

EN LO-LEDER I DET OFFENTLIGE ER FX:
OVERVAGTMESTER SOUSCHEF TRAFIKINSPEKTØR
KØKKENLEDER LØNCH



Offentlig ledelse i fællesskab

Principper for LO-forbundenes
fælles arbejde
for god offentlig ledelse



ARRESTFORVARER CH

DRIFTSCHEF DRIFTSLEDER FORSTANDER
TRAFIKINSPEKTØR VÆRKSTEDSMESTER
LEDER AF PLEJECENTR

En verden til forskel

Har man oplevet en virkelig dygtig leder i funktion, ved man, hvor stor forskel han eller hun kan gøre, for at medarbejderne trives, opgaverne bliver løst godt og effektivt, og borgere og brugere er tilfredse.

Har man derimod været udsat for dårlig ledelse, ser man måske med større skepsis på ledere og ledelse. For hvad skal man dog med en leder, der hverken forstår medarbejdernes hverdag, stoler på deres evner eller formår at involvere og kommunikere med dem på en ordentlig måde?

Der er kort sagt en verden til forskel på god og dårlig ledelse.

LO-medlemmer i den offentlige sektor er ikke bare "modtagere" af ledelse. Dels er der i LO-forbundene tusindvis af ledere med et klart og veldefineret ledelsesansvar. Dels er der en gruppe, der reelt udøver ledelse, selv om det langt fra er altid, at de selv opfatter sig som *rigtige* ledere – eller at deres omverden ser sådan på dem.

God ledelse kræver kompetente ledere på *alle* niveauer i organisationen, og det bør debatten om bedre offentlig ledelse også afspejle. Når LO med dette oplæg sætter ekstra fokus på god offentlig ledelse, er det med fire mål i sigte:

- At få synliggjort og anerkendt LO-forbundenes ledermedlemmer og de ledelsesopgaver, de løser i den offentlige sektor.
- At forklare perspektivet i, at LO-forbundene også organiserer ledere.
- At præsentere LO's fælles syn på en række vigtige aktuelle temaer inden for offentlig ledelse.
- At redegøre for, hvordan LO-forbundene i fællesskab fremmer god offentlig ledelse.

Oplægget er især skrevet til politikere og faglige konsulenter, der beskæftiger sig med offentlig ledelse i LO og i de enkelte forbund. Men vi håber, at også mange ledermedlemmer vil læse med.

Hensigten med oplægget er at inspirere til både god debat og en styrket indsats for de mere end ti tusind LO-organiserede ledere. At også de får de bedste muligheder for at udøve god ledelse, er en vigtig, men ofte overset forudsætning for udviklingen af fremtidens velfærdssamfund og offentlige sektor.

Oplægget er skrevet af en arbejdsgruppe med ledelseskonsulenter fra de enkelte LO-forbund med mange ledermedlemmer.

God ledelse gavner alle

NSCHEF SEKTIONSLEDER
DSCHEF SOUSCHEF
SERVICELEDER TILSYNSASSISTENT
R VÆRKMESTER
EDER VÆRKSTEDSMESTER

Hvis nogen stadig opfatter LO som en organisation for manden på (fabriks)gulvet, vil de nok undre sig over, at vi nu sætter fokus på god ledelse – og tilmed i den offentlige sektor. Men det er der mange gode grunde til.

Vi ved, at god ledelse er afgørende for **kvaliteten af velfærdsydelserne**: institutioner for børn og unge, skoler, indsatsen for ledige og socialt udsatte, behandling af syge, omsorgen for svage og ældre mv. Vigtige samfunds-funktioner, som også LO's medlemmer nyder godt af. Som brugere er vi optagede af, at ydelserne har en høj kvalitet. Som skatteborgere af, at de også bliver leveret effektivt. At begge dele i vid udstrækning handler om god ledelse, er der både politisk og fagligt bred enighed om.

Ledelse er også en meget vigtig del af **hverdagen for de knap 800.000 offentligt ansatte**, hvoraf mange er medlem af et LO-forbund. Deres trivsel og psykiske arbejdsmiljø bestemmes af faktorer i arbejdet som mening, indflydelse, forudsigelighed, social støtte, belønning og krav. Faktorer, der alle er tæt forbundet med ledelsens evne til at opbygge en arbejdsplads, hvor man stoler på hinanden, behandler hinanden ordentligt og samarbejder godt om kerneopgaverne. Talrige undersøgelser viser, at man især finder denne høje sociale kapital på arbejdspladser med god ledelse.

Endelig repræsenterer den offentlige sektor en række af **velfærdssamfundets bærende værdier**: omsorgen for de dårligst stillede, gratis og lige adgang til bl.a. uddannelse og sundhed, retssikkerhed for alle, hensyn til natur og miljø mv. Værdier, også LO-fagbevægelsen kæmper for, og som vi derfor har en interesse i bliver forvaltet bedst muligt. God ledelse skaber gode resultater, som igen er med til at fastholde opbakningen til et solidarisk velfærdssamfund. Svinger ledelsen og resultaterne, kan vejen være banet for en anden samfundsmodel, hvor de, der har bedst råd, også får den bedste service. Det har vi allerede set tendenser til.

Kravene til god offentlig ledelse sættes i relief af den situation, den offentlige sektor står i de kommende år. Her bliver hovedudfordringen at levere mere velfærd med færre medarbejdere og på de fleste områder uden væsentligt flere penge end i dag. Hertil kommer så, at hver anden af de nuværende offentlige ledere går på pension inden for 5-8 år – med hvad det indebærer af henholdsvis tab af erfaring og mulighed for fornyelse.

Det er med andre ord en bunden opgave at finde måder at skabe velfærd på, der **forener kvalitet, høj produktivitet og trivsel blandt medarbejderne**. Skal det lykkes, kræver det god ledelse på alle niveauer – også helt ude i fronten, hvor hovedparten af LO-forbundenes ledermedlemmer har deres daglige virke.

HOLDLEDER
INDSATSLEDER
LABORATORIELEDER
LEDENDE
LÆGESEKRETÆR
OMRÅDELEDER
OVERVAGTM
PLEJEHJEMSLEDER
PORT
REGNSKABSCHEF
REGNS
SALGSCHEF
SEKRETAR
SERVICECHEF
SERVI
STEDFORTRÆDER
T
TRAFIKINSPEKTØR
VÆRKSTEDSASSI
5
ICHEF

I samme båd?

LO's ledermedlemmer

Hvornår er man leder? Havde det spørgsmål et præcist svar, var det også muligt at tælle nøjagtigt, hvor mange medlemmer i LO-forbundene der bør regnes som ledere. Men der findes ingen faste kriterier for, om fx en teamkoordinator eller holdleder skal regnes som leder. I tekstboksen på næste side er der eksempler på opgaver og ansvar, der karakteriserer mange lederjob.

Ét forbund har valgt den definition, at man bør regnes som leder, hvis følgende tre krav er opfyldt:

- At man fordeler arbejdsopgaver til andre.
- At man har ansvar for at tage fat i medarbejdere, der fx mistrives, er syge, ikke gør deres arbejde godt nok, ikke møder til tiden eller er i konflikt med kolleger, borgere eller andre.
- At man er ansvarlig for en arbejds kvalitet, der leveres af flere end én selv.

Disse grænser er løbende til forhandling med arbejdsgiverne, og LO-forbundene har heller ikke en fast og fælles definition. Men ud fra skøn fra de otte forbund, der har ledermedlemmer, kan det samlede antal opgøres til omkring 13.000.

Ledermedlemmer i det offentlige, skønnet:

Forbund	Antal
FOA	5.000
HK/Kommunal	2.400
SL	2.300
Teknisk Landsforbund	1.135
3F	700-800
HK/Stat	350-500
Metal + Elforbundet	300-400
Fængselsforbundet	350
HK/Trafik & Jernbane	300
I alt	12.835-13.185

INSTRUKTORLEDER

KØKKENLEDER

LABORATORIELEDER

LEDENDE

AUDIOLOGIASSTENT

I denne gruppe indgår ledere på alle ledelsesniveauer i det offentlige – fra kommunaldirektør over afdelingsleder til teamleder. Der er med andre ord et så stort spænd i stillingstyper, personaleansvar og konkrete ledelsesopgaver, at man ikke kan tegne ét portræt, som alle LO-ledere kan genkende sig selv i.

Alligevel er der to kendetegn, som rigtig mange af LO-forbundenes ledermedlemmer vil kunne nikke genkendende til, og som gør det oplagt, at vi varetager en del af deres interesser i fællesskab. Dels er de tæt på der, hvor servicen til borgerne bliver koordineret og leveret. Dels har de stærke rødder i deres eget fag, mens ledelsesfagligheden er kommet oveni.

Ledere og medarbejdere i samme forening

Men er ledere og medarbejdere da ikke principielle modparter på arbejdspladsen? Kan samme fagforbund organisere begge grupper?

Her har den private og den offentlige sektor historisk valgt hver sin vej. I den private har det med rødder helt tilbage til Septemberforliget i 1899 været hovedreglen, at ledere ikke kunne stå i samme fagforening som medarbejderne. **Inden for det offentlige har parterne derimod ikke betragtet interesse modsætningerne som uoverkommelige.** På enkelte områder er der opstået særlige lederforeninger uden for den faglige hovedorganisation. Men i de fleste

Mange lederkendetegn

Som LO-leder vil man typisk kunne sige ja til et eller flere af følgende udsagn, men ikke nødvendigvis dem alle:

- Jeg har det faglige ansvar for mit område.
- Jeg uddelegerer fagligt ansvar og fordeler opgaver til andre.
- Jeg afholder MUS.
- Jeg tilrettelægger ferie og flekstid.
- Jeg har indstillingsret ved ansættelse og afskedigelse.
- Jeg kan indstille til og/eller forhandle Ny Løn.
- Jeg udarbejder budgetter og har et budgetmæssigt råderum.
- Jeg er med i ledergruppen.
- Jeg repræsenterer A-siden i MED-udvalg og lignende.

forbund har man på det offentlige område blot valgt at have en særlig sektion e.l. for ledermedlemmer inden for forbundets almindelige rammer.

Der er mange gode grunde til at fastholde den offentlige sektors tradition for at have ledere og medarbejdere i samme forbund:

- Sektoren løser samfundsopgaver under en demokratisk politisk ledelse. "Udbyttet" tilkommer i princippet fællesskabet, ikke private ejere – i den forstand er medarbejdere og ledere "på samme hold".
- Efterhånden udviskes det skarpe skel mellem ledere og medarbejdere – blandt andet i takt med, at ledelsesfunktioner bliver delegeret helt ud til medarbejderne, som arbejder selvledende og i mere eller mindre selvstyrende grupper.
- God ledelse styrker både den faglige kvalitet i arbejdet, trivselen blandt medarbejderne og en effektiv løsning af kerneopgaven. Dét er grundlæggende i begge parter interesse.
- Samlet organisering giver ledere og medarbejdere en fælles faglig platform til at diskutere fagets udvikling – og knytter dermed også lederne tættere til det faglige fællesskab.
- Det gør muligheden for en lederkarriere inden for faget tydeligere for medarbejderne og fremmer dermed også rekrutteringen af ledere fra egne faglige rækker.
- Indsigten i både medarbejders og leders hverdag og vilkår betyder, at vi som faglige organisationer har lettere ved at foreslå balancerede løsninger, der kan gennemføres i praksis.

PRODUKTIONSLEDER
PROJEKTLEDER
RENGØRINGSLEDER
RENGØRINGSCHEF
SIKKERHEDSLEDER
SIKKERHEDSCHEF
SOUCHEF

Forskellige perspektiver

Det betyder ikke, at ledere og medarbejdere altid har sammenfaldende interesser. De to grupper har forskellige opgaver og vilkår, og på nogle områder vil deres interesser også være forskellige. Eksempelvis kan en leder i en afskedigelsessag stå i en dobbeltrolle i forhold til fagforeningen og være nødt til i stedet at søge støtte på arbejdsgiversiden til at udøve sine ledelsesbeføjelser.

I praksis kan og skal ledelsesrelationerne da heller ikke være gnidningsfrie. Tværtimod er opgaver som konflikt-håndtering, kritisk feedback, afskedigelser mv. et grundvilkår på de fleste arbejdspladser. Men ledere og medarbejdere bør ikke være uenige om, at disse mere "ubehagelige" ledelsesopgaver skal løses på en fair og ordentlig måde.

Det afgørende er, at lederes og medarbejderes forskellige perspektiver på kerneopgaven stadig er forenelige.

Ledere er også ansatte

Det er desuden værd at huske, at lederne samtidig er medarbejdere, der også selv har ret til ordentlige vilkår og et godt arbejdsmiljø. De kan fx også komme i klemme eller konflikt med deres overordnede og derfor have brug for støtte fra forbundet.

De enkelte LO-forbund tilbyder *typisk* deres ledermedlemmer:

- At kæmpe for, at reelle ledelsesfunktioner anerkendes og honoreres som ledelse.
- At forhandle løn og overenskomster for ledere.
- At sikre adgang til relevant uddannelse og kompetenceudvikling.
- At argumentere for gode betingelser for at udøve god ledelse.
- At sætte fokus på lederes trivsel og arbejdsmiljø.
- At yde personlig rådgivning og støtte til ledere, der er kommet i klemme.
- At dele viden og etablere netværk på ledelsesområdet.

Disse opgaver ligger helt naturligt i de enkelte forbund, der er tættest på medlemmerne og kender udfordringer og muligheder på deres faglige områder. På de følgende sider går vi tættere på nogle af de overordnede ledelsesdagsordener, der er fælles for de fleste af forbundenes ledermedlemmer, og som det derfor giver god mening også at kæmpe for i fællesskab.

De fælles kampe

1. Vi skal fremme et nyt syn på ledelse og lederrollen

Den måde, vi opfatter og diskuterer ledelse på, påvirker den ledelse og de ledere, det offentlige får. Derfor er det vigtigt, hvordan vi taler om god ledelse – både i den offentlige og ledelsespolitiske debat og ude på arbejdspladserne i stat, regioner og kommuner.

Det giver ingen mening at opstille én definition på god offentlig ledelse, der skal dække alle de sammenhænge, hvor LO's ledermedlemmer udøver deres ledelsesfunktioner. Men på tre områder har vi vigtige synspunkter at bringe ind i samfundets fælles dialog om bedre offentlig ledelse.

For det første skal vi gøre tydeligt, hvor både vigtig og krævende en opgave ledere på alle niveauer i velfærdssamfundet er sat til at løse. Det gælder også den gruppe af ledere i første række, der er tæt på driften, men som til hverdag bruger hovedparten af deres tid på ledelse.

Denne gruppe af ledere bliver ofte overset, når stat, regioner og kommuner fx laver strategier og programmer for bedre ledelse – herunder tilbyder uddannelse, netværk, mentorer o.l. til deres ledere. Men når samfundet forventer professionel ledelse på alle niveauer, må vi **sørge for, at alle, der reelt er ledere, betragtes og behandles sådan**. Det skal vi også som fagforbund være bedre til.

Vi skal derfor øge både vores egen og andres forståelse af, hvem denne gruppe af ledere er, hvad de laver, hvad der motiverer dem, hvilke udfordringer de står med – og dermed også, hvor de har brug for mere viden og flere redskaber for at kunne udføre deres arbejde.

For det andet skal vi bidrage til, at de offentlige ledere bliver set, kendt og respekteret for deres indsats. Vi skal ikke lave skønmalerier af lederjobbene eller af ledernes præstationer, og da slet ikke holde hånden over dårlig ledelse. Men **vi er nødt til at gå imod den udbredte tendens til "at tale offentlig ledelse ned"**.

Det sker dels, når man giver de offentlige ledere skylden for alle velfærdssamfundets fejl og mangler, dels når man beskriver ledernes arbejdsbetingelser som så dårlige, at det er helt umuligt at udøve ordentlig ledelse. Begge udsagn er forkerte. Kvaliteten af den offentlige ledelse er generelt meget høj, og langt hovedparten af lederne er glade for deres spændende, meningsfulde – og svære – job.

For det tredje skal vi tale imod en primitiv oversættelse af "god ledelse" til "stærke ledere". **Al ledelse handler om at opnå resultater i samarbejde** med andre og derfor også om at opbygge gode gensidige relationer – til medarbejderne, blandt medarbejderne indbyrdes og til borgere, brugere og samarbejdspartnere. Hvis ikke vi løbende minder hinanden om dette, risikerer vi at få stærkere ledere, men ikke bedre ledelse.

ADMINISTRATIONSLEDER
LEDER AFDELINGSLEDER
BEREDSKABSCHEF
BUREAULEDER
DRIFTSCHEF
DRIFTSLEDER
FORESTILLINGSLEDER
FORSTAND

Derfor skal vi også være bedre til at gøre opmærksom på de muligheder, der ligger i velfungerende ledelsesteam, hvor ledelse udøves som en holdindsats. Det kan give lederne mulighed for at supplere hinandens kompetencer og dermed en vigtig personlig og faglig opbakning i deres lederrolle.

Ud over ledelsesteam indgår lederne sammen med medarbejdere i en række fora som MED-udvalg, samarbejdsudvalg, arbejdsmiljøudvalg mv. Også det understreger **det kollektive, samarbejdende aspekt af ledelsesarbejdet**, som det er vores opgave at fremhæve.

2. Vi skal sikre lederne et ordentligt ledelsesrum

Skal offentlige ledere kunne indfri de mange høje forventninger, der stilles til dem, må de også have reel mulighed for at udfolde deres lederevner. For hvordan kan man klandre nogen for dårlig ledelse, hvis de slet ikke har haft mulighed for at træffe selvstændige (og forkerte) beslutninger? Og hvordan kan man håbe på, at innovative offentlige ledere vil forny velfærdssamfundet nedefra, hvis ledere i toppen kun er optaget af at undgå fejl?

Vi er med andre ord nødt til at sikre, at ledere på alle niveauer har et passende ledelsesrum. Det vil sige *rammer og relationer*, der giver dem mulighed for at udøve deres ledelse.

Rammerne er det formelle grundlag for ledelsesarbejdet: love og regler, økonomiske rammer, styringsprincipper, overenskomster, kvalitetsstandarder mv. Relationerne er de ressourcer og udfordringer, der ligger i lederens forhold til alle de grupper, der har berøring med ledelsesopgaven.

Det er et vigtigt budskab til både ledere og deres chefer, at ingen er "spærret inde" i et fast defineret ledelsesrum. Det er tværtimod en helt naturlig del af at være leder, at man løbende søger at afklare, udnytte og udvikle sit ledelsesrum.

Alligevel er der flere tendenser i den måde, den offentlige sektor styres på, som vi er nødt til at genoverveje, fordi de generelt er med til at indsnævre spillerummet for selvstændig ledelse. Det gælder kontrolopgaverne og dokumentationsbyrden.

Ingen forestiller sig en offentlig sektor, der kan fungere ud fra rene principper om tillid. Man er nødt til både at kontrollere og dokumentere, hvad der kommer ud af anstrengelserne – og dermed, hvad skatteborgerne får for pengene. Men at **både kontrol og dokumentationskrav har taget overhånd**, er der efterhånden bred enighed om både blandt politikere og eksperter. I en undersøgelse angiver to ud af tre offentlige ledere direkte, at "registrering og dokumentation" er en stressfaktor i deres arbejde.

Det kan skyldes, at kontrollens omfang er blevet for omfattende, men også at den bruges forkert – eller slet ikke bruges til noget. Kontrol kan nemlig udnyttes meningsfuldt, hvis man sørger for, at den er fokuseret og fair, og hvis man kun kontrollerer og måler noget, man faktisk bruger til at blive klogere og bedre.

Det er derfor en vigtig del af LO's fælles indsats for bedre offentlig ledelse at forsøge at trække den dominerende styringskultur væk fra "blind kontrol" og i retning af en velovervejet tillid. Det vil sige **en grundlæggende tro på, at offentlige ledere og medarbejdere gør deres bedste**

– suppleret med færre, men klogere målinger af indsats og resultater.

Endelig er det vigtigt for forståelsen af ledelsesrummet, at den enkelte leder også selv er medarbejder og som sådan har krav på et sundt arbejdsmiljø og ret til god ledelse.

Faktisk kan ledere på nogle punkter være endnu mere udsat for stress og mistrivsel end andre ansatte. Både arbejds mængden og kompleksiteten i opgaverne er ofte meget høj. Mange ledere har det, man kalder et grænseløst arbejde, og er i praksis selv ansvarlige for at beskytte sig mod at drukne i spændende opgaver. Desuden føler mange ledere sig alene med deres problemer, fordi de ikke længere er en del af det almindelige kollegiale fællesskab.

Det peger alt sammen på behovet for, at **de offentlige ledeses egne arbejds vilkår bliver sat på dagsordenen** i stat, regioner og kommuner. Både så lederne selv bliver mere opmærksomme på dem, og så den ansvarlige topledelse mere systematisk sørger for at forebygge og håndtere problemer med arbejdsmiljø og trivsel.

Til gode betingelser for ledelse hører også, at organisationen som helhed er bevidst om betydningen af den ledelsesfaglige støtte og opbakning, lederne får fra deres egne chefer, fra sideordnede ledere og fra andre lederkolleger via fx netværk o.l.

3. Vi skal gøre lederne endnu dygtigere

God offentlig ledelse kræver professionelle ledere, det vil sige ledere, der har ledelse som en integreret del af deres samlede faglige og personlige kompetence. Heri ligger, at ledelse på den ene side er et selvstændigt fag med sine egne teorier og redskaber, som alle kan tilegne sig. Men at ledelse på den anden side også er tæt forbundet med den faglige sammenhæng, den skal udøves i, og med lederen som person. Derfor er det ikke alle, der kan blive gode ledere. Og derfor kan en leder, der har haft stor succes i én organisation, vise sig helt uegnet i en anden – og omvendt.

LO-forbundene skal i fællesskab sætte fokus på, hvad det vil sige at være professionel leder – også når man måske ”kun” er det for et team eller en lille enhed. Det skal gøres konkret og tydeligt, hvilke forskellige typer af ledelsesopgaver LO-lederne løser, og hvilke ledelsesfaglige og personlige kompetencer det kræver.

En af vejene til at løfte ledelseskvaliteten for LO-lederne er at **forbedre adgangen til relevant lederuddannelse**. Det vil for manges vedkommende sige en fag- og praksisnær uddannelse, der opbygger ledelsesfaglig viden med ledernes egne faglige erfaringer og hverdagsudfordringer som fundament.

Der har i de senere år været stort fokus på at udvikle og udbyde offentlige lederuddannelser på diplom- og master-niveau. Det er også relevant for en del af LO-forbundenes ledere. Men der er også brug for kortere og mere direkte anvendelsesorienterede uddannelser – fx i AMU- og VVU-regi.

Formel lederuddannelse er vigtig, men kan ikke stå alene. Også på andre områder er det nødvendigt at gøre det lettere at blive en god offentlig leder – og dermed også give flere lyst til at blive det. Ellers vil der ikke være egnede afløsere til de titusindvis af offentlige ledere, der trækker sig tilbage inden for de næste ti år.

Det offentlige må **gribe talentarbejdet mere systematisk an** – fx via talentprogrammer for fremtidens ledere. Afklaringsforløb, hvor lederspirer kan prøve egne evner og lyster af, kan være en vigtig del af denne indsats, som også kan omfatte egentlige førlederkurser eller mere ambitiøse, individuelle udviklingsprogrammer.

Arbejdspladser i stat, regioner og kommuner skal også blive bedre til at tage godt imod nye ledere. Det er ikke mindst relevant nu, hvor det offentlige står foran det største generationsskifte blandt ledere nogensinde. En undersøgelse, Væksthus for Ledelse har gennemført, viser, at mange nyudnævnte har det unødvendigt svært i deres første tid i lederjobbet. Næsten alle føler, at de kunne have været støttet langt bedre og mere effektivt. De ville fx

gerne have haft mere klare forventninger til deres ledelsesopgave, tillid og tydelig opbakning fra deres chefer samt lettere adgang til praktisk og personlig støtte i form af en mentor e.l.

Af hensyn til såvel disse nye ledere selv som de arbejdspladser, de får ansvaret for, må det offentlige være langt mere opmærksom på, at det ikke er nok blot at rekruttere ledere. **Man er nødt til at hjælpe de nye ledere godt i gang**, selv når de er udpeget fra egne rækker – ja, måske især da.

Også som fagforbund må vi være klar til at give nye ledermedlemmer relevant hjælp til det rolleskifte, der er større, end mange på forhånd forestiller sig – og som for mange førstegangsledere bliver endnu mere markant i takt med, at der stadig flere steder i den offentlige sektor indføres større enheder.

Det er selvsagt ikke kun nyudnævnte ledere, der kan have gavn af disse former for støtte og opbakning. Mentor-skaber er én vej at gå, ledernetværk en anden, og mange offentlige organisationer benytter sig af begge dele. Men ligesom når det gælder formel efteruddannelse, kan det være vigtigt at sikre sig, at disse tilbud gives til alle, der udøver professionel ledelse – også de mange LO-ledere, der ofte ligger under radaren, når stat, regioner og kommuner udformer strategier og programmer for bedre ledelse.



LO-forbundenes fælles ledelsesarbejde

Som det fremgår, har LO's medlemsforbund på det offentlige område en lang række fælles udfordringer, når det handler om at skabe resultater for medlemmer med ledelsesopgaver.

Mange af opgaverne ligger i det enkelte forbund, hvor medlemmet er organiseret. Men der er også en række fælles udfordringer, hvor LO-fællesskabet kan være med til at understøtte arbejdet i de enkelte forbund. Det drejer sig fx om fælles og koordinerede indsatser i forhold til:

- diskussion af udviklingen af overenskomster og aftaler, der omfatter ledermedlemmer
- indsatsen i de organisatoriske rammer, der etableres på tværs af de enkelte overenskomster og aftaler – fx Væksthus for Ledelse
- trepartsforhandlinger
- udviklingsaktiviteter og fælles samarbejde med fx forskningsmiljøer
- udvikling af målrettede uddannelsestiltag for ledergrupperne
- løbende erfaringsudveksling.

Arbejdet er organiseret som et løbende, praktisk samarbejde mellem de medarbejdere, der i de enkelte forbund, OAO og LO servicerer ledermedlemmerne. OAO varetager sekretariatsfunktionen for dette løbende samarbejde med støtte fra LO – fx i tilknytning til udmøntning af treparts-aftaler.

Det praktiske, koordinerende og erfaringsudvekslende samarbejde understøttes cirka to gange om året af møder mellem de politisk valgte i de enkelte forbund – fx sektorformændene. Formålet med disse møder er at vurdere samarbejdets udvikling og eventuelle behov for nye, fælles initiativer.

HOLDLEDER

INDSATSLEDER

KONTORLEDER

KØKKENLEDER

EN LO-LEDER I DET

OFFENTLIGE ER FX: ADMI-

NISTRATIONSCHEF ADMINISTRATIONSLEDER

ADMINISTRATIV LEDER AFDELINGSLEDER ARRESTFORVARER

BANEDIREKTØR BEREDSKABSCHEF BUREAULEDER CHEFPORTØR DAGPLEJELE-

DER DIREKTØR DRIFTSCHEF DRIFTSLEDER FORESTILLINGSLEDER FORSTAN-

DER FORSYNINGSCHEF FREMFØRINGSCHEF GRUPPELEDER HJEMMEPLEJELEDER

HOLDLEDER INDSATSLEDER KONTORLEDER KØKKENLEDER LABORATORIELE-

DER LEDENDE AUDIOLOGIASSISTENT LEDENDE LÆGESEKRETÆR LEDE AF

PLEJECENTER LØNCHEF OMRÅDELEDER OVERVAGTMESTER PERSONALECHEF

PLANLÆGNINGSCHEF PLEJEHJEMSLEDER REGNSKABSLEDER RENGØRINGSCHEF SEK-

DER PROJEKTLEDER REGNSKABSCHEF REGNSKABSLEDER SEKTIONSCHEF SEK-

RENGØRINGSLEDER SALGSCHEF SEKRETARIATSLER SIKKERHEDSCHEF SOUSCHEF

TIONSLEDER SERVICECHEF SERVICELEDER TILSYNSASSISTENT

STEDFOTRÆDER TEAMLEDER TEKNISK SERVICELEDER VÆRKMESTER VÆRK-

TRAFIKINSPEKTØR UDDANNELSESLER VÆRKSTEDSLER VÆRK-

STEDSASSISTENT VÆRKSTEDSLER ØKONOMICHEF

STEDSMESTER