

Rammer og handleplan for lederarbejdet i FOA

- det bedste valg for ledere

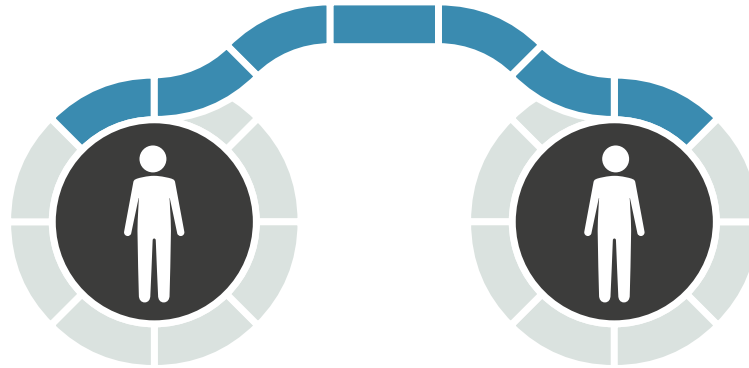


Indhold

Forord	3
Indledning	4
Styring og ledelse af offentlig velfærd	6
FOAs visioner og målsætninger i lederarbejdet	10
Rammerne for lederarbejdet	14
Praksisnær ledelse	16
Strategisk ledelse	17
Handleplan for lederarbejdet 2016-2019	23
Fra tanke til handling	24
Spor 1: Klare og tydelige politiske budskaber	26
Spor 2: Bedre mulighed for kvalificeret sparring og vejledning	27
Spor 3: Ledelse til ledelse	
– understøttelse af lederens egen erfaringsudveksling	28
Spor 4: Større viden om ledelsestendenser	29
Spor 5: En styrket indsats gennem tværgående samarbejde	30
Spor 6: Organisering af ledermedlemmer	31
Spor 7: Fokus på uddannelse og kompetenceudvikling	32
Spor 8: Ledernes arbejdsmiljø og vilkår	33

Politisk ansvarlig: Mona Striib Redaktion:
Jeanette Sandberg Bossen Illustration:
Bente Stensen Christensen Produktion:
Grafisk Team/MB og FOAs trykkeri

Forord



I dag har FOA 3.500 ledermedlemmer. Medlemmer, som typisk har en baggrund som medarbejdere på en FOA-overenskomst. Det betyder, at det ikke er fremmed for lederne, at være medlem i FOA eller fremmed for dem at håndtere de problematikker, en FOA-arbejdsplads står overfor.

Mange af de medlemmer, der senere bliver ledere, ønsker fortsat at være medlem i FOA – det skal der holdes fast i. FOA skal kunne matche de behov, FOA-lederne har og de tilbud lederne får andre steder. FOA skal sætte rammerne for et lederarbejde, som FOA-lederne kan se sig selv i.

FOA har en helt klar interesse i at fastholde ledermedlemmerne. Helt overordnet fordi lederne er ledere på FOAs fagområder, og fordi FOA dermed kan tilbyde lederne en langt bedre repræsentation end andre organisationer. Samtidig skaber gode ledere gode arbejdspladser. Det betyder, at en repræsentation af både leder og medlem i samme organisation giver en unik mulighed for at bygge bro mellem leder og medarbejdere på en arbejdsplads.

Derfor skal FOA være skarp på rammerne for lederarbejdet. Derfor skal FOA sikre, at der gives sparring, vejledning og udvikling i forhold til de ledelsesmæssige tendenser, sam-

fundsudviklingen peger i retning af. Og ikke mindst derfor skal FOA være klar og tydelig omkring holdninger og handlinger i forhold til ledelse.

Alt dette så ledermedlemmerne kan udføre deres ledelsesopgaver så godt og med så stor ledelsesfaglighed, som muligt. Det kræver en samlet indsats for lederarbejdet, som går på tværs af forbund, sektorer, afdelinger og lederudvalg. Så lederarbejdet målrettes både de strategiske ledere og de praksisnære ledere.

Mona Striib

Politisk ansvarlig for lederarbejdet

Indledning

Denne pjece indeholder rammerne for FOAs lederarbejde. Rammerne og handleplanen er besluttet i FOAs hovedbestyrelse (HB) og danner således grundlag for det lederarbejde, der foregår på tværs af forbund, sektorer, afdelinger og lederudvalg i FOA. Formålet med rammerne og handleplanen er at:

- styrke FOAs indsats for ledermedlemmerne yderligere
- sikre, at FOA kan gå foran i den politiske diskussion om ledelsestænkningen i den offentlige velfærd.

De 2 områder hænger tæt sammen, fordi ledelsestænkningen er grundlaget for ledernes ledelsesrum og ledelsesopgaver. Det betyder, at en påvirkning af de samfundsmæssige ledelsestendenser dels kan skabe bedre ledelsesrum, og dels kan skabe bedre arbejdspladser for FOAs øvrige medlemmer.

Indsatsen for FOAs ledermedlemmer er blevet drøftet i HB flere gange –

senest i august 2015, hvor handleplanen for lederarbejdet indtil kongressen 2016 blev besluttet. En af konklusionerne er hver gang, at det er strategisk vigtigt at lederne organiseres i FOA, fordi FOA dermed indgår i debatten om ledelse, arbejdspladsudvikling, arbejdsmiljø og økonomi- og styringsvilkår som faglig organisation for nogle medlemmer, som har stor betydning for ledelsen af den offentlige velfærd.

FOA kan derfor med lederne som medlemmer retmæssigt deltage i debatten om ledelsestænkning i ledelsen af den offentlige velfærd. FOA har her mulighed for, at sætte dagsorden og deltage i den politiske debat i forhold til en række ledelse-mæssige tendenser.

Siden 2005 har FOA udviklet en række særlige målrettede tilbud til ledermedlemmerne, og FOA har arbejdet for at forandre ledelsestænkningen i den offentlige sektor fra markeds- og managementtænkning

med rødder i New Public Management til ledelse i en tillidsdagsorden og med social kapital.

Siden beslutningen om nye rammer og handleplan for lederarbejdet i 2014 og 2015 er der arbejdet endnu mere målrettet med lederarbejdet. Det har bl.a. betydet en rød tråd i arbejdet i form af tematiserede årsplaner, hvor emnerne går igen i både diskussioner med afdelingernes ledersvarlige og de mange lederudvalg, i FOAs publikation til lederne: Klædt på til ledelse, årets ledertræf og regionale konferencer i afdelingerne.

Handleplanens 8 spor har dannet rammerne for arbejdet med lederne, som gerne skal give lederne en opfattelse af, at FOA er det bedste valg for ledere.

Ved at revidere og opdatere handleplanen efter hver kongres sikres, at også lederarbejdet falder indenfor FOAs strategiske faglige arbejde og løbende opdateres så lederne ople-

ver en styrket indsats både i forhold til deres lederroller og i forhold til den politiske styring af den offentlige velfærd.

Denne pjece indeholder rammer og handleplan for lederarbejdet i kongresperioden 2016-2019.

Styring og ledelse af offentlig velfærd

Der er brug for en ny kurs i udviklingen af den offentlige velfærd, der bygger på og anerkender ledernes og medarbejdernes faglighed og ressourcer. Nøgleordene er således tillid og faglighed.

Styring og ledelse af den offentlige sektor handler om at fastholde velfærdsperspektivet. At udvikle den offentlige sektor med fokus på kerneopgaverne, så medarbejderne får et godt arbejdsliv, og så borgerne får den velfærd, de har brug for – og at skattemidlerne bruges effektivt og rigtigt.

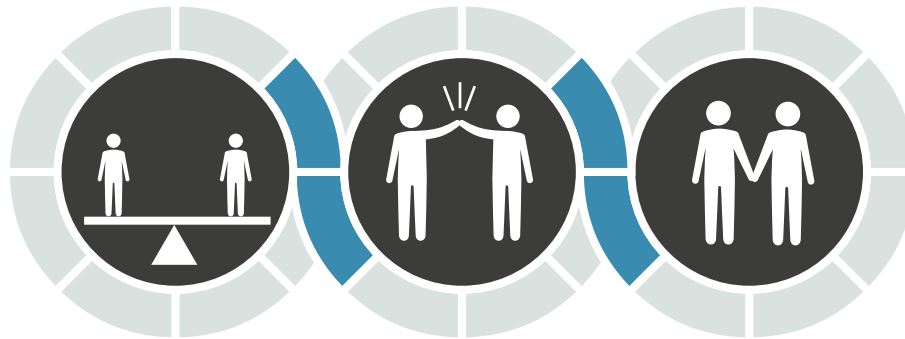
En ny styring og ledelse skal løse de tidligere problemer med NPM og skal samtidig understøtte en offentlig sektor, der er kendetegnet ved, at:

- arbejdet i den offentlige sektor flugter med politikernes prioriteringer
- borgerne skal opleve, at fællesskabet hjælper med udgangspunkt i den enkeltes situation, ønsker og behov
- borgerne oplever respekt for deres retssikkerhed
- samfundet får mest muligt ud af de ressourcer, politikerne beslutter at bruge på velfærd

- de ledere og medarbejdere, der tilvejebringer velfærden, skal kunne gøre et fagligt og menneskeligt 'godt stykke arbejde' gennem hele arbejdslivet uden at blive nedslidt, udbrændt eller syg.
- de ledere og medarbejdere, der er beskæftiget i den offentlige sektor skal opleve sig medinddraget, medbestemmende og medansvarlige for velfærdsopgavens tilrettelæggelse og udførelse i et sikkert og sundt arbejdsfællesskab.

Styring

Styring handler typisk om de overordnede mål, rammer og retningslinjer for arbejdet og samtidig rammerne for ledelsen – og måske især den praksisnære ledelse, som udøves helt ude på arbejdspladserne – mens ledelse i højere grad handler om dialog og ansigt-til-ansigt-relationer. Lidt forenklet foregår styring mellem en central myndighed og dens underordnede institutioner, mens ledelse foregår mellem leder og medarbejder.



Og der er brug for ændringer både i den overordnede styring og i de muligheder for ledelse der er på de mange kommunale institutioner.

For det første skal økonomistyringen være nuanceret og langsigtet. En økonomisk fornuftig styring af velfærds-kroner handler om mere end budgetoverholdelse, og om hvor mange ydelser arbejdspladserne producerer. En økonomisk fornuftig styring handler i høj grad også om, hvad effekten af indsatsen er - også på den lange bane.

Og så handler det tillige om sikring og udvikling af kompetencer og viden, om at sikre miljøet, arbejdsmiljøet og den sociale kapital, ikke bare på arbejdspladsen, men i hele samfundet.

Der skal arbejdes væk fra en situation, hvor budgetlov og økonomiaftaler presser ledere på alle niveauer af den offentlige sektor til at 'overopfylde' budgettet. Væk fra presset til at spare for en sikkerheds skyld, så budgettet ikke bliver anvendt fuldt ud. Der er brug for et flerårigt økonomisk perspektiv, der skaber mulighed

for at føre en nuanceret dialog om investeringer og resultater.

Der skal fokus på kerneopgaven, og styringen skal skrues sammen, så den understøtter kerneopgaven og ledere og medarbejderes udøvelse af faglighed.

En ny styringsmodel skal være sam-lende og skabe helhed i opgaveløsningen. Den skal basere sig på den fælles kerneopgave og understøtte tillid og respekt. Centrale og politiske ledere skal i langt højere grad udvise tillid til,

at den enkelte institutionsleder kan agere ud fra de politiske beslutninger uden, at der skal være udarbejdet detaljerede mål og kontrakter.

Ledelse

Udgangspunktet for at udvikle en ny ledelsestænkning er at kigge på de reelle muligheder, der er for ledelse, og samtidig redefinere lederrollen. I NPM defineres lederen som altafgørende for en organisation. Man kan i stedet se en leder som en medarbejder, der tager sig af koordinering, administration osv.

På samme måde som medarbejderens udførelse af kerneopgaven bedst sker, når medarbejderne har mulighed for at anvende deres faglighed, sådan må ledelse også betragtes. At ledelse bedst bedrives med succes og med de bedste resultater, når lederen får mulighed for at bruge sin viden om faget og sin lederfaglighed.

Man må for at forstå ledelse og en organisation fokusere på relationer - på livet i organisationer. En leder kan ikke iagttage og forstå hverken sig selv, organisationen eller omver-

denen fuldt ud, og beslutninger træffes alle mulige andre steder end hos lederen.

Ledere kan ikke styre en organisation, men de har mulighed for at påvirke organisationens liv - primært gennem kommunikation. En leders kerneopgave er at skabe gode betingelser for, at medarbejderne kan løse kerneopgaven med den effektivitet og kvalitet, der er besluttet.

Det betyder, at fagligheden skal have plads, så den betyder lige så meget som det økonomiske rationale - også ledernes faglighed. Det betyder også, at medarbejderne skal have handlerum og gode betingelser for selvstyring.

Lederen skal skabe grundlaget for selvstyring gennem involvering, uddelegering og opbygning af kompetence, og der skal opbygges en tættere styringsrelation mellem ledere og medarbejdere. Der skal værnes om medarbejdernes og ledernes ytringsfrihed, så deres erfaringer kan bidrage til at kvalificere området og velfærden.

Lederne skal have et reelt ledelsesrum. Rigtig mange af FOAs ledere oplever ikke, at de har et reelt ledelsesrum. Ledelsesrummet er givet ovenfra af den overordnede politiske ledelse i kommunen. Det giver begrænsninger i hverdagen, og gør det svært at lede på baggrund af tillid og lade medarbejderne udøve den faglighed, de har. Samtidig giver de årlige besparelser en ekstra udfordring i forhold til at udføre en kvalificeret velfærdsopgave og giver ekstra pres for medarbejderne, som kommer til at afspejle sig i den meget praksisnære ledelse.

Alt for ofte er ledelsesopgaverne uklare. Ligesom ledelsesrummet. Det betyder, at det er svært for lederne at udfylde opgaverne på bedste vis. Der skal arbejdes med at have klare linjer mellem den strategiske ledelse og den praksisnære ledelse - og ikke mindst en klar definition af, hvem der gør hvad.

Det er vigtigt for leveringen af en kvalificeret velfærd at den praksisnære ledelse har fokus på faglig ledelse. Altså at stillingerne besættes

af ledere, som har en faglig baggrund indenfor området. Den faglige ledelse bidrager med en indsigt i området, som er nødvendig for at kunne bruge sin lederfaglighed på området optimalt.

Kravene til lederne kræver kompetenceudvikling. For at sikre lederfagligheden skal der være et kontinuerligt fokus på løbende kompetenceudvikling af lederne. Både i forhold til det faglige område og i forhold til ledelse generelt. Kompetenceudviklingen skal klæde lederne på både i forhold til faglig ledelse og i forhold til lederfaglighed.

Der er brug for et 'nærhedsprincip', som flytter beslutningsmagt ud i institutionerne. Det ville give mulighed for at udskyde beslutningen om 'den rette handling', så den kan tages i det daglige. I den situation, hvor ledere og medarbejdere oplever, at den skal tages. Et nærhedsprincip, som anerkender, at velfærd handler om relationer, og at relationer skabes gennem høj faglighed.

Nærhedsprincippet kræver tillidsbaseret ledelse, som handler om at uddelegere kompetence og kontrol, så ledere og medarbejdere i højere grad selv kan træffe beslutninger i det daglige arbejde og udfolde deres faglighed. Og så de får reel indflydelse på strategiske beslutninger på deres område.

Uddelegering og involvering stiller nye krav til medarbejderne. Medarbejderne skal ikke længere blot udføre en opgave, som er beskrevet på forhånd. De skal være med til at vurdere, hvad den rigtige aktivitet er. De skal indgå i et større samarbejde med andre faggrupper og blive endnu dygtigere til sammen med andre at afkode borgerens ønsker og behov.

Med uddelegering og involvering følger derfor en ledelsesmæssig opgave med at opdyrke de kompetencer og ressourcer, medarbejderne har brug for. Det kan handle om kompetenceudvikling, men også om tid eller ressourcer til nye løsninger. Det skal medarbejdernes tillidsvalgte og i sidste ende også fagforeningen være med til at bakke op om.

Det kræver mod af både ledere og medarbejdere at bygge på tillid og tage det ansvar for egen indsats, som uløseligt hænger sammen med tillidsbaseret ledelse. En tillidsreform skal bygge på dét, der motiverer medarbejderne, og dét, der påvirker deres adfærd.

FOAs visioner og målsætninger i lederarbejdet

FOA skal sætte dagsordenen i forhold til, hvilken vej ledelse af velfærd skal gå. Lederarbejdet skal derfor have en legitim og markant status i FOAs interne organisation og udadvendte profil i offentligheden. Det vil medvirke til, at ledermedlemmerne oplever at få værdi for medlemskontingentet.

FOAs vision

FOA skal stå bag lederen både som medarbejder og leder – og arbejde for at fremme forståelsen for på den ene side FOA faggruppernes faglighed [fagets faglighed], og på den anden side lederfagligheden og velfærdslederens vilkår og udfordringer. Det betyder, at FOA skal målrette hjælp, støtte, aktiviteter og budskaber i forhold til både ledere og ledelse.

FOA skal være det første og det bedste valg for alle ledere på FOAs overenskomster. FOA skal derfor levere kvalificeret sparring, støtte, vejledning og rådgivning. FOA skal både være synlig og troværdig i sine handlinger og i sin samfundsmæssige ageren i debatten omkring ledelse af den offentlige velfærd.

FOA og ledermedlemmerne i FOA skal gå foran i den politiske diskussion og den offentlige debat om ledelsesmæssige tendenser, blandt andet når det handler om truslen om afvikling af velfærdssamfundet.

FOA skal kæmpe sammen med lederne om sikring af jobs, nye job- og karrieremuligheder og relevant lederuddannelse.

FOA lægger vægt på både faglig ledelse og ledelsesfaglighed. Ledelse er ikke en disciplin, man kan udføre uden kendskab til fagets faglighed. Det gælder både, når det handler om praksisnær ledelse og om strategisk ledelse. FOAs ledelsesarbejde skal være med til at skabe rollemodeller for ledelse. Gennem inspirerende historier om god ledelse skal FOA og FOAs ledermedlemmer formidle og inspirere til nye ledelsesformer. FOA skal være opmærksom på ny viden og tendenser på området og sætte udviklingen til diskussion, ligesom FOA også skal deltage i samarbejder om at udvikle og nytænke nye ledelsesformer og strategier. FOA skal være en aktiv medspiller i relevante samarbejder om uddannelse og efteruddannelse af ledere.

Målsætninger på lederområdet

Målsætninger i forhold til FOAs visioner på lederområdet er nødvendige for at kunne skabe sammenhæng mellem visionerne for lederarbejdet og den praktiske håndtering af FOA-ledernes interesser:

- FOA skal sikre hjælp, støtte, vejledning og aktiviteter til ledermedlemmerne
- FOA skal medvirke til, at lederne er klædt på til deres ledelsesopgaver både i forhold til lederfaglighed og ledelse af et fag
- FOA skal have fokus på ledermedlemmernes arbejdsmiljø og på de særlige problematikker, ledermedlemmerne står overfor
- FOA skal have klare og tydelige holdninger til lederne og ledelse, for herigennem at påvirke den samfundsmæssige ledelsesudvikling
- FOA skal understøtte, at FOAs ledermedlemmer kommer på de nødvendige uddannelser, efteruddannelser og kurser
- FOA skal understøtte ledernes oprettelse af netværk for de forskellige ledergrupper

For at sikre, at målsætningerne for FOAs lederarbejde udmøntes i praksis, vil der være nogle helt grundlæggende udgangspunkter, der kan medvirke til dette.

Værdi for medlemskontingentet

Ledermedlemmerne skal have det fulde udbytte ud af deres medlemskroner i lighed med andre medlemmer og i henhold til FOAs faglige servicestrategi, som også gælder for lederne.

Lederne i FOA efterspørger især sparring, rådgivning og netværk. Lederuddannelser/-kurser, der kompetenceudvikler lederen ift. at udføre sit job som leder og dermed udfylder lederfagligheden, skal primært betales af arbejdsgiverne.

FOA skal i højere grad sikre vidensdeling om vigtigheden af at sikre ledernes egen kompetenceudvikling. Det betyder, at FOA skal hjælpe ledere i at sikre sig kontinuerlig kompetenceudvikling, og støtte til at lederne får mulighed for at efteruddanne sig.



Samtidig skal FOA tilbyde konferencer, temadage og andre aktiviteter, der kan understøtte netværket med andre ledere og samtidig øge viden om ledelsesmæssige tendenser i den offentlige sektor.

FOA skal stille krav til arbejdsgiverne

Ledelsesrum er et centralt begreb i debatten om ledelse i den offentlige sektor. Det er nødvendigt, at de offentlige ledere aktivt forholder sig til deres ledelsesrum. I takt med politikeres og forvaltningers krav til de lokale ledelser om effektivisering, udlicitering og skrapper kontrol

osv., har ledergruppen ofte brug for at kunne tale eller forhandle med den øverste ledelse om deres eget arbejdsmiljø og ledelsesrum samt vilkårene for driften af deres institutioner og ledelsesområder.

Mange offentlige ledere oplever, at de arbejder indenfor meget faste grænser. Et stort spillerum som leder er ikke noget, man skal sidde og vente på. Netop derfor er dialogen mellem ledere og chefer så vigtig.

FOA skal stå bag lederen og yde støtte i definitionen af lederens eget ledelsesrum og -opgaver.

Sparring om ledelse i FOA

I FOA skal lederne kunne finde et fagligt fællesskab. FOA skal stille sig til rådighed som sparringspartner og rådgiver i netop de situationer, hvor lederne står alene med deres udfordringer og problemer.

HB har tidligere besluttet, at hver afdeling har en lederansvarlig, som kan vejlede og rådgive lederne. Den lederansvarlige er med til at sikre sparring og vejledning til lederne, når le-

deren har behov for dette. Den lederansvarlige behandler alle henvendelser fortroligt – og lederen kan i den enkelte sag være sikker på, at den lederansvarlige er en anden, end den der sagsbehandler for lederens medarbejdere.

I de situationer hvor der er behov for yderligere hjælp eller ekspertise kan afdelingen rette henvendelse til forbundet, som derefter i samarbejde med afdelingen kan hjælpe med løsning af lederens henvendelse.

Forbundet står bag de lederansvarlige med viden, informationsmateriale og rådgivning. Ud over sparring om ledelsesopgaver har lederen som alle andre medarbejdere brug for, at der er styr på overenskomst, arbejdsforhold, arbejdsmiljø, kompetenceudvikling osv. FOA skal stå bag lederen som fagforening og udøve den støtte, der skal til, så lederen oplever FOA som en stærk og handlekraftig fagforening for ledere.

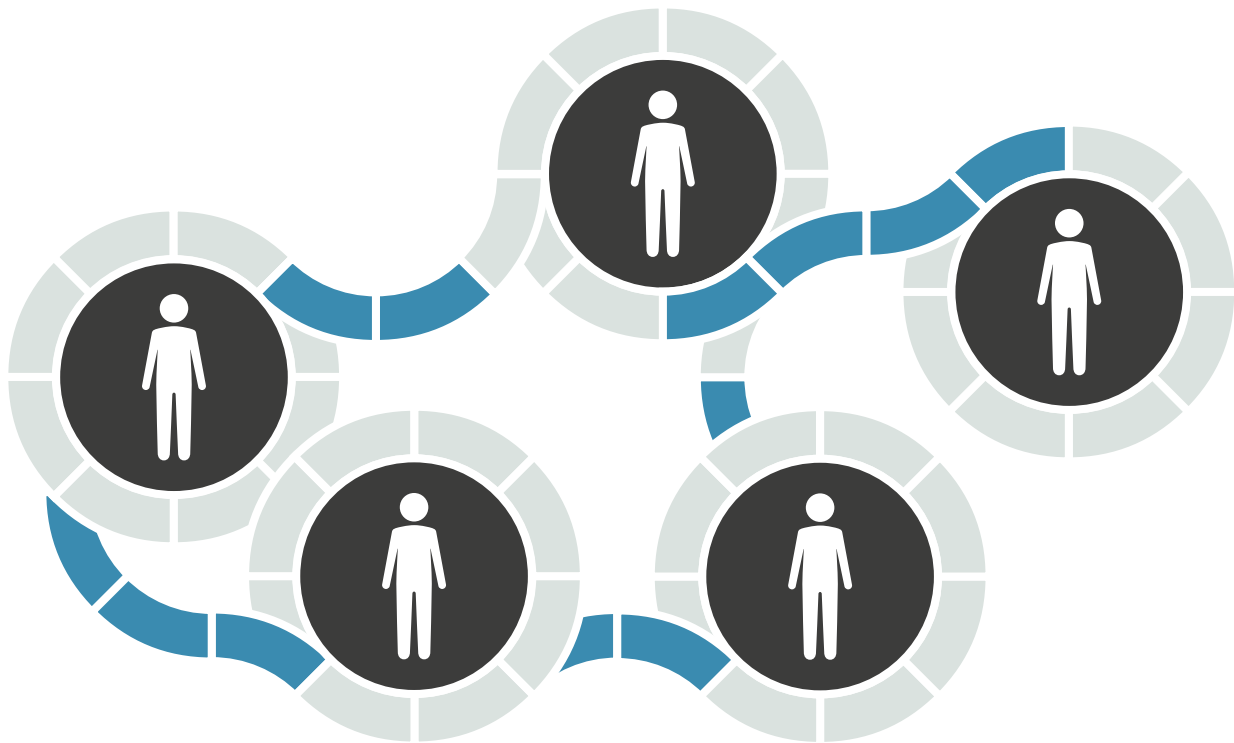
Ledernetværk i FOA

Ledermedlemmerne kan i fx budgetnedske- ringssituationer føle, at de

står alene med loyalitetskravet overfor arbejdsgiverne og derfor ikke har følt det rigtigt at deltage i afdelingernes medlemsmøder i forbindelse med budgetnedske- ringer. Samtidig har de manglet et forum i FOA-regi, hvor de kunne mødes med andre ledere og tale om deres fælles erfaringer med problematikken.

FOA skal udnytte og anvende muligheden for at profitere af den indsigt, som lederne har, og som både afdelinger og andre ledermedlemmer måske kunne have gavn af i kampen for arbejdspladser og bedre arbejdsforhold for medlemmerne. Lederne vil også kunne have gavn af FOAs muligheder for at politikformulere krav til arbejdsforhold. Både ledere og øvrige medlemmer kan således have gavn af hinanden i FOA. FOA skal sikre, at ledermedlemmerne får delt så meget viden som muligt – ikke blot mellem hinanden, men også mellem afdelinger og ledermedlemmer.

FOA skal derfor arbejde for at skabe relevante netværksaktiviteter for ledermedlemmerne, som opfylder deres behov for sparring med andre



ledere, fx gennem regionale fortrolige sparringsrum og -aktiviteter.

Interessevaretagelse af ledernes forhold

FOA skal ikke bare stå bag lederen i forhold til sparring og vejledning. FOA skal også sikre, at lederen får et solidt ledelsesmæssige fundament

at stå på i udførelsen af ledelse i den offentlige velfærd. FOA skal således understøtte og kæmpe for ledernes vilkår på arbejdspladsen og samtidig indgå i de politiske sammenhænge, der netop sikrer dette. FOA skal fx varetage ledernes interesser i Væksthus for Ledelse, Branchearbejdsmiljørådene, på tværs af faglige

organisationer og i forskellige relevante udvalg og lignende.

Samtidig skal FOA til stadighed arbejde på at påvirke ledelsestænkningen i ledelsen af den offentlige velfærd gennem offentlige debatter og kommunikation af FOAs holdninger til offentlig ledelse.

Rammerne for lederarbejdet

FOAs organisering af lederne er fordelt på alle 4 sektorer. Gruppen af ledermedlemmer er ikke særlig homogen, men består af medlemmer med meget forskelligt jobindhold og kompetencer.

FOA er altså for alle ledere, både dem, der primært udfører praksisnær ledelse og dem, der primært udfører strategisk ledelse. Det betyder, at alle dybest set kan være med i FOA og kan registreres i deres grundprofil som leder – dog forudsætter det, at de udfører ledelsesopgaver.

Det er derfor ikke nogen ubetinget let opgave præcist at målrette faglige tilbud til ledermedlemmerne.

Ledere som særlige målgrupper

Ved at have fokus på målgrupper for FOAs ledelsesarbejde kommer de forskellige behov for hjælp og støtte tydeligt frem. Fx skal en aktivitet have én drejning, hvis de tilmeldte ledere placerer sig indenfor et særligt niveau, hvor de eksempelvis er tæt på kerneopgaven og en anden drejning, hvis de tilmeldte ledere primært arbejder med ledelse på et strategisk niveau.

Alle kan derfor ikke skæres over en kam og nødvendigvis tilbydes de samme aktiviteter.

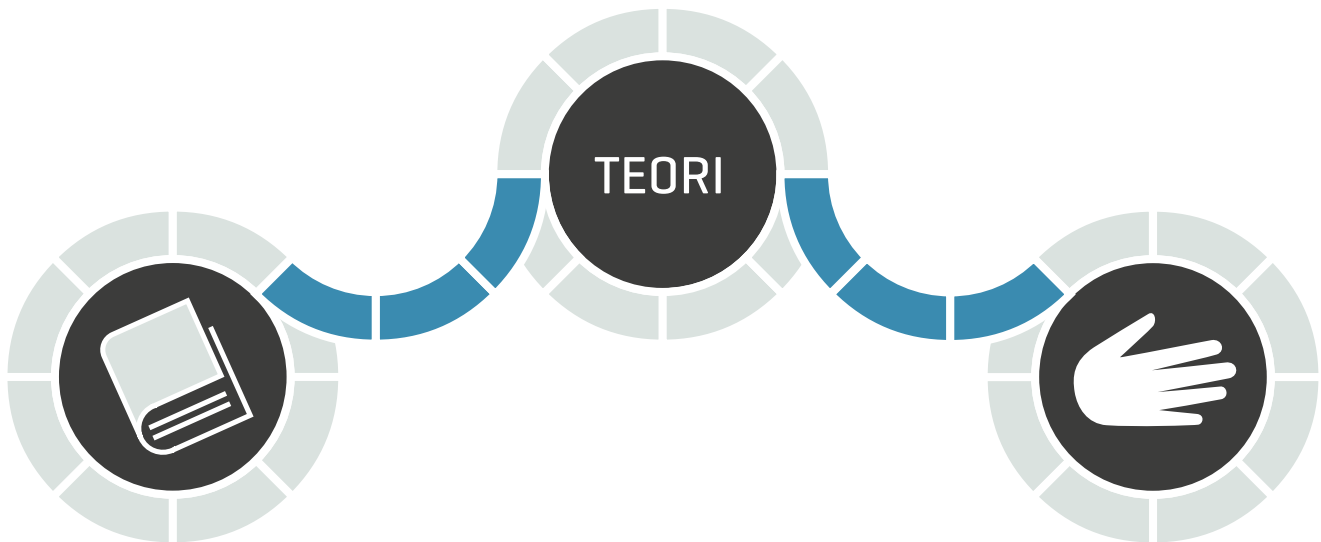
Ved at definere lederne bliver vejledning og sparring målrettet det ledelsesniveau, den enkelte leder opererer i.

Dermed bliver det nemmere for såvel forbund, sektorerne, det landsdækkende lederudvalg og afdelingerne at understøtte ledermedlemmerne bedst muligt. Lederfagligheden kommer skarpt i fokus, og mulighederne for koordinering på tværs af FOA i forhold til lederarbejdet bliver mere synlige.

Det vil være muligt at få målrettet de politiske budskaber om lederfaglighed og faglig ledelse de rigtige steder og i de rigtige sammenhænge. Samtidig vil det være muligt at undersøge forhold indenfor de forskellige niveauer, således at aktiviteterne bliver endnu skarpere i forhold til den specifikke målgruppe. Det giver et anderledes proaktivt perspektiv. Derudover kan en differentiering af målgrupper blandt ledermedlemmerne, sikre en målretning af resourceanvendelsen.

Fakta

Grundlæggende er man ledermedlem i FOA, hvis det står i ansættelsesbrevet og/eller i funktionsbeskrivelsen, hvis man er ansat på en lederoverenskomst eller får et lokalt løntillæg for ledelsesarbejde.



Inddelingen i målgrupper sikrer endvidere, at man kan imødekomme forskellighederne og variationerne ude i landet i forhold til hvem, der kan registreres som leder – og dermed gøre brug af FOAs tilbud, og det bliver op til de enkelte afdelinger, sammen med lederne selv ud fra opgaver og funktioner, at finde ud af hvordan.

For at sikre målretningen af FOAs lederarbejde inddeles ledelse i 2 niveauer, som adskiller det at udføre praksisnær ledelse og det at udføre strategisk ledelse. Opdelingen tager udgangspunkt i de typiske kendetegn og behov for støtte og vejledning en FOA-leder har.

Fælles for de 2 målgrupper for ledelse er behovet for teoretisk viden om forskellige emner, fx udlicitering, social kapital mv., klare og tydelige politiske holdninger til ledelse samt fokus på ledelsesfaglighed og arbejdsmiljø.



Praksisnær ledelse

Typiske kendetegn for ledelse

- Tæt på kerneopgaven
- Medlem af en ledergruppe
- Daglig ledelse og fordeling af arbejdsopgaver
- Mindre klart defineret ledelsesrum
- MUS-, syge- og omsorgssamtaler
- Tilsynsopgaver
- Daglig arbejdsmiljøansvarlig
- Lille/uddelegeret budgetansvar
- Ansættelser
- Har mulighed for sparring med andre med samme ledelsesopgaver
- Tilknytning til TR-/FTR-systemet
- Stort behov for fag-faglighed
- Det faglige ansvar for området
- Repræsenterer ledersiden i MED-udvalget på det lokale niveau.

Eksempler på behov for hjælp og støtte

- Kompetenceafklaring
- Uddannelse
- Ordentlige ansættelsesvilkår
- God overenskomst
- Karriereafklaring
- Synliggørelse af ledelsesrum og -identitet
- Konflikt håndtering
- Håndtering af konkrete ledelsesproblematikker
- Hjælp og støtte i egen fyrings-situation- ingen tryghedspulje for ledere
- Mulighed for at få kvalificeret hjælp, sparring og støtte.



Strategisk ledelse

Typiske kendetegn for ledelse

- Primært strategisk ledelse
- Er mange gange alene på posten
- Klart defineret ledelsesrum i kraft af ansættelseskontrakt
- Distanceledelse, ledelse af ledere
- Er ikke altid dækket af TR/FTR-systemet i forhold til sparring
- Stort budgetansvar
- Ansættelse og afskedigelse/indstilling
- Det faglige ansvar for området
- Repræsenterer ledersiden i MED-udvalget både på lokalt og højere niveau
- Medlem af en ledergruppe
- Forhandle/indstilling af løn/lokalløn
- Tjenstlige samtaler
- MUS-, syge- og omsorgssamtaler
- Personaleansvar
- Arbejdsmiljøledelse

Eksempler på behov for hjælp og støtte

- Hjælp og støtte i egen fyrings-situation- ingen tryghedspulje for ledere
- Kvalificeret ledelsessparring
- Coaching i forhold til videre uddannelsesforløb
- Nye vinkler på særlige ledelsessituationer
- 'First-mover'-viden
- Sparring i forhold til ledelse af ledere og strategisk ledelsesfaglighed
- Mulighed for at få kvalificeret hjælp, sparring og støtte

Forbundets lederarbejde

En samlet indsats i forhold til lederområdet sker ved, at lederarbejdet prioriteres på flere forskellige niveauer. Forbundet og de centrale sektorer spiller en rolle i forhold til at sikre en overordnet retning og skal samtidig skabe fundamentet for og understøttelsen af afdelingernes lederarbejde.

Dét, der besluttet i FOAs HB skal naturligvis udmøntes på de niveauer, der er bedst egnet til at varetage opgaven. Samtidig skal samarbejde på tværs af forbund, sektorer og afdelinger være det, der sikrer sammenhængskraften i lederarbejdet. Det betyder, at lederarbejdet håndteres fra mange fronter.

Afdelinger og sektorer fastlægger rammerne for henholdsvis det lokale og det sektoropdelte lederarbejde. På forbundsplan fastsætter forbundslovene § 12 stk. 3, at der: Til varetagelse af ledernes særlige interesser etableres et landsdækkende lederudvalg. HB fastsætter nærmere regler herfor.

I henhold hertil fastsætter HB: Forbundet har det overordnede ansvar for det landsdækkende og tværgående lederarbejde, forestår Lederportal, og nyhedsbreve vedr. lederarbejdet samt hotline for lederne og ledernes særlige adgang til rådgivning i forbundet, herunder rådgivning og vejledning af de ledermedlemmer i Social- og Sundhedssektoren, som er overført til FOA via fusionen med Lederforum.

Det landsdækkende lederudvalg

Lederudvalget har til opgave bl.a. at

- være idéforum for forbundets lederarbejde i forhold til aktiviteter, faglig udvikling og organisatoriske tiltag.
- rådgive og inspirere afdelinger og forbund om ledelsesarbejdet.
- indgå som ressourcepersoner på lederområdet.
- deltage i den offentlige debat om ledelse.
- forberede landsdækkende aktiviteter for ledere fx konferencer, temadage, ledertræf, landsmøder mv.

Udvalget består af 8 ledere, valgt blandt og af lederne på et leder-

landsmøde. Desuden vælges 2 suppleanter. Forbundets sektorer kan sende observatører til lederudvalgets møder. Udvalget mødes mindst 4 gange årligt og sammensætter selv sin forretningsorden.

Lederudvalget vil som en del af sit arbejde gennem kontakt, besøg og møder inspirere afdelingerne til at optimere FOAs indsats for ledermedlemmerne. Lederudvalget kan bidrage med indsigt i ledelse i praksis, som er med til at gøre FOAs budskaber om ledelse endnu skarpere og relevante. Lederudvalget bør derfor inddrages i udarbejdelse af politiske budskaber, fx i form af kronikker, udbredelse af gode ledelseserfaringer m.m.

Lederudvalget kan anbefale og medvirke til, at der gennemføres konferencer/træf og temadage, som fx har ledelse af den offentlige sektor på dagsordenen. Herudover kan lederudvalget anbefale, at der iværksættes undersøgelser, forskning og udvikling af ledelse.

Lederudvalget beslutter én gang om året tematiseringen for FOAs lederar-

bejde og dermed rammen for FOAs udgivelse til ledermedlemmerne: Klædt på til ledelse og det årlige ledertræf. Samtidig kommer lederudvalget med input til de 5 årlige regionale konferencer i de lokale afdelinger.

Lederlandsmøde

Der afholdes efter FOAs kongres hvert 3. år et lederlandsmøde med bl.a. disse opgaver:

- udveksling af erfaringer fra det lokale lederarbejde
- udveksling af holdninger til aktuelle faglige tiltag og indsatsområder i FOAs lederarbejde
- anbefalinger og indstillinger til lederpolitik
- valg af lederudvalg.

Landsmødet består af lederudvalget samt 2 ledere fra hver afdeling samt yderligere 1 leder for hver 200 påbegyndte ledermedlemmer udover de første 200 ledermedlemmer i afdelingen. Herudover vælges 3 kongresdelegerede samt suppleanter herfor. Afdelingernes lederansvarlige kan deltage uden stemmeret. Landsmødet fastsætter selv sin forretningsorden.

Ledertræf

Herudover kan der hvert år afholdes et lederfagligt træf med delvis brugerbetaling med et ledelsesfagligt indhold. Ledertræffet følger det besluttede årlige tema og danner bl.a. grundlag for erfaringsudveksling mellem lederne samt viden og inspiration om ledelsestendenser indenfor det årlige tema.

Lederudgivelsen Klædt på til Ledelse

Hvert år udgiver FOA en særlig publikation til ledermedlemmerne. Temaet for publikationen drøftes og besluttes i samarbejde med lederudvalget og afdelingernes lederansvarlige. Publikationen har til hensigt at sikre, at ledermedlemmerne er klædt på til ledelse af den offentlige velfærd - både i forhold til lederfaglighed og i forhold til ledelse af et fagområde.

Sitet FOA Leder

FOA Leder er ledernes sted på FOAs hjemmeside. Her er bl.a. nyheder om ledelse, kurser og uddannelse. FOA Leder er sammen med nyhedsbrevet til lederne omdrejningspunktet for informationen til ledermedlemmerne.



Nyhedsbrev til lederne

FOA udgiver 8 gange om året et nyhedsbrev til ledermedlemmerne. Nyhedsbrevet orienterer om aktuelle ledelsestendenser og nyheder indenfor ledelse. Samtidig giver nyhedsbrevet et indblik i FOAs lederarbejde.

Hotline til lederne

HB har tidligere besluttet, at lederne tilbydes rådgivning i personlige og faglige spørgsmål, som vedrører ledelsesmæssige problematikker. Rådgivning og sagsbehandling er altid koordineret med lokalafdelingen, hvor lederen er medlem.

De centrale sektorer arbejder på lederområdet

I sektorerne er der, som følge af lederoverenskomster, etableret faglige udvalg for ledere. De faglige udvalg i de centrale sektorer kan rådgive og indstille direkte til sektorbestyrelsen indenfor medlemsgruppens forhold. Sektorerne varetager en række opgaver i forhold til ledermedlemmerne indenfor den specifikke sektor:

- Overenskomst.
- Ledelse tæt på kerneopgaven – ledelsesfaglighed og ledelse af et

fag – arbejdet med begrebsafstemning indenfor de konkrete områder.

- Faggruppelandsmøderne.

Hver sektor håndterer lederarbejdet indenfor deres faggrupper på forskellig vis og i overensstemmelse med det, der passer bedst i forhold til den enkelte faggruppe.

Teknik- og Servicesektoren

I Teknik- og Servicesektoren er der 2 faglige udvalg for ledere:

- Teknisk serviceleder på skoleområdet
- Ledere på formandsoverenskomst [Vejformænd, kranformænd, havneformænd m.fl.]

Teknik og servicelederne på skoleområdet vælger 5 medlemmer på faggruppelandsmødet. Ledere på formandsoverenskomst vælger 3 medlemmer på faggruppelandsmødet. Fra 2014 skal de faglige udvalg vælge en formand, der deltager på mindst 2 sektorbestyrelsesmøder. Herudover er der mindre ledergrupper, som har overenskomst sammen med medarbejdergrupperne (eks.

Brandmestre, skibsførere og trafikmestre m.fl.).

På det årlige faggruppelandsmøde mødes de faglige udvalg fortrinsvis hver for sig. Men der er også mange fælles emner.

Hovedopgaven for de faglige udvalg er at mødes omkring overenskomstforhandlingerne og ellers holde en uformel løbende kontakt. De faglige udvalg for ledere i Teknik- og Servicesektoren er optaget af begrebet Facility Management og fælles ejendomsdrift. I forbindelse med ændring af faggruppestrukturen i Teknik- og Servicesektoren er der blev nedsat en faggruppe indenfor Tekniske Ledelse. Som på de øvrige faggrupper i sektoren er der udarbejdet en fagpolitik for Teknisk Ledelse, som sætter rammerne for holdningen til netop teknisk ledelse.

Kost- og Servicesektoren

Kost- og Servicesektoren har 2 faglige udvalg for ledere:

- Rengøringsledere.
- Kantineledere.

Hvert udvalg vælger 3 medlemmer + suppleanter på det årlige faggruppelandsmøde. På faggruppelandsmødet har faggrupperne møder med egen dagsorden, men man mødes også fælles og på tværs til fælles oplæg og diskussioner om fx økologi. Der er ofte ledelsesfaglige spørgsmål på dagsorden.

De faglige udvalg har en løbende uformel kontakt og kaldes ind, når der opstår særlige behov. Lederne deltager i overenskomstforhandlingerne på den måde, at hvert af udvalgene vælger en repræsentant med suppleant til at deltage i forhandlingerne.

Sektorens ledermedlemmer er meget forskellige i forhold til praksisnær og strategisk ledelse. Sektoren arbejder derfor på at kunne imødekomme de behov, de strategiske ledere må have for faglige aktiviteter, ligesom der fortsat holdes fokus på de praksisnære ledere gennem aktiviteter, der er tilpasset deres ledelsesniveau.

Pædagogisk Sektor

I Pædagogisk Sektor er der det særlige, at dag- og døgninstitutionsledere i København er organiseret i LFS, hvorfor lederarbejdet omkring disse ledergrupper varetages. Herudover er der et fagligt udvalg for ledere i Pædagogisk Sektor:

- Dagplejelederne.

Dagplejelederne er en del af det faglige udvalg for dagplejepædagoger og dagplejeledere. Dagplejelederne har 2 pladser i dette udvalg.

Herudover er der 5 dagplejeledere i dagplejeledernes arbejdsgruppe, der i praksis fungerer som et fagligt udvalg for ledere. Arbejdsgruppen vælges på det årlige faggruppelandsmøde. Sektoren arbejder for at få skabt regionale netværk for dagplejeledere samtidig med at der udvikles videnspakker til dagplejelederne, så lederne kan få rådgivning og vejledning ved specifikke emner, fx besparelser og konsekvenser for ophør af kommunal dagpleje.

Endelig arbejder sektoren med et spor kaldet 'Nye dagplejeledere',

som sætter fokus på det at være ny dagplejeleder i form af velkomstpakker, særlige introduktionsbesøg mv.

Dagplejelederne mødes mindst 4 gange årligt og deltager i overenskomstforhandlingerne. Der afholdes også et 'for-faggruppelandsmøde', hvor indholdet på selve faggruppelandsmøderne tilrettelægges.

Dagplejelederne afholder årligt 1 selvfinansieret konference med ledelsesfagligt og/eller fag-fagligt indhold.

Herudover beskæftiger udvalget sig med egne uddannelsesspørgsmål, uddannelse for faggrupperne på dagplejeområdet og ledelsesfaglighed. Ledergruppen inddrages i øvrigt i sektorens arbejde og er i løbende dialog med sektoren omkring dagplejens udvikling.

Social- og Sundhedssektoren

Der er 3 faglige lederudvalg i Social- og Sundhedssektoren:

- Ledende værkstedspersonale.
- Leder/mellemlider på ældreområdet (hjemmepleje og plejehjem).
- Ledende servicepersonale.

Hvert af de faglige udvalg består af 3 medlemmer, der vælges på faggruppelandsmødet. På faggruppelandsmødet, der afholdes 1 gang årligt, er faggruppeudvalgene grundlæggende samlet hver for sig, men der er også fælles oplæg.

De faglige udvalg deltager i overenskomstforhandlinger og indkaldes herudover, hvis der opstår noget specifikt ledelsesfagligt fx vedrørende forskellige ledelsesformer, ledelsesevaluering, ledernes egne uddannelsesspørgsmål og undersøgelser e.l. Udvalgene afholder ikke møder kontinuerligt.

I forbindelse med fusion med det tidligere Lederforum er det besluttet i HB, at ledere og mellemlidere på ældreområdet kan hente sparring og vejledning såvel i forbundet som i FOAs lokale afdelinger. Arbejdet med sparring og vejledning af medlemmerne sker altid i et samarbejde mellem forbundet og afdelingerne.

I sektoren er det besluttet at afholde såkaldte 'Faglige ledelsesdage', hvor fokus er på ledelse af et fag og dermed på faglig ledelse. Der er i 2017 afholdt 2 faglige ledelsesdage. Fremadrettet vil der blive afholdt en faglig ledelsesdag om året for sektorens ledere.

Derudover er der nedsat et særligt udvalg for sektorens lederarbejde indenfor ældreområdet. Udvalget består af 8 personer, hvoraf 3 af personerne samtidig er valgt til fagligt udvalg for leder/mellemlider på ældreområdet. Medlemmerne af udvalget vælges på den første faglige ledelsesdag efter sektorens årsmøde. Udvalget mødes minimum 4 gange om året, hvoraf den ene gang er den faglige ledelsesdag. Udvalget har til opgave at bistå sektoren med viden, sparring og udvikling af sektorens lederarbejde.



Handleplan for lederarbejdet 2016-2019

Fra tanke til handling

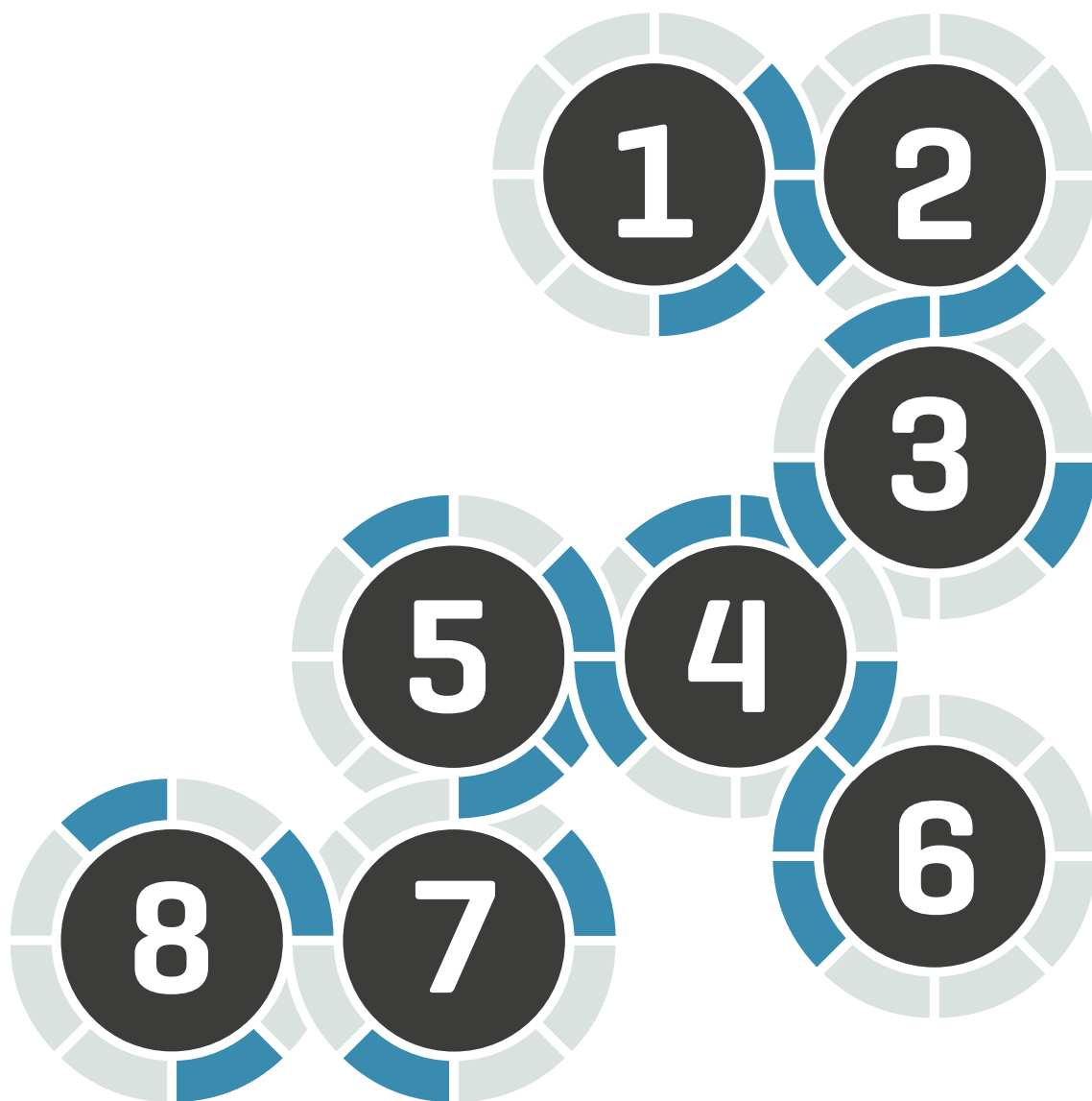
På kongressen i 2013 blev det besluttet, at HB i kongresperioden skal fastlægge nye rammer for den landsdækkende og regionale koordinering af lederarbejdet i FOA. Disse rammer blev besluttet i 2014 og handleplanen for lederarbejdet blev besluttet i 2015.

For at sikre en udvikling af lederarbejdet, så FOA kontinuerligt er attraktiv for lederne revideres handleplanen efter en kongres, således at handleplanen følger FOAs rammer for lederarbejdet og øvrige mål og strategier.

Dette giver samtidig mulighed for hele tiden at have spor i handleplanen, som er afstemt og udviklet sammen med lederudvalget.

Handleplanen for 2016-2019 indeholder som den tidligere handleplan 8 spor. Nogle af sporene er en videreførelse af de tidligere spor og andre spor er nye, fordi netop denne del af lederarbejdet er vigtigt at sætte fokus på i denne kongresperiode.

Handlingsplanen har til hensigt at give lederarbejdet liv til at leve – det betyder, at den er handlingsorienteret og konkret. På de efterfølgende sider præsenteres de 8 sammenhængende spor hver for sig. Lederarbejdet viderefører altså de beslutninger, der tidligere er truffet i HB og de tanker det tidligere nedsatte HB-udvalg har gjort sig om lederarbejdet i 2014.



Spor 1:

Klare og tydelige politiske budskaber



For at være med til at skabe de bedste vilkår og muligheder for lederne på FOAs overenskomster, er det vigtigt, at FOA har klare og tydelige politiske holdninger til ledelse af den offentlige velfærd. FOA skal blive endnu skarpere i debatten om, hvordan ledelsen af den danske velfærd udføres. Ledelsesvinklen skal inddrages i de fagpolitiske debatter, hvor det giver mening, og FOA skal derudover støtte op omkring lederne i deres opgavevaretagelse.

Kommunikation om ledelse og med lederne

FOAs kommunikation om ledelse og med lederne følger FOAs kommunikationsstrategi for lederarbejdet. Der er 2 overordnede mål med kommunikationen, som skal sikre en rød tråd i de budskaber, der udbredes omkring ledelse og lederfaglighed til

de forskellige målgrupper:

- Synlighed af FOAs holdninger gennem klare og tydelige politiske budskaber. Ledelsesvinklen skal inddrages i de fagpolitiske debatter, og FOA skal støtte op om og have fokus på balancen mellem ledelse som et fag og ledelse indenfor et fag.
- Kvalificeret vejledning og sparring til ledermedlemmerne. Lederne skal opleve, at de får den bedst mulige vejledning og sparring i FOA. Dette skal ske ved, at der er en rød tråd og en tæt kobling mellem det, der kommunikeres internt i FOA, og det der kommunikeres ud til ledermedlemmerne.

For at sikre disse 2 mål skal FOA jævnlige, i samarbejde med andre relevante parter, sætte fokus på fremtidens ledelse, fx gennem ledertræf om de nyeste ledelsestendenser. Denne fokusering skal bygge på et styrket

koordineret samarbejde mellem afdelinger og medlemmer om, hvad der rører sig på lederområdet, så ledermedlemmerne bliver aktive spillere, fx som mentorer for andre ledere eller sparringspartnere for studerende.

FOA kan indsamle en høj grad af praksisviden ved at indgå i samarbejdsprojekter om god ledelse med relevante arbejdspladser, fra forskellige samarbejder som 'Ledere, der lykkes'. FOA skal formidle de gode historier gennem nyhedsbrevet til lederne, på FOAs ledersite, Fagbladet FOA og gennem arbejdet med de forskellige lederudvalg. Historierne skal have en klar og tydelig ledervinkel.

Endelig anbefaler lederudvalget, at FOA indtænker lederne i de kampagner FOA laver, fx 'Det du er værd' og kampagner om kommunalvalg.

Spør 2: Bedre mulighed for kvalificeret sparring og vejledning



Sparring og vejledning til FOAs ledermedlemmer handler først og fremmest om FOAs faglige servicestrategi. Lederernes behov for sparring og vejledning er meget forskellige – ikke mindst afhængig af, om de primært udfører praksisnær ledelse eller strategisk ledelse – men i begge tilfælde skal lederne kunne hente hjælp og støtte i FOA. Det er vigtigt, at FOA kan drøfte særlige problemstillinger i forhold til ledermedlemmernes egne arbejdsforhold, fx eget psykiske arbejdsmiljø eller ledernes egne udfordringer i en presset vel-færdsstat.

Regionalt og lokalt samarbejde om sparring og vejledning

Den lokale kontakt til FOAs ledermedlemmer er forankret i funktionen som lederansvarlig, og det betyder, at det oftest er den lokale

lederansvarlige, som i praksis vil stå til rådighed for medlemmet med vejledning og sparring.

Omfanget af opgaven vil naturligt variere i forhold til, hvor mange ledermedlemmer den enkelte afdeling har. Derfor kan det være en fordel for nogle afdelinger at samarbejde om at løfte og kvalificere lederarbejdet, fx regionalt.

Lederudvalget anbefaler, at man lokalt arbejder på at tilbyde regional mulighed for kvalificeret ledercoaching til forskellige lederspørgsmål som ledelsesrolle, ledelsesrum og karriemuligheder.

Forbundet står bag de lederansvarlige og de regionale hotlines, fx med idéer til lokale arrangementer, viden om tendenser o.l. på FOA NET.

Samtidig tilbyder forbundet nyheder, viden og værktøjer til ledermedlemmerne via FOA Leder på foa.dk og derudover har FOAs ledermedlemmer muligheden for at kontakte den direkte hotline til forbundet.

For at sikre en endnu højere grad af repræsentation af lederne undersøges det i kongresperioden, om der er mulighed for at etablere valg af tillidsrepræsentanter for ledere på FOAs områder.

Spør 3: Ledelse til ledelse – understøttelse af lederens egen erfaringsudveksling



Ledelse til ledelse handler om lederens egne muligheder for indbyrdes faglig sparring. Der er mange dygtige og erfarne ledere i den offentlige sektor, som kan fortælle gode historier om god ledelse. De mange historier og de mange erfaringer må ikke gå tabt på den enkelte arbejdsplads. De skal bringes videre på andre arbejdspladser og i andre sammenhænge.

Netværk og arrangementer

For at understøtte en god erfaringsudveksling mellem lederne, skal der skabes et fagligt fællesskab for lederne i regi af FOA, hvor ledermedlemmerne kan dele viden og erfaringer med hinanden. Dette skal kunne ske både elektronisk og face to face. I netværkene skabes samtidig en systematisk opsamling af 'Den gode lederhistorie', som kan formidles på de forskellige relevante platforme.

Gennem lokalt faciliterede, regionale netværk (Ledelsesfaglige sparringsrum) kan der skabes de relationer, der skal til, for at ledermedlemmerne kan opsøge og udnytte deres fælles viden, fx gennem afholdelse af arrangementer på tværs af netværk, netværksmøder, arbejdspladsbesøg, kontakt til afdeling, fælles budskaber mv. De ledelsesfaglige sparringsrum kan også anvendes til drøftelse af ledelsesdilemmaer. Netværksmøderne afholdes lokalt.

For yderligere at understøtte erfaringsudvekslingen og netværksdannelsen afholdes der fælles faglige arrangementer på tværs af regioner. Forbundet og de lederansvarlige der er udvalgt regionalt samarbejder om de regionale konferencer, som følger årets valgte tema.

Endelig annonceres alle arrangementer, herunder afdelingsarrangementer fra de afdelinger, som ønsker det via FOA Leder på foa.dk med åben deltagelse, således at alle ledere har mulighed for at deltage alle steder i landet.

Spør 4: Større viden om ledelsestendenser



Ledelsestendenserne skifter jævnligt, og forskellige ledelsesstile og -teorier vinder indpas på forskellige tidspunkter. Det betyder, at lederne løbende skal kunne håndtere de ledelsesstile og ledelsestendenser, der er behov for på arbejdspladserne.

FOA skal kontinuerligt være klar med indspark i debatten om ledelse af den offentlige velfærd, som bygger på solid og valid viden om ledelse, tillid og en styrkelse af lederens ledelsesrum og -opgaver.

Afsøgning og formidling af viden

Lederarbejdet tematiseres hvert år, således at der i lederudvalget besluttet et gennemgående tema. Temaet er grundlaget for det årlige ledertræf og FOAs publikation til lederne: Klædt på til ledelse er samtidig grundlaget for lederarbejdet i

både forbundet, lederudvalget og de regionale og lokale netværk, herunder de regionale konferencer.

FOA skal være i tæt samarbejde med fx forskere, praktikere, politikere og uddannelsesinstitutioner samt deltage i relevante arbejdsgrupper, indgå i projekter o.l. FOA skal samtidig afsøge viden om tendenser i fx pressen og forskningsartikler og ved aktiv deltagelse i Væksthus for Ledelse.

FOA skal forsøge at etablere et samarbejde med relevante forskere indenfor ledelse af den offentlige velfærd, som samtidig kan give indspark til relevante ledelsestendenser.

Viden om tendenser skal formidles internt til den lederansvarlige gennem netværk og FOA NET, og til ledermedlemmerne gennem netværk, nyhedsbreve, FOA Leder på Facebook og FOAs ledersite på foa.dk.

Spor 5: En styrket indsats gennem tværgående samarbejde



Lederarbejdet løftes både lokalt i afdelingerne og centralt i forbundet samt i sektorerne og i lederudvalget på tværs. Det betyder, at der er mange led og mange tråde, der skal hænge sammen. Der skal være en direkte sammenhæng mellem rammerne for lederarbejdet i FOA og den oplevelse af hjælp, støtte og vejledning, det enkelte ledermedlem har i sin dagligdag.

Centralt og lokalt

Lederarbejdet skal derfor prioriteres – både centralt og lokalt. Det skal være tydeligt, at indsatsen sker i fællesskab. Det skal være synligt for ledermedlemmerne, at lederarbejdet er et samarbejde mellem forbundet og afdelingerne.

FOAs lederarbejde skal bygge på en koordineret videndeling og erfarings-

udveksling på tværs af organisationen, og indsatser skal følge en fælles strategi for arbejdet. Denne koordinering og viden opnås bl.a. via netværk blandt de lederansvarlige og lederudvalget. 1 gang om året mødes alle lederansvarlige, repræsentanter fra lederudvalgene i sektorerne, det tværgående lederudvalg og forbundet.

En samlet indsats i forhold til lederområdet sker ved, at lederarbejdet prioriteres på flere forskellige niveauer. Forbundet, lederudvalget og de centrale sektorer spiller en rolle i forhold til at sikre en overordnet retning og skal samtidig skabe fundamentet for og understøttelsen af afdelingernes lederarbejde.

Den viden der opnås, fx når afdelingerne besøger ledermedlemmerne på deres arbejdspladser, skal også

være en naturlig del af det centrale lederarbejde.

Støtte til de lederansvarlige

Hvis de lokale afdelinger efterspørger dette, tilbydes bistand til lederarbejdet og konkrete sager fra forbundet. De lokale lederansvarlige tager kontakt til forbundets ledelsesfaglige konsulenter i de situationer, hvor afdelingen vurderer, at viden, sparring, vejledning og faglig hjælp kan medvirke til at give ledermedlemmet den optimale rådgivning og hjælp i et ledelsesdilemma.

Forbundets ledelsesfaglige konsulenter vurderer, hvilken faglig ekspertise der er behov for og inddrager denne i arbejdet med ledermedlemmets henvendelse/dilemma.

Spør 6: Organisering af ledermedlemmer



Nogle ledere peger på, at det kan være svært at se sig selv som ledermedlem i FOA. Der er mange gode og relevante tilbud at hente i andre organisationer, og det kan være svært at få øje på, hvad FOA præcist tilbyder ledermedlemmerne.

For at sikre, at ledermedlemmerne oplever FOA som det bedste valg for ledere på FOAs lederoverenskomst skal der fokus på, hvad FOA kan tilbyde lederne og der skal fokus på, hvordan der kan tænkes organisation af ledermedlemmer.

Synliggørelse af FOAs tilbud

De mange gode tilbud til FOAs ledermedlemmer skal synliggøres. Både elektronisk og som materiale, som kan anvendes i organiseringsammenhæng. Der skal udarbejdes materialer til ledere indenfor FOAs om-

råde, som handler om, hvorfor man skal være i FOA som leder.

Organisering af ledere

For at sikre et solidt organiseringsgrundlag skal der udarbejdes en arbejdskraftsanalyse, som viser hvor stort organisationspotentialet er. Samtidig skal der i samarbejde med organiseringskonsulenterne og den politiske ansvarlige for organisationen i forbundet og de lederansvarlige regionalt og lokalt udarbejdes en organiseringsstrategi. Strategien tager udgangspunkt i de lokale organiseringsstrategier, der findes i afdelingerne.

Strategien skal tage stilling til, hvordan organisationen kan foregå, hvilke samarbejder på tværs af FOA der kan medvirke til organisationen, og hvem den præcise målgruppe er.

Resultatet af undersøgelsen og strategien koordineres med den øvrige organiseringsindsats og indgår i forbundets arbejde med organisation.

Organisering af ledere skal på dagsordenen i samarbejdet med de lederansvarlige på netværksmøder og i andre relevante fora. Forbundet skal understøtte afdelingerne i arbejdet med organisation.

Spor 7: Fokus på uddannelse og kompetenceudvikling



Mange ledere har en travl hverdag og kan have svært ved at finde tid og rum til uddannelse og kompetenceudvikling. Samtidig kan det være en udfordring at få den uddannelse, lederen har krav på i kraft af sit arbejde som leder.

Det er vigtigt at have fokus på uddannelse og kompetenceudvikling, fordi ledelse både er et fag og samtidig udøves indenfor et fag, og lederfagligheden kræver særlige kompetencer, som medlemmet ikke nødvendigvis har fået i sin tidligere beskæftigelse som medarbejder.

FOA skal derfor påvirke udviklingen af eksisterende tilbud og samtidig understøtte lederen i at få den uddannelse, lederen har behov for.

Det skal være en del af FOAs interessevaretagelse, at uddannelser og

kurser tilpasses og tilbydes ledere af den offentlige velfærd og at FOA søger indflydelse på de uddannelses tilbud, der er til ledere indenfor det offentlige område.

Kompetencer, uddannelse og udvikling

FOA skal medvirke til, at ledernes uddannelsesbehov afdækkes og undersøges, så de får tilbudt de uddannelser og den kompetenceudvikling, der skal til for at løfte lederopgaven i ledelsen af den offentlige velfærd.

FOA skal medvirke til, at uddannelserne giver lederne en reel kompetence i forhold til ledelsesmæssige udfordringer, der er ved ledelse af den offentlige velfærd, fx ved at deltage i forskellige relevante udvalg og udvikling af lederuddannelserne på

såvel grunduddannelser som overbygninger om ledelse. Lederudvalget vil være opsøgende i forhold til at sætte ledelse på dagsordenen, så der kan arbejdes på at få inddraget ledelse på relevante grunduddannelser og som overbygningsmulighed.

Derudover skal der tænkes i andre baner i forhold til traditionel kompetenceudvikling, fx i form af jobrotation indenfor andre jobområder og arbejdspladsbesøg hos en anden leder. Resultaterne af jobrotationsordningen bør undersøges, så der kan ske fornyet læring af ordningen.

Spør 8: Ledernes arbejdsmiljø og vilkår



Ledelse af den offentlige velfærd er blevet mere kompleks med årene. Meget ofte er det, der presser lederne, det krydspres, de oplever mellem et pres fra topledelsen om øget produktivitet og et pres fra medarbejderne om manglende ressourcer. Den praksisnære leder bliver den i midten, som skal løse begge problematikker. Den som skal sikre, at der er balance mellem topledelsens ønsker og krav samt medarbejdernes kompetencer, ressourcer og arbejdsmiljø. Det skaber et usikkert grundlag at være leder på.

Samtidig er det reelle ledelsesrum i mange tilfælde ikke klart og tydeligt til stede. Mange beslutninger bliver truffet ovenfra – særligt i den offentlige sektor, hvor mange ledere har et øvre politisk grundlag at lede ud fra.

Derudover ligger det som en konstant forudsætning, at man som leder skal være i stand til at effektivisere mere og mere hvert år. En opgave, som efterhånden ikke længere er mulig.

Det reelle ledelsesrum bliver nærmest ikke eksisterende, og lederne oplever at skulle agere marionetdukker for de beslutninger, der er truffet længere oppe i systemet. Beslutninger, som spreder sig som ringe i vandet på medarbejderniveau. Det krydspres skaber en konstant overbelastning for lederne i det offentlige, som i sidste ende kan give stress.

Viden og påvirkning

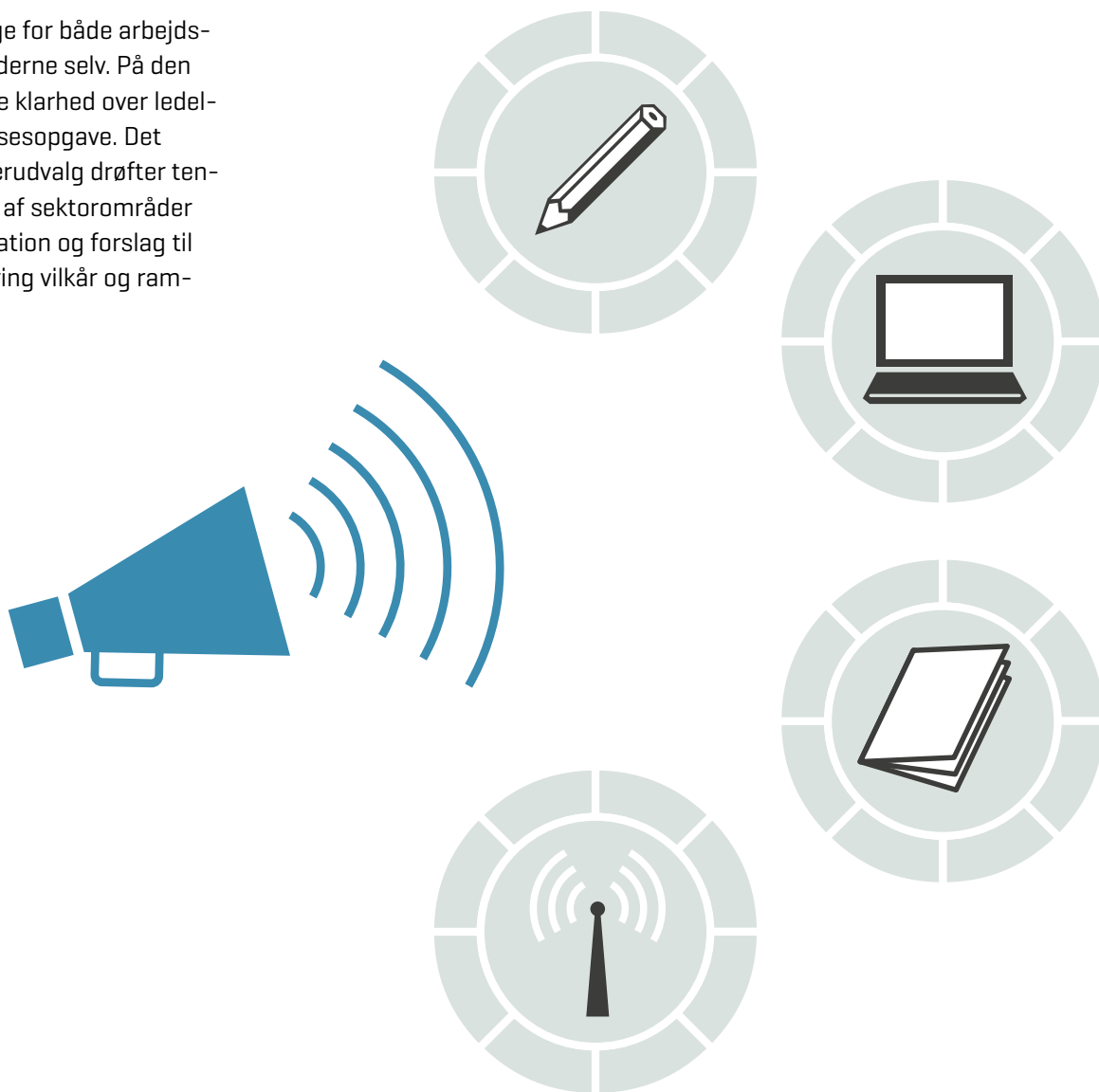
I 2012 blev ledernes arbejdsmiljø undersøgt særskilt. Der blev spurgt ind til ledelsesrolle, -rum og -op-

gave. Netop denne undersøgelse viste, at FOAs ledermedlemmer oplever en uklarhed i forhold til de 3 parametre af ledelse. For at kunne følge udvikling på ledernes arbejdsmiljø og samtidig arbejde for at forebygge et dårligt arbejdsmiljø for lederne, bør der med jævne mellemrum foretages undersøgelse af ledernes arbejdsmiljø.

Mange FOA-ledere oplyser, at der ikke på deres arbejdspladser er særligt fokus på ledernes arbejdsmiljø, fx gennem udarbejdelse af en leder-APV. FOA skal derfor arbejde for, at der bliver indført udarbejdelse af leder-APV for ledere på FOAs overenskomster.

Samtidig bør FOA sikre vilkårene for FOAs ledere indenfor såvel praksisnær som strategisk ledelse, så vilkå-

rene bliver synlige for både arbejdsgiveren og for lederne selv. På den måde vil der blive klarhed over ledelsesrolle og ledelsesopgave. Det tværgående lederudvalg drøfter tendenser på tværs af sektorområder og sender inspiration og forslag til sektorerne omkring vilkår og rammer for ledelse.



NOVEMBER 2017



FOA

SAMMEN
GØR VI FORSKELLEN

Stauings Plads 1-3
1790 København V

Tlf: 46 97 26 26
foa.dk

Rammer og handleplan for lederarbejdet i FOA

- det bedste valg for ledere

Rammerne og handlingsplanen for lederarbejdet danner grundlag for FOAs lederindsats. Det betyder, at der skabes en rød tråd i lederarbejdet – fra praksis til politik. I rammerne kan du læse om FOAs overordnede visioner og målsætninger for lederarbejdet, om hvordan ledelse af den offentlige sektor skal ske i en tillidsdagsorden, og hvordan inddelingen i praksisnær og strategisk ledelse giver bedre muligheder for vejledning og tilbud til lederne. Handleplanens 8 spor konkretiserer rammerne og FOAs visioner og målsætninger på lederområdet.

Leder

FOA er Danmarks tredjestørste fagforening. FOA repræsenterer omkring 4.000 ledermedlemmer indenfor den offentlige sektor. FOA står bag lederen og arbejder for at fremme forståelsen for lederens faglighed. Det betyder, at FOA leverer kvalificeret sparring, støtte, vejledning og rådgivning til ledermedlemmerne. Vores opgave i FOA er at slå for at ledernes ledelsesrum, -roller og -opgaver er klart definerede. Derudover aftaler FOA ledernes løn og arbejdsvilkår gennem overenskomsterne.