

# Samarbejde om ledelsesopgaver

## Hvad er det?

At samarbejde om ledelsesopgaver – også kaldet distribueret ledelse – er en form for ledelse, hvor lederen 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 specialiserede medarbejdere, der kan bidrage til konkrete ledelsesopgaver med specialviden. Et godt samarbejde om ledelsesopgaver forudsætter, at lederen tager hensyn til medarbejdernes kompetencer og interesser og afstemmer forventninger med de medarbejdere, der inddrages i løsningen af ledelsesopgaverne. Endelig er det vigtigt at huske, at ansvaret er lederens – 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 lederen har en begrænset ledelsesmæssig opmærksomhed på grund af mange opgaver, eller lederen har mange medarbejdere under sig.

## Hvordan spørger vi medarbejderne om det?

I spørgeskemaet har vi stillet medarbejderne nedenstående spørgsmål om, hvordan de oplever, at deres leder samarbejder med dem om ledelsesopgaver. Lederen selv og overordnet 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 lederens individuelle 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 I arbejde med samarbejde om ledelsesopgaver?



## På organisatorisk niveau

Hvis I gerne vil forbedre samarbejdet om ledelsesopgaver, kan I hjælpe jeres ledere på vej ved at overveje, hvordan I som organisation kan fremme en kultur, der understøtter samarbejde. I kan også bidrage til et godt samarbejde om ledelsesopgaver ved at sørge for, at jeres ledere kender jeres forventninger til samarbejdet og er klædt på til at tale med medarbejderne om det.

## Hvis I på organisatorisk niveau vil arbejde med samarbejde om ledelsesopgaver, kan I overveje:

- Hvad kendetegner samarbejdet mellem ledere og medarbejdere på tværs af organisationen? Tillader kulturen et fleksibelt samarbejde om løsningen af ledelsesopgaver?
- Er der opgaver i jeres organisation, der altid bør løses af lederen? Ved lederne, hvilke opgaver de selv bør løse?
- Er der bestemte medarbejdergrupper, der oftere inddrages i samarbejde om ledelsesopgaver end andre? Er der situationer, hvor I som organisation kan understøtte lederne i at brede samarbejdet ud til andre medarbejdergrupper?
- Hvordan kan lederne i jeres organisation blive bedre til at lade sig inspirere af hinanden i deres samarbejde om ledelsesopgaver?
- Er der medarbejdere eller ledere, der mangler kompetencer for bedre at kunne samarbejde om ledelsesopgaver? Hvordan kan I afdække behovet, og hvordan kan I møde det?

På næste side er der to eksempler på, hvordan I på organisatorisk niveau kan arbejde med samarbejde om ledelsesopgaver.

## **Forsøg med samarbejde om ledelsesopgaver**

I en kommune vil direktionen gerne øge samarbejdet om ledelsesopgaver i alle dele af organisationen. De ønsker at aflaste ledere med mange medarbejdere og udnytte medarbejdernes viden bedre. Derfor beslutter direktionen at gennemføre et forsøg med øget samarbejde om ledelsesopgaver. De udvælger kommunens dagtilbud som forsøgsområde.

Som forberedelse til forsøget drøfter samarbejdsudvalget, hvordan samarbejdet bedst kan ruller ud, så det ikke svækker ledelsesansvaret, men udnytter potentialerne i at samarbejde om ledelsesopgaver.

Forsøget i de individuelle dagtilbud evalueres efter seks måneder, og erfaringerne danner baggrund for mere samarbejde om ledelsesopgaver på andre områder.

## **Ledere bliver bedre til at dele deres opgaver**

I en region vil mange ledere gerne dele flere ledelsesopgaver med medarbejderne. De vil gerne blive bedre ved i højere grad at trække på medarbejdernes specialiserede viden, fx i arbejdet med strategisk udvikling. Derfor tilbyder HR et forløb, der hjælper lederne med at forbedre samarbejdet om ledelsesopgaver.

Kurset planlægges som et forløb med tre workshops, hvor både ledere, tillidsrepræsentanter og udvalgte medarbejdere deltager. Sammen taler de om, hvilke ledelsesopgaver det giver mening at dele. Både ledere og medarbejdere får træning i, hvordan de skal samarbejde om ledelsesopgaverne. På den sidste workshop lægger lederne en konkret plan for, hvilke ledelsesopgaver der skal deles og hvordan. Derefter aftaler de med medarbejderne, at de vil evaluere det nye samarbejde efter tre måneder.