



Samarbejde om ledelsesopgaver

Hvad er det?

At samarbejde om ledelsesopgaver – også kaldet distribueret ledelse – er en form for ledelse, hvor du som leder løbende inddrager medarbejderne i at løse ledelsesopgaver. Det kan for eksempel være at planlægge vagter, introduktionsforløb for nye medarbejdere eller efter- og videreuddannelse. Det kan også være løbende faglig sparring eller strategisk udvikling. Samarbejde om ledelsesopgaver kan især være en fordel i organisationer, hvor lederne har mange medarbejdere under sig eller mange specialise-rede medarbejdere, der kan bidrage med til konkrete ledelsesopgaver med specialviden. Et godt samarbejde om ledelsesopgaver forudsætter, at du som leder tager hensyn til medarbejderens kompetencer og interesser og afstemmer forventninger med de medarbejdere, der inddrages i løsningen af ledelsesopgaverne. Endelig skal du som leder huske, at lederansvaret er dit – også når medarbejderne inddrages.

Hvorfor er det vigtigt?

Forskningen har vist, at samarbejde om ledelsesopgaver giver højere motivation, jobtilfredshed og bedre resultater. Samtidig kan samarbejde om ledelsesopgaver være en måde at sikre tilstrækkelig "ledelseskraft", hvis du som leder har en begrænset ledelsesmæssig opmærksomhed på grund af mange opgaver eller du har mange medarbejdere under dig.

Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet dine medarbejdere nedenstående spørgsmål om, hvordan de oplever, at du samarbejder med dem om ledelsesopgaver. Du og din leder har besvaret tilsvarende spørgsmål, blot tilpasset sprogligt. Det er disse spørgsmål, der ligger til grund for afrapporteringen af temaet om samarbejde om ledelsesopgaver i din rapport.

*De næste spørgsmål handler om, i hvor høj grad din leder og medarbejderne i din enhed samarbejder om at løse ledelsesopgaver. For at illustrere, hvad samarbejde om ledelsesopgaver kan gå ud på, kommer der nu et eksempel: I enhed X samarbejder leder og medarbejdere i meget høj grad om at løse ledelsesopgaver. Janne er fx leder i enhed X. Janne laver vagtplanen sammen med Lars, som sørger for, at den hænger sammen. Ulla står for oplæringen af nye kolleger, selvom Janne har det endelige ansvar. Janne planlægger dagsordenen til enhedens personalemøder sammen med Henrik og Pia, og Bo koordinerer sidemandsoplæringen i det nye IT-system.**

Hvor enig er du i følgende udsagn?

- *Leder og medarbejdere samarbejder om at løse ledelsesopgaver i vores enhed.*
- *Min leder samarbejder med forskellige medarbejdere om at løse ledelsesopgaver.*
- *Min leder samarbejder med medarbejderne om at løse ledelsesopgaver, der er vigtige for vores opgaveløsning.*
- *I vores enhed har lederen og medarbejdere en fælles forståelse for, hvordan vi deler ledelsesopgaverne.*

**Rammesætningen vil være tilpasset forskellige sektorer.*



Hvordan kan du arbejde med samarbejde om ledelsesopgaver?



I dit eget lederskab

Hvis du gerne vil blive bedre til at samarbejde med medarbejderne om ledelsesopgaver, kan du både se på, hvilke ledelsesopgaver du inddrager dine medarbejdere i, hvem du samarbejder med, og hvordan I samarbejder. Hvis samarbejdet om ledelsesopgaver skal give værdi, er det vigtigt, at du og dine medarbejdere har samme forståelse af, hvad det er vigtigt at samarbejde om, og hvordan I gør det. Det er vigtigt at huske, at lederansvaret er dit, også selvom du inddrager medarbejderne i løsningen af ledelsesopgaver.

Hvis du vil arbejde med samarbejde om ledelsesopgaver, kan du overveje:

- Hvilke ledelsesopgaver samarbejder I om? Er der enighed mellem ledere og medarbejdere om, hvilke opgaver I kan samarbejde om, og hvilke opgaver, der alene kan varetages af lederen?
- Har du afklaret med din nærmeste leder, om der er opgaver, som ikke kan eller bør deles med medarbejderne i jeres organisation?
- Hvilke kompetencer skal medarbejderne have, for at de kan være med til at løse ledelsesopgaver? Er det tydeligt for medarbejderne, hvilke kompetencer det kræver?
- Hvilke opgaver er medarbejderne interesserede i at blive inddraget i? Er der overensstemmelse mellem medarbejdernes interesser og dit og organisationens behov?
- Er det oftest de samme medarbejdere, der inddrages, eller er det mange forskellige medarbejdere? Kommer du som leder indimellem til at favorisere bestemte medarbejdere – eller er der risiko for, at dine medarbejdere oplever det sådan?
- Hvordan ser medarbejderne på andre medarbejdere, der er med til at løse ledelsesopgaver? Understøtter jeres kultur, at ledere og medarbejdere samarbejder om ledelsesopgaver?

På næste side kan du se to eksempler på, hvordan du kan arbejde med samarbejde om ledelsesopgaver. De er tænkt som inspiration.

Inddragelse af forskellige medarbejdere

I et kontor i en statslig styrelse samarbejder lederen og medarbejdere om mange forskellige ledelsesopgaver. Det er fx medarbejderne, der står for at planlægge seminarer og kontormøder, ligesom medarbejdere altid er involveret i at ansætte nye medarbejdere.

I en ledelsesevaluering vurderer medarbejderne imidlertid lederen lavere end lederen vurderer sig selv på temaet om samarbejde om ledelsesopgaver. I den efterfølgende dialog viser det sig, at medarbejderne oplever, at det altid er de samme tre medarbejdere, som lederen inddrager.

Lederen begynder derfor at notere, hvem der er med til at løse ledelsesopgaver og opdager, at medarbejderne har ret. Lederen tager derfor en snak med de medarbejdere, der ikke så tit er med i samarbejdet for at finde ud af, om de gerne vil inddrages mere. De taler også om, hvilke ledelsesopgaver, medarbejderne synes er spændende og om de har de rette kompetencer.

En fælles forståelse for samarbejde om ledelsesopgaver

I en efterforskningsenhed i politiet vil lederen gerne inddrage medarbejderne i at løse flere ledelsesopgaver, fx vagtplanlægning og den løbende kompetenceudvikling i enheden. Men medarbejderne tager ikke umiddelbart imod lederens initiativ. Det undrer lederen, der derfor taler med en mindre gruppe medarbejdere. Det viser sig, at det, lederen oplever som inddragelse og samarbejde, oplever medarbejderne som at få tildelt kedelige administrative opgaver.

Lederen taler med medarbejderne om, hvilke opgaver der skal løses, og hvilke opgaver medarbejderne ønsker at samarbejde med lederen om. På den baggrund får lederen og medarbejderne en fælles forståelse af, hvilke ledelsesopgaver det giver mening at samarbejde om. Det bliver tydeligt, at medarbejderne oplever det som kontroversielt, at de skal påtage sig ansvaret for vagtplanen, fordi de frygter, at det vil give anledning til konflikter mellem kolleger. Men medarbejderne vil gerne samarbejde med lederen om den løbende kompetenceudvikling.

Lederen fortsætter derfor med at planlægge vagter uden at inddrage medarbejderne, men samarbejder med en gruppe medarbejdere om at planlægge en udviklingsdag. Samarbejdet aflaster lederen og medarbejderne oplever, at de får bedre muligheder for at påvirke deres egen kompetenceudvikling.