal der være en skriftlig advarsel, før vi gør noget andet? (Områdeleder)

Andre områdeledere har en mere tilbagetrukket rolle, hvor de ikke blander sig så meget i det personalerelaterede og den lokale faglige udvikling. Nedenstående citat fra en institutionsleder, der har prøvet to ekstremer.

Min tidligere områdeleder ... havde ikke lyst til eller overskud til at sætte sig helt ned på medarbejderperspektivet, og det var faktisk ikke vigtigt for hende ... Hun kom ud og hilste på mig, hun kom ikke ud og hilste på medarbejderne. Hvor de sagde "pff, hvad skal vi så med hende", altså, de havde allerede lukket nogle af dørene, og hun interesserede sig jo tydeligvis ikke for dem. Den områdeleder, jeg har nu, er gået den fuldstændig modsatte vej og har været rundt og hilse på alle medarbejderne, og da hun trådte til, lavede vi en møderække med alle medarbejdere, hvor hun og jeg kaldte det en uofficielt mini-MUS, men i virkeligheden handlede det om, hvordan er det at være her i [daginstitutionens navn] som medarbejder, som forældre og som barn, og hvad tænker du, og hvad synes du? (Institutionsleder i områdestruktur)

Kadencen i områdeledernes sparring med institutionslederne er også meget forskellig. Nogle har således fast sparring med deres områdeleder en gang om ugen eller hver 14. dag. Andre har fast sparring med deres områdeleder en gang hver anden måned. Afskedigelser er generelt områdelederens opgave, og det lader også i nogen grad til at gælde andre negative sanktioner. Arbejdsdelingen giver således mulighed for, at det i højere grad er områdelederen, der påtager sig "bussemandsopgaverne" både i forhold til medarbejdere og forældre.

Vi havde en tjenestelig samtale i går, og der var det mig, der blev ved med at gå til benet omkring de ting, der var lidt svære. Og det er faktisk en fordel, når de bagefter kommer ud og skal arbejde sammen. Så er det mig, der har været den dumme. (Områdeleder)

Ansættelsesprocedurerne ligger normalt hos institutionslederne, selvom områdelederne typisk sidder med ved jobsamtalerne. Som vi kommer ind på under afsnittet om institu-

tionsledernes beslutningsrum, er der undtagelser, hvor "nyansættelser" fx skal komme fra en kommunal pulje. Tryghedsaftaler kan medføre, at institutioner i kommuner med faldende børnetal skal ansætte medarbejdere, der indgår i en pulje, fordi de er blevet afskediget med begrundelsen "faldende børnetal". Opgaven med at fastsætte medarbejdernes løn ligger typisk hos områdelederen.

Hvis det er en tjenestelig samtale, så sidder [områdelederen] også med. (Institutionsleder under områdeledelse)

I øvrigt er lønsamtaler også noget,...[områdelederen] tager fremadrettet. Jeg sidder jo ikke med økonomien omkring løn, så det er også en opgave, hun arbejder med. Det er bare ikke noget, vi har gjort så meget i. Men det er altså hende, der forhandler det. (Institutionsleder i områdeledelsesstruktur)

Det er mig, der ansætter vikarer, og hun er med til ansættelsessamtaler, hvis vi ansætter nye medarbejdere. (Institutionsleder i områdeledelsesstruktur).

Områdelederen varetager typisk forældrebestyrelsessamarbejdet, hvilket også hænger sammen med, at bestyrelserne med egentlig beslutningskompetence bliver sammensat på områdeniveau. Til den enkelte daginstitution kan der være tilknyttet et forældreråd uden egentlig beslutningskompetence. Især medarbejderne er ikke særligt begejstrede for dette aspekt af arbejdsdelingen.

[Områdelederen varetager] forældrebestyrelsen. Nu har vi jo kun [et forældreråd]. Så sidder en derfra med i det rigtig store felt af hele bestyrelsen for hele området. Men det er jo meget langt væk fra os. Førhen, da vi havde vores egen lille forældrebestyrelse, havde man den der dialog med forældrene og meget mere tæt kontakt. Nu er det jo beslutninger, der bliver truffet for rigtig mange forældre, for eksempel sådan noget med sukkerpolitik. Vi kan ikke have vores egen sukkerpolitik her i institutionen. (Medarbejder i institution under områdeledelse)

Mange af medarbejderne oplever ikke, at deres institutionsleder har fået færre opgaver af, at der også er en områdeleder.

Mange af de opgaver sidder [den nuværende institutionsleder] jo også med i dag. Så derfor tænker jeg, at når hun er i huset, er der også tit rigtig mange ting, hun skal nå. (Medarbejder i institution under områdeledelse)

Det gode skulle jo være, at [institutionslederen] havde mere tid her, og det har hun jo ikke. Det [er] ikke sådan, at hun er blevet aflastet for en masse arbejdsopgaver. (Medarbejder i institution under områdeledelse)

Nogle af institutionslederne forsøger at få områdelederne til at tage nogle af deres opgaver – især opgaver, som de selv oplever, vil kunne løses bedre, hvis de sendes opad i hierarkiet. Eksempelvis en række opgaver, som institutionslederne ikke får rutine i, fordi de udfører dem så sjældent. Det kan eksempelvis være indrapportering af skader.

Jeg prøver også at kaste opgaver tilbage op til [områdelederen]: "Er denne her ikke noget, du kan løbe med?" Det kunne være sådan en bagatel som nye skilte til vores institution. Det har vi jo stadig ikke fået. (Institutionsleder under områdeledelse)

Det at have pædagogisk ledelse på to niveauer giver mulighed dels for at have en backup i forhold til den faglige ledelse, når institutionslederen er væk (ved at medarbejderne kan kontakte områdelederen), dels for, at medarbejderne kan kortslutte hierarkiet i pædagogfaglige spørgsmål. Begge muligheder står principielt åbne i de undersøgte institutioner, men de lader stort set ikke til at blive brugt aktivt.

Jeg har haft en kollega her i huset, som har været i tvivl om noget, og hvor hun var lidt uenig med [institutionslederen], og da ringede hun til områdelederen ... For at høre, hvordan og hvorledes ... Men det er jo bare et spørgsmål om, hvor meget man bruger det. (Medarbejder i en institution under områdeledelse)

Når [institutionslederen] ikke er her, skal vi så ringe til linje 1. Områdelederen. Men det gør man jo ikke bare for bagateller. (Medarbejder i en institution under områdeledelse)

Generelt er det forskelligt, hvor entydig opgavefordelingen er. Nogle institutionsledere giver udtryk for, at det er en entydig og uproblematisk arbejdsdeling, mens det ser anderledes ud andre steder. Nogle steder følger arbejdsdelingen også den formelle opgavebeskrivelse for funktionerne, mens den andre steder er foretaget ud fra en mere specifik vurdering af kompetencerne hos henholdsvis område- og institutionsleder. Områdelederne fortæller således, at de differentierer deres ledelsessparring og indsats efter, hvor institutionslederne har deres styrker og svagheder.

8.2 Institutioner uden områdeledelsesstruktur

Institutionslederne uden områdeledelse har ikke nødvendigvis mere autonomi end institutionslederne i kommunerne under områdeledelse. En del administrative opgaver ligger typisk hos forvaltningen, som også "holder hånd i hanke med", at institutioner har styr på økonomien.

De blander sig jo ikke i, om jeg bruger, for eksempel, nogle ekstra penge på legeplads, og sparer lidt på noget andet. Det må vi jo selv forvalte. Hvis det er inden for rimelighedens grænser. (Institutionsleder uden områdeledelse)

Der er delte meninger blandt institutionslederne om, hvorvidt områdeledelse kunne være godt i deres kommuner. Da vi kun har otte institutioner uden områdeledelse, er grundlaget for spinkelt til at sige noget om, hvorvidt det især er dem med større eller mindre ledelsesspænd, der især ser henholdsvis fordele og ulemper ved områdeledelse.

Jeg er ikke interesseret i, der kommer en, der skal fortælle mig om, hvordan jeg skal gøre det, og nu skal jeg i øvrigt ligne dem ovre på den anden side. Det vil vi ikke. (Institutionsleder i kommune uden områdeledelse)

Hvis jeg sådan skal se fremad, så tror jeg faktisk [en områdeledelsesstruktur] ville være bedre i længden. (Institutionsleder uden områdeledelse)

8.2.1 Ledelse i netværk for institutionsledere uden områdeledelse

Flere af institutionslederne uden områdeledelse indgår i netværksledelse, hvor de fordeler opgaver som tovholdere for forskellige ting, såsom inklusion, SAL, læreplaner og økonomi.

Så har jeg tovholderfunktionen som SAL-tovholder, og der skal jeg sørge for at få indkaldt til møder og få tjekket op på, om alle er med i forhold til vores netværk. (Institutionsleder uden områdeledelse)

Jeg er økonomisansvarlig for vores netværk, og så er jeg inklusionsansvarlig. Det vil sige, at det er mig, som sørger for vores budget – de penge vi har som netværk sammen. Det er mig, der betaler regningerne på det og følger med i, [om] vi [har] penge tilbage. (Institutionsleder uden områdeledelse)

Institutionslederne, der indgår i disse netværk, oplever generelt, at deres informationsniveau afhænger af, om netværkene fungerer godt. Det handler om, at netværkskoordinator er en god formidler og kender sin rolle. Som en institutionsleder siger, er der ellers mange, der bliver "hægtet af". Det er vores indtryk fra interviewene, at netværksledelse generelt fungerer godt, men at der også er problemer med utydelige ledelsesrelationer. Men her skal det understreges, at grundlaget for at konkludere dette er relativt lille, da vi ikke har udvalgt institutionerne på baggrund af, om de indgår i denne ledelsesform.

Netværksledelse er otte autonome ledere, der indgår i et forpligtende netværk, som har til opgave gensidigt at forpligte hinanden på kvalitet og økonomi. Og det gør lederne ved, at vi mødes en gang hver 14. dag ... og har opgaver fra vores center, men også opgaver fra vores egne dagtilbud samt en økonomisk pulje udmøntet af politikerne, som vi forvalter. Og dem har vi så en masse drøftelser om, hvordan vi skal forvalte, og også en masse drøftelser om, hvordan vi skal lave samarbejde på tværs. (Institutionsleder uden områdeledelse)

Vi har været ENORMT centreret om at få vores netværk til at fungere i de otte institutioner. Og det har været et KÆMPE arbejde. Vi har simpelthen ligget vandret, for der var lidt mistro ... Man troede, man kendte sine lederkollegaer rigtig godt, og det gjorde man så ikke. (Institutionsleder uden områdeledelse)

Nedenstående historie fra en institutionsleder under netværksledelse illustrerer pointen om, at denne ledelsesform kan give uklare ledelsesrelationer og -ansvar, selvom institutionslederen faktisk ser sit eget netværk som velfungerende.

Det var nok bedre, at en reelt sad og havde opgaven i stedet for, at vi sidder os otte og stadigvæk fordeler det rigtig meget ud ... det vil blive nemmere for ... samarbejdet opad til vores forvaltning. De kunne nemmere få beskrevet en tydeligere rolle, end de lige kan nu med netværkskoordinator ... Så tror jeg egentlig, vi var bedre stillede ved, at der bare var en områdeleder, og hvis vilkåret så var, at jeg mistede min souschef eller fik mindre ledelsestid HER, så skulle det nok gå. Hvis til gengæld også nogle af de opgaver, som vi går lige nu og løser på tværs, kunne løftes ind til områdelederen ... Det er ikke fordi, jeg ikke synes, det fungerer, for jeg synes faktisk, vi har været dygtige til det. Men ... nogle af de dilemmaer, vi står med i forhold til, at når vores netværkskoordinator går til møder, at hendes forståelse af, hvad hendes rolle egentlig er blevet til, og også de andre netværkskoordinatorer ... så sidder vi og ... jeg vil nærmest kalde det bekriger hinanden. Netop fordi at det stadigvæk ikke er afklaret, hvad den her rolle reelt kan eller ikke kan ... Man vil kunne få skabt den der helhedsforståelse med nogle områdeledere, fordi deres opgavebeskrivelse også kunne blive tydeligere. Det der med at få et ansvar for et område og gøre nogle ting, også det med at hjælpe kollegaer, hvis jeg ser lederkollegaer, som har rigtig svært ved at trives eller er udfordret i deres ledelsesopgave. Så bliver det lige pludselig min rolle, som ligeværdig eller altså på-samme-niveau-kollega, hvornår er det så, man skal

træde ind og sige, "Nu har du brug for hjælp". Det kan godt blive rigtig svært. Og det tror jeg ville være nemmere med områdestruktur. Der ville det være mere tydeligt, hvis der også var et ledelsesansvar, fordi det har man ikke nu. (Institutionsleder uden områdeledelse)

Hvis vi kigger på medarbejdernes oplevelse af netværksledelsen, har vi en enkelt medarbejder, der direkte sammenligner med sin egen tidligere erfaring fra en kommune med områdeledelse.

Om det var områdeledelse eller det er, hvad er det hedder, netværksledelse. Ja. Men jeg er stadigvæk hellere til netværksledelse end til områdeledelse, fordi der alligevel er lidt mere selvindflydelse, end jeg oplevede, at [institutionslederen] havde ude i [den kommune med områdeledelse, hvor interviewpersonen tidligere arbejdede]. Der var endnu mere ovenfra styret. [Under netværksledelse] får de lov til i fællesskab at udvikle noget. Og det er jo den samme følelse, jeg sidder og har lyst til. Med mine kollegaer. Men der synes jeg, det halter. Fordi der bliver brugt for meget krudt på netværket. (Medarbejder i kommune uden områdeledelse).

8.2.2 Institutionsledernes samspil med den kommunale forvaltning og det politiske niveau i kommuner uden områdeledelse

Institutionslederne i kommunerne uden områdeledelse har betydeligt mere samspil med den kommunale forvaltning og også lidt mere med det politiske niveau, end det er tilfældet for institutionslederne i kommuner med områdeledelse. Hvis vi først kigger på det politiske niveau, er det slående, at institutionslederne nævner kommunalpolitikere meget oftere end deres kolleger i kommuner med områdeledelse. De er i langt højere grad klar over, at de arbejder i en politisk organisation, og de gør generelt også deres bedste for at leve op til politikernes forventninger.

Der er en masse forventninger til, hvad vi skal. Så det mærker vi jo tydeligt, at vi skal implementere de politiske beslutninger. (Institutionsleder i kommune uden områdeledelse).

Det er jo en politisk organisation, vi er i. Og det vil være rigtig godt, hvis vi hele tiden kunne sige, "Hvad tænker de? Hvor er de på vej hen ad nu?". Vi har også for eksempel i MED-udvalget bedt om at få sagerne, før de kommer til politikerne, så vi også kan være med til at sætte vores fingeraftryk på det. Og måske komme med gode ideer, fordi han ved ikke, hvad der foregår ude hos os. (Institutionsleder i kommune uden områdeledelse).

En institutionsleder kan også overføre sin egen modvilje mod at følge forvaltningens direktiver til en tilstand, en af institutionslederne kalder "civil ulydighed", hvor først hende selv og i næste led medarbejderne har et "frihedsrum".

De [skal have] deres frihedsrum ... altså i lige så høj grad, som jeg jo oplever, at jeg har frihed til at være lidt civil ulydig og sige: Det kan godt være, I sagde, jeg skulle arbejde sådan og sådan, men inden for det rum, så gør jeg sådan her – det kan I ikke bestemme (Institutionsleder i kommune uden områdeledelse)

Det er forskelligt, hvor tydelig ledelse institutionslederne oplever fra den centrale del af den kommunale forvaltning. Som det fremgår af citaterne, ser vi nogle institutionsledere, der oplever, at samspillet med forvaltningen kører med tydelige procedurer og retningslinjer.

Jeg tænker, at der er nogle ret tydelige rammer ... vi kan bevæge os inden for. Men der er en stor frihed inden for de rammer ... FØR var det nok meget utydeligt, hvem der fik penge til noget ekstra nogle gange. Og det tænker jeg, at det er der blevet taget rigtig meget hånd om. Jeg føler i hvert fald, at jeg har en rigtig tydelig leder omkring sådan nogle ting nu. (Institutionsleder i kommune uden områdeledelse)

Der er rigtig mange fordele ved at være en del af en stor kommune, når man ellers sådan lærer, hvordan kommandovejene er ... Jeg havde sådan håbet, at så var det slut med politisk sagsbehandling. Det er så ikke helt forsvundet, men det er dog minimeret. (Institutionsleder i kommune med områdeledelse).

En af institutionslederne gør det også klart, at det er svært at håndtere at have over 40 ledere, der refererer til samme ledelsesniveau.

Det er italesat; de siger det selv. Det er svært at holde møder med [antallet af ledere, som er mellem 40 og 50] ledere. Det bliver for mange møder, eller det bliver møder, vi ikke for udbytte af ... Alt så så det kunne lige så godt være områdeledelse ... Det tror de jo så ikke selv på som forvaltning, at de kan få igennem politisk. (Institutionsleder i kommune uden områdeledelse).

I forlængelse heraf er det forskelligt, hvor godt hierarkiet fungerer. Flere daginstitutionsledere nævner, at de ser meget lidt til deres chefer. Der er også medarbejdere, der peger på, at forvaltningen ikke altid støtter op om og hjælper institutioner, der har det svært. En enkelt institutionsleder har oplevet at føle sig ladt i stikken.

Jeg synes, jeg blev ladt i stikken af mine chefer, som vaskede hænder, ikke rigtig kunne overskue konsekvenserne og havde travlt og ikke fik lyttet på, når jeg sagde: "Det her kommer til at have de her konsekvenser". (Institutionsleder i kommune uden områdeledelse)

Der findes også eksempler på velfungerende samspil mellem politikere, forvaltning og institutioner.

Da vi skulle arbejde med SAL, var det noget, forvaltningen havde besluttet. Der var ingen medarbejdere, der havde budt ind på den. Der blev tilrettelagt rigtig god undervisning. Og det er noget, som de er glade for ... Det er også forvaltningen, der har besluttet, vi skal arbejde med aktionslæring. Og den er vi ikke lige så langt med, som med SAL. Og [medarbejderne] er også interesseret, spørger interesseret ind til det ... Det er politikerne, der har bestemt det. Og der er meget stor forskel; nogle institutioner er helt modstander af det. Og der er medarbejderne her rigtig gode til at tage imod og til at arbejde med. Men det er også den måde, ledelsen beslutter sig for at implementere det på. (Institutionsleder i kommune uden områdeledelse)

Nogle institutionsledere oplever at blive pålagt forskellige typer praktiske og administrative opgaver fra forvaltningen, og det er der ikke begejstring over.

Vi har et kæmpe arbejde, når vi skal lave personaletingene, fordi de har købt et system, der er enormt besværligt. (Institutionsleder i kommune uden områdeledelse)

8.2.3 Pres fra kommunen i kommuner uden områdeledelse

Institutionslederne uden områdeledelse oplever, at deres muligheder for at definere god faglig kvalitet påvirkes af de krav, som forvaltningens fokus sætter.

Der er for meget fokus på skoleparathed og den slags læring i forvaltningen. Hvad med andre dele af faglig kvalitet. De tidlige år er helt vildt vigtige. (Institutionsleder, uden områdeledelse, observationsdata)

Man er i gang med at undersøge, om vi kan have systemer, hvor man kan tjekke af "er vi på rette vej" for barnet. Fra dag 0 til det er 18 ... Det er jo sådan noget som vores forvaltning, fordi det er det, de oplever, at politikere presser på, jamen, så følger vi med. Får vi det rette for pengene. Har vi en god nok kvalitet? Så begynder de at kigge ud efter systemer, som kan hjælpe os, når de skal lave kvalitetsrapporter. Så de har de rigtige data. Det føler de, at de bliver nødt til, fordi de skal jo kunne dokumentere det. Men kan man det, når det handler om børn og børns udvikling og læring og trivsel? Kan man så reelt lave faktabokse, der siger, så blev de meget sociale de børn, der gik i [institutionens navn]. (Institutionsleder, uden områdeledelse)

Oplevelsen deles af mange medarbejdere, men det er værd at bemærke, at der faktisk også er positive kommentarer til flere af tiltagene.

Der er jo kommet nogle tiltag fra kommunen, som er blevet presset ned over hovedet ... det skifter ret ofte – nu har vi lavet det, så skal vi pludselig noget nyt. Men vi har jo så arbejdet meget med det her læringsstile, og det har vi faktisk taget til os, fordi vi synes, det gav rigtig god mening. (Medarbejder, uden områdeledelse)

Læreplanernes indførelse har jo gjort en del, og endnu har vi ikke kunnet se effekten. Projekterne er jo fine i børnehaven, men i vuggestuen har børnene altså nogle andre behov. (Medarbejder, uden områdeledelse).

Der bliver sat en masse, i vores kommune i hvert fald, en masse store projekter i gang, som er stressende ... fordi der bliver jo ikke altid sat ressourcerne af til det. (Medarbejder i kommune uden områdeledelse)

8.3 Ledernes beslutningsrum

Nogle institutionsledere oplever at have et passende beslutningsrum, mens især nogle af medarbejderne på institutioner under områdeledelse oplever, at deres institutionsleder ikke har mulighed for at beslutte særlig meget.

Jeg synes ikke, der er nogle beslutninger, jeg ikke kan træffe. Det eneste jeg ikke kan træffe, det er noget i forhold til økonomi. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Der er en områdeleder, der har det overordnede. Det kan godt være [institutionslederen] ikke selv føler sådan, men jeg synes ikke, lederen har så meget at skulle have sagt mere. Jeg tror også, det er derfor, hun tit siger den der, "sådan er det bare". Fordi hun egentlig ikke kan tage beslutninger om nogle ting, som

man kunne førhen. Fordi så var det vores hus. Det var vores ansvar. Nu ligger den et andet sted. (Medarbejder under områdestruktur)

[Områdelederen] bestemmer, hvordan det skal være, [og] så giver [områdelederen] [institutionslederen] besked, som giver os besked, og så sidder vi dér og skal sluge hele bananen et eller andet sted og bare gøre, som der bliver sagt. (Medarbejder under områdestruktur)

Der er stor forskel på, hvor stor ledelsesautonomi den enkelte institutionsleder har på det økonomiske område. Flere nævner, at der er blevet mindre handlefrihed, når de skal disponere over institutionens økonomi, hvor de tidligere selv har kunnet bestemme, hvordan pengene skulle bruges inden for den givne økonomiske ramme. En institutionsleder nævner fx, at hun ikke har mulighed for at prioritere, om pengene skal bruges på vikartimer eller til indkøb af legetøj. En enkelt institutionsleder nævner også, at der ikke er mulighed for at sende medarbejdere på kursus, medmindre kurset er gratis, eller det godkendes af områdelederen og bestyrelsen.

Som udgangspunkt er det institutionslederen, der ansætter, og områdelederen, der fyrrer medarbejdere, hvor der er områdeledelse. Enkelte steder er det områdelederen, som har ansvaret for at ansætte og afskedige medarbejdere, hvor institutionslederen har mulighed for at komme med anbefalinger.

Det er hende, der har retten til at afskedige. Det har jeg ikke. Men det bliver selvfølgelig på min anbefaling. (Institutionsleder under områdeledelse)

Det er mig, der ansætter vikarer, og hun er med til ansættelsessamtaler, hvis vi ansætter nye medarbejdere. (Institutionsleder under områdeledelse)

I kommuner med faldende børnetal begrænses beslutningsrummet i relation til ansættelser af den kommunale pulje af medarbejdere opsagt af denne årsag.

Når man ansætter folk, så har man jo ikke den ledelsesret, som man havde en gang til at gå ud og sætte en stilling op og sige, hvem har lyst til det her, og så har man ansættelsessamtaler, og der er en i pulje inde i [Kommunen], der siger, at der er nogle ledige pædagoger her, eller nogle ledige medhjælpere her, og dem skal man så tage ind medmindre, man har et eller andet. (Institutionsleder under områdeledelse)

Flere institutionsledere nævner også, at de ikke længere har ansvaret for udendørs vedligeholdelse, hvor dette er udliciteret til et firma, som kommunen vælger. En enkelt institutionsleder nævner også, at rengøringsgesellschaftet er valgt gennem en central udlicitering, hvor institutionslederen ikke har mulighed for at sanktionere firmaet, hvis rengøringsstandarden ikke er tilfredsstillende.

Jeg har heller ikke råderet over budgettet for udendørs vedligeholdelse ... og det har jeg haft. Men det er sådan set okay, for det slog overhovedet ikke til ... Det eneste sted, jeg synes, det er irriterende, det er omkring rengøring. DEN vil jeg gerne selv have beslutningen over. Det er ikke mig, der bestemmer, hvilket rengøringsgesellschaft, der er her, og heller ikke, hvordan der bliver gjort rent. Det er nogle standarder for hele kommunen. Der ville jeg gerne – om ikke andet – bare have sanktioneringsretten. At jeg simpelthen kunne tilbageholde penge, når jeg ikke er tilfreds. Men det kan jeg ikke. (Institutionsleder, uden områdeledelse)

Både institutionsledere og medarbejdere oplever, at der er sket en centralisering af beslutningerne, og flere påpeger, at det kan være u hensigtsmæssigt, fordi beslutninger på et mere centralt plan ikke er funderet i den specifikke viden om institutionens behov eller kvaliteten af forskellige leverandørers ydelser.

Det er meget topstyret. (Institutionsleder med områdeledelse)

Jeg synes ikke, man kan påvirke beslutninger, som er truffet. Vi bliver i ret høj grad presset hele vejen ned i systemet. Vi bliver orienteret frem for gået i dialog med. (Institutionsleder, uden områdeledelse)

Gartnere, der skal vedligeholde den pulje, har de også taget, med det resultat, at nu får vi ikke fejtet, som vi har fået gjort før. Eller klippet hæk, eller også så klipper de noget forkert, som de gjorde her lige før sommerferien. Der klippede de alle vores buske ned. Jeg var simpelthen stjerne-trekvart-tosset. De klippede alle vores roser og sommerfuglebuske ned dagen før vi skulle have sommerfest. (Institutionsleder, uden områdeledelse)

Så det der med bare at tage en beslutning, kan være rigtig svært for dem ... Jeg synes i hvert fald, at beslutningsprocessen er blevet længere. Det er tit, at de ikke kan give et svar. Hvor, så skal de lige vende det med områdelederen. Så de bliver hele tiden sådan ... De kommer tit til at sætte os andre i en venteposition, og det er jo utrygt og utilfredsstillende. Uvished er næsten den værste faktor at gå i som medarbejder. (Medarbejder i institution med områdeledelse)

Man begynder at centralisere så meget, og hvad er det et udtryk for? Er det en skræk for at turde slippe kontrollen? Man ansætter rigtig mange konsulenter, det kan også være rigtig godt, og det kan også være med til at højne kvaliteten, men jeg tænker: Hvad med at bruge de ledere, der rent faktisk er, og det personale, der er, som jo også ligger inde med en viden? (Institutionsleder i områdeledelsesstruktur)

8.4 Lederens behov for ledelsessparring

Alle institutionslederne oplever at få ledelsessparring, og for alle fire typer institutionsledere ser vi både fuldstændig opfyldelse af sparringsbehovet hos nogle og visse udfordringer hos andre. Hovedforskellen er mellem kommuner med områdeledelse, hvor områdelederen er den vigtigste sparringspartner, hvilket de fleste af institutionslederne er glade for. Enkelte oplever at skulle supplere med sparring fra andre institutionsledere for at få opfyldt deres behov for ledelsessparring. Hvis vi kigger på institutionslederne i kommuner uden områdeledelse, får de i høj grad deres sparring fra ledelsesnetværkene og fra deres souschef.

Her ser vi nogle udfordringer knyttet til at få ledelsesnetværkene til at fungere (også omtalt i afsnittet om netværksledelse). Disse institutionsledere bruger stort set ikke deres direkte leder til sparring, men stadig er deres oplevelse, at denne leder har stået til rådighed og givet dem svar, de enkelte gange institutionslederne har henvendt sig til vedkommende.

8.5 Diskussion og opsamling vedrørende den kommunale ledelsesstruktur

Institutionslederne i kommuner med områdeledelsesstruktur oplever ikke at have færre administrative opgaver end institutionslederne i kommuner uden områdeledelse. Såvel i kommuner med område- som netværksledelse oplever institutionslederne, at dette fylder i deres ledelsesopgaver og påvirker deres beslutningsrum. Der er en udbredt oplevelse af, at det politiske pres fylder. Det er forskelligt, hvor entydig opgavefordelingen er mellem institutionsleder og områdeleder. Nogle institutionsledere giver udtryk for, at det er en entydig og uproblematisk arbejdsdeling, mens det ser anderledes ud andre steder. Institutionsledernes største anke mod områdeledelse er, at de mister autonomi.

Medarbejderne er relativt negative over for områdeledelse. De oplever, at områdelederen er for langt væk fra deres hverdagspraksis. Også netværksledelse, oplever de, trækker for meget af institutionsledernes tid og energi ud af institutionen.

Når en områdeleder træffer en beslutning, medarbejderne ikke er enige i, er der eksempler på, at de arbejder for at omstøde beslutningen eller bare lader være med at følge den på langt sigt. Der er eksempler på en kultur, hvor det opfattes som i orden at lade være med at følge de ledelsesmæssige anvisninger fra områdelederen, hvis man er uenig i dem.

I forlængelse heraf er institutionslederens beslutningsrum vigtigt. En institutionsleder oplever i en kommune uden områdeledelse, at hun i forhold til forvaltningen kan sige, at de ikke skal bestemme inden for et bestemt rum defineret af hende. Især medarbejderne på institutioner under områdeledelse oplever, at deres institutionsleder ikke har mulighed for at beslutte særlig meget. Både institutionsledere og medarbejdere oplever, at der er sket en centralisering af beslutningerne.

Flere institutionsledere nævner, at der er blevet mindre handlefrihed, når de skal disponere over institutionens økonomi, hvor de tidligere selv har kunnet bestemme, hvordan pengene skulle bruges inden for den givne økonomiske ramme. Som udgangspunkt er det institutionslederen, der ansætter, og (hvis der er områdeledelse) områdelederen, der fyrrer medarbejdere. Enkelte steder er det områdelederen, som har ansvaret for at ansætte og afskedige medarbejdere, hvor institutionslederen har mulighed for at komme med anbefalinger.

9 Optimale størrelser på daginstitutionerne og på ledelsesspændet

Kapitel 9 beskæftiger sig med fordele og ulemper ved forskellige institutionsstørrelser og forskellige ledelsesspænd. Vi adresserer også spørgsmålet om, hvorvidt der er en optimal institutionsstørrelse på daginstitutionsområdet.

Når vi kigger på erfaringerne blandt de interviewede medarbejdere og institutionsledere, finder vi både udsagn, der peger på større institutioner og dermed også større ledelsesspænd, og udsagn, der peger den modsatte retning. Hovedargumenterne, der er repræsenteret nedenfor, er henholdsvis institutionslederens mulighed for at være synlig blandt medarbejderne (hvilket taler for et mindre ledelsesspænd) og forebyggelse af sårbarhed (hvilket taler for større organisatoriske enheder).

[Det betyder rigtigt meget at være synlig blandt medarbejderne]. Det skrider imod alt, hvad vi skal i øjeblikket. Hvor det hedder, at vi skal lede på afstand. Det er jeg faktisk ikke enig i. Måske kan man godt lede noget på afstand. Det er jeg jo også nødt til selv i det store hus her, jeg kan ikke være inde i hver lille detalje. Derfor tror jeg, det er meget vigtigt, at man har fokus på, hvad er kerneopgaven, så pædagoger ved, hvad de kommer her for at løse. Så der er skabt en retning henimod det. (Institutionsleder med stort ledelsesspænd)

Der skal så lidt til, før korthuset falder sammen i en lille institution. I perioder har jeg ageret vikar i UALMINDELIGE mængder af timer. Så hvis du nu havde været her i sådan en periode og stillet mig spørgsmålet, hvad jeg hovedsagligt bruger mine timer på, så havde jeg sagt, 'jamen, jeg er pædagog'. (Institutionsleder med lille ledelsesspænd)

Før vi analyserer medarbejdernes vurderinger af fordele og ulemper ved forskellige institutionsstørrelser, skal vi imidlertid kaste et blik på, hvor godt et grundlag medarbejdere og institutionsledere har for at sammenligne deres nuværende ledelsesspænd med institutioner med større eller mindre ledelsesspænd.

9.1 Erfaringer med andre størrelser af ledelsesspænd

Størstedelen af institutionslederne og medarbejderne har tidligere arbejdet i institutioner med flere eller færre medarbejdere og har således erfaringer med et anderledes ledelsesspænd. I ledernes tilfælde har de institutionsledere, som har tidligere erfaringer fra andre institutioner, typisk været leder på institutioner, der er mindre end den, de arbejder på nu. Det er forståeligt set i lyset af, at daginstitutionerne er blevet større i løbet af de seneste år, ligesom ledere typisk starter med mindre organisationer for derefter at blive ledere for større organisationer. Kun tre af de otte institutionsledere, som arbejder på institutioner med lille ledelsesspænd, har tidligere erfaringer, mens det er tilfældet for alle institutionsledere, som har et stort ledelsesspænd. Der mangler informationer om en enkelt institutionsleder fra de små institutioner.

Medarbejdernes erfaringer er mere blandede. Fem medarbejdere fra institutioner med lille ledelsesspænd har tidligere prøvet at arbejde i institutioner, hvor institutionslederen havde ansvar for færre medarbejdere, mens fem har arbejdet i institutioner, hvor institutionslede-

ren havde et større ledelsesspænd end på deres nuværende arbejdsplads. To medarbejdere har prøvet at arbejde i institutioner med både større og mindre ledelsesspænd. I institutionerne med stort ledelsesspænd har de fleste medarbejdere kun arbejdet i institutioner med færre medarbejdere under samme leder. Dette gælder for seks af de 16 medarbejdere, mens én har arbejdet et sted med større ledelsesspænd, og én har arbejdet på institutioner med både større og mindre ledelsesspænd. Der er ingen informationer for de øvrige medarbejdere. Både medarbejder og institutionsledere trækker på disse erfaringer, når de vurderer fordele og ulemper ved ledelsesspændet på deres nuværende institution. Før vi går ind i en nærmere analyse af disse, giver citaterne et par eksempler på, hvordan interviewpersonerne foretager disse sammenligninger. Mens institutionslederne tenderer til at lægge vægt på de for dem spændende udfordringer som værende forskellen (i favør til større ledelsesspænd), hæfter medarbejderne sig især ved betingelserne for nærvær (til hhv. leder og forældre).

Dengang [da lederen var i en endnu mindre institution] havde jeg jo meget mere børnetid ... Altså, det er blevet meget nemmere, tænker jeg faktisk, fordi jeg kan lave lidt mere distance, altså i processer og sådan noget, der har jeg mere materiale at arbejde med, fordi det er det, jeg synes, der er spændende, når vi arbejder med sådan nogle ting. (Institutionsleder med lille ledelsesspænd)

Det kan jeg da huske fra den lille institution. Der havde man et helt andet forhold til forældrene. (Medarbejder i institution med stort ledelsesspænd)

Jeg har også været i store institutioner, men også mindre ... Altså, jeg har aldrig oplevet en leder så nærværende som [den nuværende institutionsleder] ... Jeg har en fornemmelse af, hun kender mig, hun kender min familie, hun ved, hvem mine børn er. Men hun kender mig også fagligt og er en rigtig god menneskeken-der. Og sådan har jeg aldrig haft det før. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

9.2 Fordele og ulemper ved forskellige størrelser af ledelsesspænd og daginstitutioner

På tværs af både institutionsledere og medarbejdere med henholdsvis stort og lille ledelsesspænd er der langt hen ad vejen konsensus om, hvilke fordele og ulemper der er med store og små institutionsstørrelser. Som nævnt taler medarbejderne mere om institutionsstørrelsen end om størrelsen på ledelsesspændet.

9.2.1 Mere fleksibilitet i de store institutioner

Der er enighed om, at et større medarbejderantal giver mere fleksibilitet i udnyttelsen af personaleressourcerne, hvilket gør dagligdagen i de store institutioner nemmere. Dette kommer især til udtryk, når medarbejdere er fraværende på grund af sygdom eller andet. Det større antal medarbejdere gør, at man kan flytte rundt på personalet på stuerne, så en enkelt medarbejder ikke står alene med en hel stue. Enigheden gælder både på tværs af medarbejdere og institutionsledere og på tværs af institutioner med stort og lille ledelsesspænd.

Det giver mange flere muligheder at være et stort sted faktisk, hvor der er mange personaler. Der er mulighed for at lave flere forskellige ting. Og låne lidt per-

sonale fra hinanden. *Fleksibilitet. (Medarbejder i institution med stort ledelsesspænd)*

Jeg har mulighed for at tilrettelægge personaleressourcerne lidt bedre, fordi jeg har lidt større luft. Sådan føler jeg det i hvert fald. (Institutionsleder med stort ledelsesspænd)

Jeg tænker, at der er rigtigt meget sårbarhed i at være en lillebitte institution, nu tænker jeg med fire eller fem medarbejdere, det tror jeg egentlig ikke, jeg personligt kunne tænke mig, fordi det så kunne blive for tæt med ledere også, tænker jeg. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Det kan være vanskeligt og være leder af en mindre enhed, det er, at der er færre personer at trække på. Altså, der er en anden sårbarhed, og det kan være en sårbarhed i forhold til noget så enkelt som at dække mødetider ind (Institutionsleder i institution med lille ledelsesspænd)

En fordel er også, at det er nemmere at justere lidt op og ned på antallet af medarbejder-timer alt efter behov.

Fordelen ved at være stor er, at du kan bedre råde med ressourcerne. Du har lidt flere løse medarbejdere inde. Ved op- og nedgang kan du lidt bedre justere. Det er alt andet lige nemmere at få det til at hænge sammen både med fravær og økonomi. (Områdeleder)

Og i det hele taget få driften til at hænge sammen:

En lille institution, med de der 30-40 børn, har jo samme åbningstid, men har ikke den samme økonomi til at få tingene til at hænge sammen. (Områdeleder)

9.2.2 Flere kompetencer at trække på i de store institutioner

En anden fordel ved de store institutioner er bedre muligheder for sparring medarbejderne imellem end i de mindre institutioner. Dels fordi der er flere ansatte og dermed flere kompetencer til stede, dels fordi der så typisk er flere vuggestuegrupper end en – og dermed nogle at sparre med. Den erkendelse findes både i store og små institutioner.

I den gamle børnehave, der var der seks pædagoger. Der var to på hver stue. Her er der det dobbelte. Og det betyder noget i forhold til dialog og refleksion og faglig sparring. Der er også flere til at tage fra på opgaverne. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med større ledelsesspænd)

Jeg tænker, at det er en fordel at være så mange, at der er flere sparringspartnere inden for forskellige områder. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Den største udfordring i ikke at være så mange er, at det kan være svært at mixe personalet og have tilstrækkelig alsidighed. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

9.2.3 Større transaktionsomkostninger i de store institutioner

En stor institutionsstørrelse kan dog også have nogle ulemper. Et stort medarbejderantal betyder også flere deltagere på personalemøderne, som derfor kan tage længere tid. Derudover kan en stor institutionsstørrelse betyde, at det er svært at få alle informationer ud til medarbejderne og efterfølgende at få fulgt op på tingene.

Det er jo det, der er med kommunikation i så stort et hus, det kan lige gå tabt. (Medarbejder i institution med stort ledelsesspænd)

I og med, at det er en stor personalegruppe, så er det komplekst at følge op på alt. (Institutionsleder i institution med stort ledelsesspænd)

Implementeringshastigheden er lidt længere i de store institutioner. (Institutionsleder i institution med stort ledelsesspænd, observationsdata)

I store institutioner kan det også være mere besværligt at nå frem til en fælles enighed om tingene.

Det er ret væsentligt, at man trækker i samme retning for at udrette noget og det kan blive sværere, jo større man er. (Institutionsleder i institution med lille ledelsesspænd)

Hvis man er en lille institution, så er det nemmere at få kommunikeret beskeder ud i alle hjørner og være sikker på, at alle har hørt det, der skal siges, og de mål, vi har sat. Og det er klart nemmere at få alle til at marchere lidt i samme retning. (Institutionsleder i institution med lille ledelsesspænd)

Det kan være en stor båd at vende. Hvis man skal implementere noget i et stort hus, kan det være svært at få alle med. Hvis du er i et lille hus, kan du hurtigere få korrigeret. (Områdeleder)

9.2.4 Store institutioner forudsætter mere organisering

Især institutionslederne og medarbejderne i de små institutioner anfører, at et stort hus må kræve meget organisering for at virke godt.

Det kræver i hvert fald mere organisering, hvis du er et meget stort hus. (Institutionsleder med lille ledelsesspænd)

[Man] kan være spontan på en anden måde, når man har en lille gruppe børn. "Skal vi tage varm kakao her om eftermiddagen." "Okay, det laver vi så lige til 80 børn i dag", så der går også noget tabt ved at være en stor institution ... altså man skal virkelig have en organisering, der bare skal køre, for ellers så kan det godt bare blive kaos. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

I tråd hermed er der institutionsledere og medarbejdere i de store institutioner, der netop fremhæver, at de er meget velorganiserede. De ser det som et væsentligt element for dem.

9.2.5 Nærvær mellem leder og medarbejdere nemmere i mindre institutioner

Flere medarbejdere og institutionsledere nævner, at institutionslederen er tættere på i de mindre institutioner, både i den daglige kontakt, men også rent fysisk, hvilket kan være et problem i store institutioner, som kan være delt op i flere separate huse, som ligger adskilt fra hinanden.

Fordelen kan også være, at man kender sine medarbejdere meget bedre, man ved, hvem og hvad, man har med at gøre. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Jeg har et mere personligt kendskab til mine medarbejdere, end hvis du har 30 eller 40 medarbejdere. (Institutionsleder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Der er mere nærhed i den lille institution. Jeg har selv været leder på den måde, hvor man sidder mere inde på kontoret. Jeg var ikke en del af det. Jeg lavede et skema, og så ordnede de det. Da institutionen så blev mindre, og jeg kom mere ud, så fik vi nogle helt andre relationer. (Områdeleder)

Problemet med de store institutioner er, at man ikke har samme føling med hinanden kollegialt. Tingene kan nogle gange komme til at køre lidt for længe. (Områdeleder)

Der er således nogle af medarbejdere og institutionsledere med stort og mindre ledelsesspænd, der oplever, at stort ledelsesspænd kan være hæmmende for at opnå en følelse af nærvær mellem ledelse og medarbejdere. Der er også nogle, der peger på, at der er en risiko for at vuggestue- og børnehavedelen bliver meget opdelt i de større institutioner. Det gælder særligt, når de fysisk ligger i forskellige bygninger. Når medarbejdernes tilfredshed med den daglige lederkontakt vurderes, kan der være en svag tendens til, at medarbejderne i små institutioner er mere tilfredse med denne. Således vurderes seks af de 16 medarbejdere i institutioner med lille ledelsesspænd, at være "meget tilfredse" med den daglige lederkontakt, mens dette kun er tilfældet for fire af medarbejderne i institutioner med stort ledelsesspænd.

Medarbejdere og institutionsledere oplever generelt, at institutionerne ikke skal være større, end de er, i forhold til fortsat at sikre nærværet.

Jeg har været på en, der er endnu større. Det her det er en dejlig størrelse. Fordi der var ledelsen meget længere væk. (Medarbejder i institution med stort ledelsesspænd)

Flere peger på, at ledere, der er leder af flere huse samtidigt på forskellige matrikler, kommer for langt væk fra deres medarbejdere.

Så er hun jo langt væk, der kender de hende ikke på samme måde, fordi hun ikke er i huset. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

9.2.6 Mere nærvær med børn og forældre i de mindre institutioner

Der er generelt enighed om, at det er nemmere at skabe nærvær til børn og forældre i de mindre institutioner.

Når du er i de store institutioner, er der langt fra den ene stue til den anden. Og hvis du så lukker om eftermiddagen og ikke ved, hvad der er sket nede i den anden ende, så har du mistet kontakten til forældrene, fordi du ikke kan fortælle, hvad der er sket i løbet af dagen. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Samtidig nævner flere institutionsledere også, at de små institutioner giver dem mulighed for mere kontakt med børnene, fordi de her har "stuetid" sammen med børnene og medarbejderne. Det kan også være nemmere at have et tættere forhold til børnenes familier, når der er tale om en mindre institution.

[Da institutionen var endnu mindre] havde vi utroligt positive forældre, og... ja-men, der var bare meget nærvær, fordi vi var så lille og havde god normering, og der var tid til at snakke med forældrene. (Medarbejder i gruppen af institutioner med mindre ledelsesspænd)

Lederne giver udtryk for at gøre en aktiv indsats for at opretholde nærværet med børn og forældre. Særlig i de større institutioner kræver dette en ekstra indsats.

Jeg øver mig, jeg kan lige så godt sige det, jeg øver mig på navnene. På, at jeg kan alle navnene, når der kommer nye børn og nye forældre ... De skal føle sig velkomne, når de kommer. (Institutionsleder med stort ledelsesspænd)

9.2.7 Mindre institutioner som fordel for de mere sårbare børn

I forhold til de mere sårbare børn anfører nogle af interviewpersonerne, at en mindre institution kan være en fordel, da de fysiske rammer er mindre, og der er færre børn og voksne at forholde sig til, når man befinder sig på legepladsen.

Nogle af de der lidt sarte børn har også glæde af at være her, hvor det ikke er så, alt for stort. De kan også overskue at komme ud på legepladsen og sådan. Og vi har jo altid været et hus, der har haft støttebørn. (Institutionsleder med lille ledelsesspænd)

9.3 Det optimale ledelsesspænd

Forskere har længe interesseret sig for spørgsmålet, om der er et optimalt ledelsesspænd. Indtil videre er svaret, at det kommer an på flere forhold og hvilken kontekst, man befinder sig i. Ud fra en litteraturgennemgang vurderer Barrasa, West og Gil, at større team eller grupper er mere dysfunktionelle end mindre team (Barrasa et al. 2007). Dette hænger bl.a. sammen med tab i koordination, motivation og kommunikation. Grupper kan dog også blive for små. Man kan derfor ifølge Barrasa, West og Gil opstille en hypotese om det omvendte U. At fordelene stiger indtil et vist punkt, hvorefter de begynder at dale igen (ibid) (Se også Holm-Petersen et al. 2011). Så hvilke forhold er afgørende i vurderingen af det optimale ledelsesspænd? Den effektive størrelse på en enhed og antallet af medarbejdere under en leder, kan ifølge Holm-Petersen et al. 2011, inspireret af Mintzberg, forventes at afhænge af, hvor komplekst arbejdet er (ledelsesopgaven såvel som medarbejdernes opgaver). Det handler fx om, hvor formaliseret og standardiseret arbejdet er, og hvor professionaliserede medarbejderne og institutionslederne er. Det skal ses i sammenhæng med, hvor erfarne medarbejderne og institutionslederne er, og hvor kompleks konteksten er.

Hvis vi skal oversætte dette til daginstitutionsområdet, så vil det optimale ledelsesspænd i daginstitutioner forventes at afhænge af:

1. Er der tale om en integreret institution eller en ren vuggestue eller børnehave. (At være leder for begge typer af funktioner må anses for en mere kompleks ledelsesopgave).
2. Hvad er omgivelsernes forventninger til institutionslederen? (Forventninger om, at ledelsesrollen og pædagogikken i institutionen nytænkes, er en mere kompleks opgave end primært at have fokus på at styre økonomien).
3. Hvilket socialt område ligger institutionen i? (Andelen af tosprogede børn, tyngden i indberetningssager).
4. Hvor erfaren er institutionslederen som pædagog og leder?
5. Hvor mange fagligt uddannede medarbejdere er institutionslederen leder for? (I hvor høj grad er de pædagogfaglige færdigheder standardiseret).

Dette skal ses i forhold til at:

1. Pædagogisk arbejde i daginstitutioner må anses for komplekst, da det er svært at standardisere arbejdet. Forskellige børn har forskellige behov. Der er meget relationsarbejde og faglig vurdering, der er en forudsætning for høj kvalitet.
2. Lederne har mange forskellige typer af opgaver.

Disse punkter giver en ide om, hvad der kan være vigtigt at tage med i betragtninger om hensigtsmæssige ledelsesspænd. Næste afsnit handler om, hvad de medvirkende institutionsledere og medarbejdere mener.

9.3.1 Den optimale institutionsstørrelse jf. de medvirkende institutionsledere og medarbejdere

Det er udbredt, at institutionslederne i højere grad end antallet af medarbejdere tænker i antallet af børn i institutionen. Antallet af børn har nemlig en direkte betydning for institutionens økonomi, ligesom det har en betydning for, hvordan institutionen kan organiseres. Er der eksempelvis nok børn til to vuggestuegrupper osv.

En af institutionslederne mener, at det ikke så meget er antallet af medarbejdere, det kommer an på, men mere antallet af forstyrrelser, der betyder noget for hendes ledelsesudøvelse. Flere institutionsledere peger også på, at det meget er et spørgsmål om, hvor velorganiseret institutionen er.

Hvis jeg havde to vuggestuegrupper, så kunne jeg få vuggestuens personale til at passe børnehavens børn om dagen, mens jeg holdt møde med børnehavepersonalet. Så der er sådan en magisk balance mellem, at færre er ikke nødvendigvis er bedre. Det hænger rigtig meget sammen med måden, du har personale på, måden dit hus er organiseret på – også rent fysisk organiseret. Hvad er det for nogle rum, man har, til rent faktisk at bedrive det, man gerne vil. (Institutionsleder med lille ledelsesspænd)

På tværs af institutionslederne må der alligevel siges at være rimelig stor enighed om det optimale antal medarbejdere. Otte ud af de 16 institutionsledere ønsker således en medarbejderstab på mellem 14 og 20 medarbejdere. Det betyder, at der er ledere af små institutioner, der ønsker lidt flere medarbejdere, end de har i dag. Faktisk gælder det for tre ud af

fire. Når institutionslederne ønsker sig flere medarbejdere, skal det dog ses i lyset af, at de generelt gerne vil have flere medarbejdere pr. barn. Det er ikke i alle tilfælde givet, at de også ønsker sig kombinationen af flere medarbejdere og flere børn.

Jeg kunne godt tænke mig 3-4 stykker mere, end jeg har i dag. Det er også noget med, at det giver en god dynamik og sikrer, man har en kontinuerlig udskiftning, så man får noget nyt en gang imellem. Samtidig med at man kan beholde en stabil kerne. (Institutionsleder med lille ledelsesspænd)

Jeg tænker, at mellem 11-12 ville være det bedste antal, for så kunne jeg have to vuggestuegrupper, og de ville kunne sparre med hinanden. (Institutionsleder, lille ledelsesspænd)

I et ledelsesmæssigt perspektiv, og det JEG drømmer om og gerne vil, der tror jeg, man skal næsten op på det dobbelte – måske op på 20 medarbejdere. (Institutionsleder med lille ledelsesspænd)

Det betyder også, at der er institutionsledere, der synes, deres institution har en fin størrelse. Institutionslederne i mellemgruppen finder enten deres nuværende størrelse optimal eller kan se fordele i at være ca. et par stykker mere – op mod de 20 medarbejdere.

Jeg synes, min størrelse er optimal. Jeg har også haft 20 i perioder, det går også fint. Der, hvor jeg synes, det kan blive sværest, når jeg har mere end 15, det er at huske de to, der er på barsel, og hende, der er sygemeldt, fordi at det bliver meget dem, der er her, jeg kommer til at se. Jeg tænker, at det er her omkring, 15-20 til én leder, så bliver det i hvert fald svært at lede på den måde, jeg gør, hvis der er mange flere. (Institutionsleder med mellemstort ledelsesspænd)

Den må i hvert fald ikke blive mindre end det her. Det er en fin størrelse, og lidt flere gjorde egentlig ikke noget. (Institutionsleder med mellemstort ledelsesspænd)

Jeg vil godt lige have en, en 3-4 medarbejdere mere ... Ja, det ville jeg ... Hvis man sådan skal kigge på hele institutionsdriften og hele måden, at det sådan kan hænge sammen på. Fleksibiliteten ... fordi hvis vi skal kunne udføre faglig kvalitet, så kræver det også, at vi måske er lidt flere medarbejdere. (Institutionsleder med mellemstort ledelsesspænd)

Nogle af institutionslederne i gruppen med de største ledelsesspænd er også tilfredse med deres nuværende institutionsstørrelse.

Jeg synes, det er en optimal størrelse. Det er det også i forhold til lønbudgettet. Jeg kan se, at det er lidt nemmere for mig. Fordi jeg har et lidt større lønbudget. (Institutionsleder med stort ledelsesspænd)

Der er tre lederne fra de større institutioner, som ønsker et anderledes medarbejderantal. En institutionsleder kunne personligt godt tænke sig at være leder for et noget lavere medarbejdertal, en ønsker lidt færre end i dag, mens en anden ønsker en større medarbejderstab på op til 30.

Hvad angår spørgsmålet, hvornår stort bliver for stort – også for de institutionsledere, der er glade for at arbejde i store integrerede institutioner, så er der flere, der fortæller, at de

ikke ønsker, at institutionen bliver så stor, at de ikke længere har mulighed for at kende børnene og deres forældre. Dette er nemlig vigtigt for mange af institutionslederne.

Jeg kommer meget rundt i institutionen og kender alle børnene og kender alle forældrene og er også en del af det, fordi det er det, jeg godt kan lide. (Institutionsleder med stort ledelsesspænd)

De institutionsledere, der forholder sig hertil, giver typisk udtryk for, at de ikke kunne tænke sig at være leder på flere matrikler på en gang. Kun en enkelt institutionsleder mener, at dette kunne være en interessant mulighed forudsat, at der var daglige ledere også på hver matrikel. Der er også flere institutionsledere, der giver udtryk for, at bare det at have flere etager eller huse påvirker muligheden for at være synlig som leder.

Det betyder i hvert fald noget for mig som leder at have en tæt kontakt med hele personalegruppen. Det, det er vigtigt for mig, fordi at jeg hele tiden har en finger på pulsen. Jeg ved, hvordan de alle sammen har det. Både i deres rolle men også privat. Jeg ved, hvis der er et eller andet, jeg skal tage mig af. Og det gør jeg, fordi at jeg ser dem, og jeg taler med dem. Hvis de sad oppe på en anden sal, så ville jeg ikke vide det på samme måde. (Institutionsleder, stort ledelsesspænd)

De fleste af medarbejderne svarer, at de finder deres nuværende ledelsesspænd passende. Nogle svarer dog, at de godt kunne tænke sig flere hænder. Enkelte medarbejdere i store institutioner kunne godt tænke sig at arbejde i mindre institutioner.

9.3.2 Den optimale institutionsstørrelse jf. de medvirkende områdeledere

Områdelederne er typisk ikke helt afklarede med, hvad der er en god institutionsstørrelse. Der er flere hensyn i ligningen. Ligesom institutionslederne tænker de snarere i antal børn end i antal medarbejdere pr. leder.

Jeg synes, at 60 børn er meget godt. 20 vuggestue- og 40 børnehavebørn. (Områdeleder)

Optimalt set, så tænker jeg, at et hus ikke skal være større end 60-70 børn. Og det er på trods af, at jeg har huse, der er større. Det er både noget med, hvor mange medarbejdere man har; og hvor mange børn, man kan overskue at have et forhold til. Jeg synes, man skal kende sine børn som leder og kende sine familier. Hvis du ikke har mere end de der ti medarbejdere, så kan du have et rigtig fornuftigt sammenhold. Du kender alle børnene, og du er alligevel ikke for sårbar. Du har muligheden for at regulere lidt med nogle timer. Så på den måde har du lidt af det hele. (Områdeleder)

Flere områdeledere peger på 60-70 børn som en god institutionsstørrelse ud fra driftsøkonomiske hensyn. Det er nemmere at få vagtplanen til at hænge sammen, og der er fx flere inklusionspædagogtimer i større institutioner end i helt små institutioner. En områdeleder mener, at det er svært at opnå en effektiv drift for institutioner, der har mindre end 40 børn. Adspurgt om kvaliteten giver områdelederne typisk udtryk for, at mindre institutioner kan være at foretrække.

Vi ser ikke nødvendigvis, at der er lighed mellem kvalitet og store institutioner. Hvis man virkelig mente, at det var det kvalitative, man skulle bygge på, ville man se, at kvaliteten bestemt er lige så høj i de små institutioner, om ikke højere. (Områdeleder)

Flere områdeledere peger på, at det ikke må blive så stort, at institutionslederen ikke er en del af praksis i institutionerne, for så mister de følingen med, hvad der foregår.

Der er dog en tydelig sammenhæng mellem de faktiske institutionsstørrelser i kommunen og områdeledernes vurderinger af den optimale institutionsstørrelse. Der er således også i kommuner med generelt store institutioner, områdeledere, der peger på 80-100 samt 100-120 børn som det optimale. Begrundelsen for disse størrelser er primært driftsøkonomisk.

For ti år siden sagde jeg måske 40, så kunne man kende alle børn og forældre. En lille institution, det synes jeg var lykken. Der har jeg ændret mit standpunkt meget. Jeg tænker, at hvis man får det rigtigt strikket sammen, så kan en institution på omkring de 100-120 fungere lige så fint som en på 40. (Områdeleder)

Områdelederne peger på, at den fysiske indretning af institutionen og kvaliteten af den pædagogiske ledelse også er vigtigt i denne relation. Nogle peger også på, at det sociale område er vigtigt, fordi det påvirker ledelsesudfordringen:

Det er jo vidt forskelligt, hvilke udfordringer man står med. (Områdeleder)

Der er ingen områdeledere, der peger på mere end 120 børn eller 30 medarbejdere som en optimal størrelse.

Hvad angår områdeledernes eget ledelsesspænd, så anses det optimale at ligge mellem 4-6 institutioner at være områdeleder for.

9.4 Diskussion og opsamling vedrørende den optimale størrelse

En stor del af de medvirkende institutionsledere og medarbejdere har erfaringer fra institutioner med anderledes ledelsesspænd og institutionsstørrelser, end hvor de nu arbejder, og de har derfor ganske klare opfattelser af, hvad fordele og ulemper er, samt hvad de selv ser som den optimale institutionsstørrelse. De har formodentligt valgt at arbejde i en institutionsstørrelse, der nogenlunde passer med deres ønsker, og derfor ser vi også tendens til større bud på den optimale størrelse i de større institutioner.

Hvis vi kigger på de fremførte argumenter for at have relativt større institutioner, nævnes især, at det giver mere fleksibilitet og flere kompetencer at trække på. Argumenterne for mindre institutioner blandt de interviewede medarbejdere og ledere er især, at der er mindre koordinationsudfordringer og deraf følgende transaktionsomkostninger i de mindre institutioner. De forudsætter også mindre organisering, og nærvær mellem leder, medarbejdere, børn og forældre er nemmere at opnå. Endelig bliver der argumenteret for, at de mindre institutioner som fordel for de mere sårbare børn.

Der er en udbredt enighed blandt de interviewede institutionsledere om, at den mest optimale størrelse er på 14-20 medarbejdere til en institutionsleder.

10 Konklusioner og perspektivering

I kapitel 10 trækkes der konklusioner, og undersøgelsens resultater perspektiveres.

10.1 Niveauret af trivsel og medarbejderoplevelt faglig kvalitet i institutionerne

Generelt er de pædagogiske medarbejdere på de deltagende 16 integrerede daginstitutioner optagede af den betydning, de har for børnene. Den glæde, de møder hos børnene, motiverer dem i det daglige arbejde. Der er mange lighedspunkter mellem, hvordan de definerer god faglig kvalitet i form af læring, nærvær, omsorg, se børnene og deres behov, pædagogiske refleksioner, struktur på tingene, at være i udvikling og hænder nok – og så de behov de selv italesætter at have for ledelse. Her fylder det også meget, at institutionslederen ser deres behov og udvikler dem fagligt, skaber struktur på tingene og er nærværende til stede.

Mange medarbejdere og institutionsledere oplever, at der er en høj grad af faglig kvalitet i deres institutioner. Der er dog også medarbejdere, institutionsledere og områdeledere, der kunne ønske sig en højere kvalitet. Der er tendens til en tydelig sammenhæng mellem ledelsesstil og niveauret af medarbejderoplevelt faglig kvalitet. Det samme gælder mellem trivsel og ledelsesstil. I gruppen af de mindre institutioner med lavere ledelsesspænd er den gennemsnitlige trivsel over middel. I gruppen af de større institutioner med større ledelsesspænd er den lidt under middel. Anvendes tredelingen i lille, mellem og stort ledelsesspænd, finder vi også en forskel grupperne imellem. Så fremgår det nemlig, at trivslen er størst i mellemgruppen (lige knap høj), mens den kun er middel både i de små og store integrerede institutioner. Det er i overensstemmelse med rapportens øvrige resultater, der tyder på, at det netop i de mellemstore institutioner både er muligt at udøve aktiv ledelse og at få en positiv effekt på den faglige kvalitet af denne indsats.

Hverdagen med normeringer, som mange medarbejdere oplever som utilstrækkelige, sygdommeldinger og medarbejdere, der går fra til kurser og møder, beskrives dog samtidig som en udfordring for både kvaliteten og trivslen i daginstitutionen, uanset størrelsen af ledelsesspændet. Selvom store institutioner umiddelbart af mange af institutionslederne opfattes som mindre sårbare ved fravær, så påvirker fravær også her oplevelsen af den faglige kvalitet og trivslen. Det er således i højere grad antallet af hænder på de enkelte stuer, medarbejderne forbinder med mulighederne for at skabe den ønskede kvalitet, frem for hvor mange medarbejdere, der arbejder i huset. Medarbejderne i de store huse oplever således generelt ikke at være mindre pressede end medarbejderne i de mindre huse.

10.2 Betydningen af ledelsesspændet

Undersøgelsen viser, at størrelsen på institutionen og dermed også størrelsen på institutionslederens ledelsesspænd har betydning, men andre forhold også har betydning for den ledelsesmæssige kvalitet. Ledelsesspændet lader især til at have betydning i samspil med institutionslederens ledelsesstil.

Institutionslederen har en mulighed for at gøre en forskel for både den faglige kvalitet og trivslen på de integrerede daginstitutioner, og det er ikke ligegyldigt, hvilke ledelsesvilkår

institutionslederen har. Størrelsen på institutionen og dermed antallet af medarbejdere, som institutionslederen er leder for, har en betydning for vilkårene for at bedrive synlig, tydelig og nærværende ledelse, der viser en retning. Undersøgelsen tyder på, at de mest optimale vilkår for, at institutionslederen kan skabe mest mulig medarbejderoplevet faglig kvalitet og medarbejdertrivsel, lader til at være, når ledelsesspændet er mellem 14-20 medarbejdere i den integrerede daginstitution.

Når ledelsesspændet bliver væsentligt større end 20 medarbejdere, er det sværere for institutionslederen at have fingeren på pulsen og skabe sammenhæng på tværs i huset. Jo mere fysisk adskilte medarbejderne er, jo mere forstærkes problematikken. Det er også nødvendigt med flere faste regler, når det bliver et større hus.

Når ledelsesspændet bliver væsentligt mindre end 14 medarbejdere, har institutionslederen færre ledelsestimer at gøre godt med og færre medarbejderressourcer at sætte i anvendelse. Det kan også kræve mere af institutionslederen at klargøre sin rolle i den mindre institution, hvor lederen i højere grad også arbejder som pædagog. Ulemperne ved at have mindre, integrerede daginstitutioner hænger altså til dels sammen med daginstitutionernes økonomiske vilkår. Samtidig kan der være en tendens til, at lederne i de mindre integrerede institutioner undervurderer betydningen af struktur på tingene og en mere tydelig ledelse, hvis de har været vant til i højere grad at koordinere og lede gennem løbende interaktion. Der kan således være en tendens til at undervurdere, at den mindre integrerede institution i sig selv er en kompleks organisation bestående af både en vuggestue- og en børnehavedel. Den ledelsesstil, der måske kan fungere gennem den personlige deltagelse af institutionslederen i fx en lille børnehave eller en lille vuggestue, fungerer ikke nødvendigvis ligeså godt i en integreret institution.

For flere af institutions- og områdelederne handler optimal institutionsstørrelse ikke kun om antallet af medarbejdere, som en institutionsleder kan overskue at lede, eller hvornår en institution er økonomisk robust, men også om, hvor mange børn der er i institutionen. Flere børn genererer opgaver for institutionslederen, og der kan være vanskeligheder med at overskue indtag af børn. Derudover er det for mange af institutionslederne en vigtig værdi og en del af deres selvoplevede legitimitet som institutionsledere, at de kender de enkelte børn og deres familier.

10.3 Lederen som en, der løfter kvaliteten

De senere års professionaliseringsbestrebelse af ledelse på daginstitutionsområdet har bl.a. haft til formål at være med til at sikre, at institutionslederne er med til at skubbe på den faglige udvikling på området. Det var i denne undersøgelse tydeligt, at mange af institutionslederne – og deres områdeledere – var optaget heraf. Det er en markant udvikling set i lyset af, at kulturen har lagt op til stor autonomi til pædagoger og pædagogmedhjælpere. Mange af de medvirkende ledere og pædagoger italesætter således en kultur præget af konfliktskyhed og et stort behov for inddragelse. Institutionsledere, der trækker sig tilbage og overlader meget til medarbejderne, er således en udbredt del af det at lede daginstitutioner. Mange af de institutionsledere og souschefer, der har deltaget i denne undersøgelse, foretager i tråd hermed et skel mellem deres ledelsestid, som de oversætter til "kontortid", og på den anden side tid "på gulvet" på stuerne ude i institutionen. Samtidig har mange taget ledelsesstrategier, såsom transformationsledelse til sig, så der er også tegn på, at institutionslederne er klar til at kombinere faglig og strategisk ledelse.

Medarbejderne er imidlertid også en del af en kultur, der forventer stort råderum til den enkelte medarbejder, og i tråd hermed tyder vores materiale på, at ledelse på daginstitu-

tionsområdet er en balancegang, da de fleste af medarbejderne gerne vil have ledelse forstået som en klar retning, samtidig med at de også vil have selvbestemmelse.

10.4 Faglig ledelse vs. administrative og praktiske opgaver

Mængden af administrative og praktiske opgaver har ifølge institutionslederne indflydelse på, hvor meget tid de har til rådighed til faglig ledelse. Således oplever mange institutionsledere, at møder ud af huset, administration, byggeleder- og viceværtsopgaver fylder mere og mere – og at dette går ud over deres mulighed for at bedrive faglig ledelse.

Hvorfor ser institutionslederens sammensætning af opgaver ud, som de gør? For nogle ledere ligner det en bevidst strategi, at de tager sig af alt det, der opstår. De har valgt at prioritere således for at beskytte medarbejderne. De uddelegerer ikke opgaver, men freder medarbejderne, så de kan bruge deres tid med børnene på stuerne. Således får disse institutionsledere samtidigt fravalgt deres eget samvær med børnene. Dilemmaet for institutionslederen er altid, at når medarbejderne skal noget andet, 'så går der tid fra børnene', som en leder beskriver det. Dels koster det i vikartimer, og dels koster det noget for børnene, som så måske ikke er sammen med en voksen, de kender godt.

Det giver også utilfredse medarbejdere, hvis der altid er en eller flere af de faste pædagoger fra stuen, der er væk for at lave noget andet. Dels kan dem, der er tilbage, føle, at de ikke kan lave de aktiviteter, de synes er vigtige på grund af manglende (kvalificerede) hænder, og dels kan dem, der er væk, føle, at de ikke har kontinuiteten med de børn og aktiviteter, de arbejder med.

Dilemmaet bliver yderligere forstærket ved, at der altid er nogle opgaver, der skal løses – og ifølge institutionslederne opstår der hver dag nye uforudsete ting. Hvis institutionslederen bruger al sin tid på det (for at holde medarbejderne på stuerne sammen med børnene), så er hun ikke så tilgængelig og synlig for sine medarbejdere.

De institutionsledere, der har deltaget i denne undersøgelse, oplever, uanset hvilken kommunal ledelsesstruktur de er i, at der lægges administrative opgaver ud fra forvaltningen og over på de enkelte institutioner.

Samtidig oplever de – og særlig deres medarbejdere, at institutionslederne anvender relativt mange timer og ressourcer på samarbejdet i det kommunale netværk eller område. Om end fokus i dette samarbejde bl.a. kan handle om udvikling af faglig kvalitet, oplever mange af medarbejderne, at der alt for ofte opstår en opdeling mellem visioner, og hvad der er praktisk muligt under de nuværende økonomiske betingelser.

10.5 Fremtidige perspektiver for nærværende faglig ledelse

Rapporten rejser en række spørgsmål i forhold til vilkårene for fremadrettet at bedrive nærværende faglig ledelse. Eksempelvis kan man stille spørgsmål til, om alle institutionslederne har kompetencerne til at varetage den faglige sparring fremadrettet, og om de kan udgøre faglige pædagogiske fyrtårne, der går foran. Undersøgelsen tegner et meget forskelligt billede af, i hvor høj grad institutionslederne påtager sig rollen som ledere af den faglige kvalitet, og det er meget relevant at spørge om, hvordan man kan understøtte, at flere i fremtiden kan påtage sig denne opgave helt og fuldt.

Her kunne man fx kigge på mængden af opgaver, institutionslederne skal løse, for at sikre tid til pædagogisk sparring, ligesom ansættelsesprofilerne for kommende institutionsledere også kan være et sted at sætte ind i forhold til at sikre kompetencer knyttet til faglig ledelse. Her peger rapportens resultater på, at det kan være hensigtsmæssigt at prioritere både kompetencer inden for faglig ledelse og mere generelle ledelseskompetencer, der bl.a. sætter lederne i stand til at varetage den retningsgivende, strategiske del af ledelsen.

Endelig kan man se på den formelle organiserings understøttelse af, at institutionslederne kan være stærke pædagogiske fagligheder. Organisering med tværgående specialiserede team af konsulenter kan betyde, at det er der, den faglige tyngde er lagt. I forhold til fremtidig organisering kan man overveje, om det kan have betydning for medarbejdernes faglige respekt for deres leder, ligesom det er relevant at spørge til betydningen for prestigen ved være almindelig medarbejder på stuen.

En af de vigtigste konklusioner i rapporten er samspillet mellem ledelsesspændet og en ledelsesstrategi, hvor institutionslederen viser retningen for institutionen. En solid faglig forankring bidrager generelt også til at kunne udøve en sådan ledelsesstil, hvis institutionslederen påtager sig ledelsesrollen. Det kan være vanskeligt at gøre i de små institutioner, men til gengæld har institutionslederen mere kontakt med medarbejderne og dermed også bedre mulighed for at sikre virkningen af en aktiv ledelsesstrategi, hvis ledelsesspændet ikke er stort. På denne vis udgør ledelsesspændet en vigtig faktor for det fremtidige arbejde med at sikre høj kvalitet i daginstitutionerne.

Litteratur

Ahrenkiel, A., Schmidt, C., Nielsen, B.S., Sommer, F. & Warring, N. 2013, "Unnoticed Professional Competence in Day Care Work", *Nordic Journal of Working Life Studies*, vol. 3, no. 2, pp. 79-95.

Andersen, L.B., Boesen, A. & Pedersen, L.H. 2014, *Performance in Public Organizations: Towards a Clarification of the Conceptual Space*. Paper præsenteret ved Public Administration Review's 75. jubilæumskonference "Next Steps for Public Administration in Theory and Practice: Looking Backward and Moving Forward", 16.-18. nov. 2014 på Sun Yat-sen University, Guangzhou, Kina.

Andersen, L.B. & Pedersen, L.H. 2014, *Styring og motivation i den offentlige sektor*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Andersen, P.B. & Sonne, B. 2007, *Ledelse i store afdelinger*, Skejby: Aarhus Universitetshospital.

Antonakis, J., Avolio, B.J. & Sivasubramaniam, N., 2003, "Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire", *The Leadership Quarterly*, vol. 14, pp. 261-295.

Avolio, B.J., Reichard, R.J., Hannah, S.T., Walumbwa, F.O. & Chan, A., 2009, "A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies". *The Leadership Quarterly*, vol. 20, no. 5, pp. 764-784.

Barrasa, A., West, M.A., & Gil, F. 2007, "Is there an optimal size for health-care teams? Effects on team climate for innovation and performance", in *Psychosocial Resources in Health Care Systems*, P. Richter, J. M. Peiró, & W. B. Schaufeli (eds.), München: Rainer Hampp Verlag.

Bass, B.M. 1985, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: the Free Press.

Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I. & Berson, Y. 2003, "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, no. 2, pp. 207-218.

Bell, G.D. 1967, "Determinants of span of control", *The American Journal of Sociology*, vol. 73, no. 1, pp. 100-109.

Bellé, N. 2014, "Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation", *Journal of Public Administration Research & Theory*, vol. 24, no. 1, pp. 109-136.

Berson Y. & Linton, J.D. 2005, "An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments", *R&D Management*, vol. 35, no. 1, pp. 51-60.

Bohte, J. & Meier, K.J. 2001, "Structure and performance of public organizations: Task difficulty and span of control", *Public Organization Review*, vol. 1, no. 3, pp. 341-354.

- Boyne, G.A. 2003, "Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 13, no. 3, pp. 367-394.
- Buckingham, M. & Coffman, C.V. 1999, *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, New York: Simon & Schuster.
- Cathcart, D., Jeska, S., Karnas, J., Miller, S.E., Pechacek, J. & Rheault, L. 2004, "Span of control matters", *Journal of Nursing Administration*, vol. 34, no. 9, pp. 395-399.
- Dalsgaard, C., Nøhr, K. & Jordan, A.L.T. 2014, *Personale og børn i kommunernes dagtilbud: En undersøgelse af perioden 2007-2012*, København: KORA - Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning.
- Doran, D., Sanchez McCutcheron, A., Evans, M.G., MacMillan, K., McGillis Hall, L., Pringle, D., Smith, S., & Valente, A., 2004, *Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance*, Toronto: Canadian Health Services Research Foundation.
- Fayol, H. 1951, *General and Industrial Management*, New York: Harper and Row.
- Gittell, J.H. 2001, "Supervisory span, relational coordination, and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory", *Organization Science*, vol. 12, no. 4, pp. 468-483.
- Gulick, L. 1981, "Notes on a Theory of Organization" in *Basic Literature of American Public Administration 1787-1950*, F.C. Mosher (ed.), New York: Holmes & Meier Publishers, pp. 149-173.
- Gumusluoglua, L., Karakitapoğlu-Aygüna, Z. & Hirst, G. 2013, "Transformational leadership and R&D workers' multiple commitments: Do justice and span of control matter?" *Journal of Business Research*, vol. 66, no. 11, pp. 2269-2278.
- Hage, J. & Aiken, M. 1967, "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", *Administrative Science Quarterly*, vol. 12, no. 1, pp. 72-92.
- Hechanova-Alampay, R. & Beehr, T.A. 2001, "Empowerment, span of control, and safety performance in work teams after workforce reduction", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 6, no. 4, pp. 275-282.
- Holm-Petersen, C. & Vyberg, N. 2011, *Arbejdsglæde i fremtidens sygeplejerskearbejde på hospitalerne. En undersøgelse af arbejdsglæde på en privat og en offentlig hospitalsafdeling*, København: Dansk Sundhedsinstitut.
- Holm-Petersen, C. & Rieper, O. 2013, *Når ledelsesspændet vokser. Lederes erfaring fra social- og ældreområdet samt kommunal forvaltning*, København: KORA - Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning.
- Holm-Petersen, C. 2009, "Den kvalitative del", i *Sygeplejerskernes veje på arbejdsmarkedet*, T.P. Jensen, C. Holm-Petersen & B. Larsen (red.), København: AKF/DSI, pp. 119-231.
- Holm-Petersen, C., Tolsgaard, A., Vestergaard, M.B. & Østergaard, S. 2011, *Færre ledere til flere medarbejdere – ledelsesspænd på store hospitalsafsnit*, København: Dansk Sundhedsinstitut.
- Jacobsen, C.B., Wittrup, J. & Andersen, L.B. 2014, "Faglige præstationer: Hvad har betydning for gymnasieelevernes faglige resultater samt for gennemslagskraft og responsivitet i de gym-

nasiale uddannelser?", i *Styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne*, L.B. Andersen, P. Bogetoft, J.G. Christensen & T. Tranæs (red.), Odense: Syddansk Universitetsforlag, pp. 174-197.

Jensen, U.T. & Bro, L.L. 2014, *Leadership, Distance, and Performance*. Paper præsenteret ved 2014 APPAM Conference, Albuquerque, USA.

Jespersen, P.K. 2005, "Hybridledere i sygehuse – Den tredje vej", *Tidsskrift for Sygeplejeforskning*, vol. 21, no. 3, pp. 21-27.

Jung, C.S. & Kim, S.E. 2014, "Structure and Perceived Performance in Public Organizations", *Public Management Review*, vol. 16, no. 5, pp. 620-642.

Klausen, K.K. & Michelsen, J. 2004, *Institutionslederen - en undersøgelse af vilkår for ledelse i kommunale institutioner*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Klausen, K.K. & Nielsen, D.M. 2011, "Før og efter Strukturreformen: Professionalisering af kommunal institutionsledelse?", *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, vol. 76, no. 3, pp. 7-18.

Klausen, K.K., Nielsen, D. M. & Michelsen, J. 2011, *Den decentrale leder: En undersøgelse af vilkårene for ledelse i kommunernes decentrale serviceinstitutioner*, Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Koh, W.L., Steers R.M. & Terborg, J.R, 1995, "The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 16. no. 4, pp. 319-333.

Kragh-Müller, G. & Ringsmose, C. 2015, *Pædagogisk kvalitet i store og små daginstitutioner. En rapport om børns trivsel, læring og udvikling i store og små daginstitutioner*, Aarhus: Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU).

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. 2008, "Leadership, Job Well-Being, and Health Effects: A Systematic Review and a Meta-Analysis", *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, vol. 50, no. 8, pp. 904-915.

Lee, D., Coustasse, A. & A. Sr. Sikula, 2001, Transformational leadership and workplace injury and absenteeism: Analysis of a National Nursing Assistant Survey, *Health Care Management Review*, vol. 36, no. 4, pp. 380-387.

Leithwood, K. & Jantzi, D., 1999, The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School, *Journal of Educational Administration*, 38, 2, 112-129.

Lucas, V., Laschinger, H.K.S. & Wong, C. 2008, "The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: the moderating effect of span of control", *Journal of nursing management*, vol. 16, no. 8, pp. 964-973.

McCutcheon, A., Doran, D., Evans, M.G., MacMillan, K., McGillis-Hall, L., Pringle, D., Smith, S. & Valente, A. 2004, *Impact of Managers' Span of Control on Leadership and Performance*, Toronto: University of Toronto.

Meier, K.J. & Bohte, J. 2000, "Ode to Luther Gulick: Span of control and organizational performance", *Administration & Society*, vol. 32, no. 2, pp. 115-137.

Meier, K.J. & Bohte, J. 2003, "Span of control and public organizations: Implementing Luther Gulick's research design", *Public Administration Review*, vol. 63, no. 1, pp. 61-70.

- Mintzberg, H. 1979, *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morash, R., Brintnell, J. & Rodger, G.L. 2005, "A span of control tool for clinical managers", *Nursing Research*, vol. 18, no. 3, pp. 83-93.
- Nupponen, H., 2005, *Leadership and Management in Child Care Services: Contextual Factors and Their Impact on Practice*. PhD thesis, Brisbane: Queensland University of Technology.
- Nøhr, K., Dalsgaard, C., Bækgaard, M. & Meldgaard, J. 2012, *Notat: Udviklingen i strukturen på dagtilbudsområdet 2004-2011*, København: KORA - Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning.
- Oberfield, Z. 2014, Public Management in Time: A Longitudinal Examination of the Full Range of Leadership Theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 24, no. 2, pp. 407-429.
- O'Shea, P.G., Foti, R.J., Hauenstein, N.M.A. & Bycio, P. 2009, "Are the Best Leaders Both Transformational and Transactional? A Pattern-oriented Analysis", *Leadership*, vol. 5, no. 2, pp. 237-259.
- Perrow, C. 1986, *Complex Organizations. A Critical Essay*, New York: Random House.
- Podsakoff, P.M., Bommer, W.H., Podsakoff, N.P. & MacKenzie, S.B. 2006, "Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 99, no. 2, pp. 113-142.
- Ronan, W.W. & Prien, E.P. 1973, "An Analysis of Organizational Behavior and Organizational Performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 9, no. 1, pp. 78-99.
- Shortell, S.M., Zimmerman, J.E., Rousseau, D.M., Gillies, R.R., Wagner, D.P., Draper, E.A., Knaus, W.A. & Duffly, J. 1994, "The performance of intensive care units: Does good management make a difference?", *Medical Care*, vol. 32, no. 5, pp. 508-525.
- Simon, H.A. 1947, *Administrative Behavior*, New York: The MacMillan Company.
- Sørensen, L.K. & Holm-Petersen, C. 2011, *Hvad giver sygeplejersker arbejdsglæde? Resultater fra en spørgeskemaundersøgelse*, København: Dansk Sygeplejeråd & Dansk Sundhedsinstitut.
- Theobald, N.A. & Nicholson-Crotty, S. 2005. "The Many Faces of Span of Control: Organizational Structure and Multiple Goals" *Administration and Society*, vol. 36, no. 6, pp. 648-660.
- Topp, K. & Desjardin, J.H. 2011, "Span of control. Designing organizations for effectiveness", in *Organization development in health care. High impact practices for a complex and changing environment*, J.A. Wolf, H. Hanson & M.J. Moir (eds.), Charlotte, N.C.: Information Age Publishing, pp. 211-230.
- Urwick, L. 1956, "The manager's span of control", *Harvard Business Review*, no. May-June 1956, pp. 39-47
- Van Fleet, D.D. & Bedeian, A.G. 1977, "A history of the span of management", *Academy of Management Review*, vol. 2, no. 3, pp. 356-372.

Waldman, D.A., Bass, B.M. & Yammarino, F.J. 1990, Adding to Contingent-Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership, *Group & Organization Management*, vol. 15, no. 4, pp. 381-394.

Walker, R.M., G.A. Boyne & G.A. Brewer (eds.) 2010, *Public Management and Performance: Research Directions*, Cambridge: Cambridge University Press.

Weisman, C.S., Alexander, C.S., & Chase, G.A. 1980, "Job satisfaction among hospital nurses: a longitudinal study", *Health Services Research*, vol. 15, no. 4, pp. 341-364.

Williamson, O.E. 1995, *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York: Oxford University Press.

Wittrup, J., & Andersen, L.B. 2014, Fastholdelse: Hvad har betydning for omfanget af frafald?, i *Styring, ledelse og resultater på ungdomsuddannelserne*, L.B. Andersen, P. Bogetoft, J.G. Christensen, T. Tranæs (red.), Odense: Syddansk Universitetsforlag, pp. 157-173.

Woodward, J. 1980, *Industrial Organization: Theory and Practice* (2. ed.), New York: Oxford University Press.

Worthy, J.C. 1950, "Organizational Structure and Employee Morale", *American Sociological Review*, vol. 15, no. 2, pp. 169-179.



**Det Nationale Institut
for Kommuner og Regioners
Analyse og Forskning**

Købmagergade 22
1150 København K
E-mail: kora@kora.dk
Telefon: 444 555 00