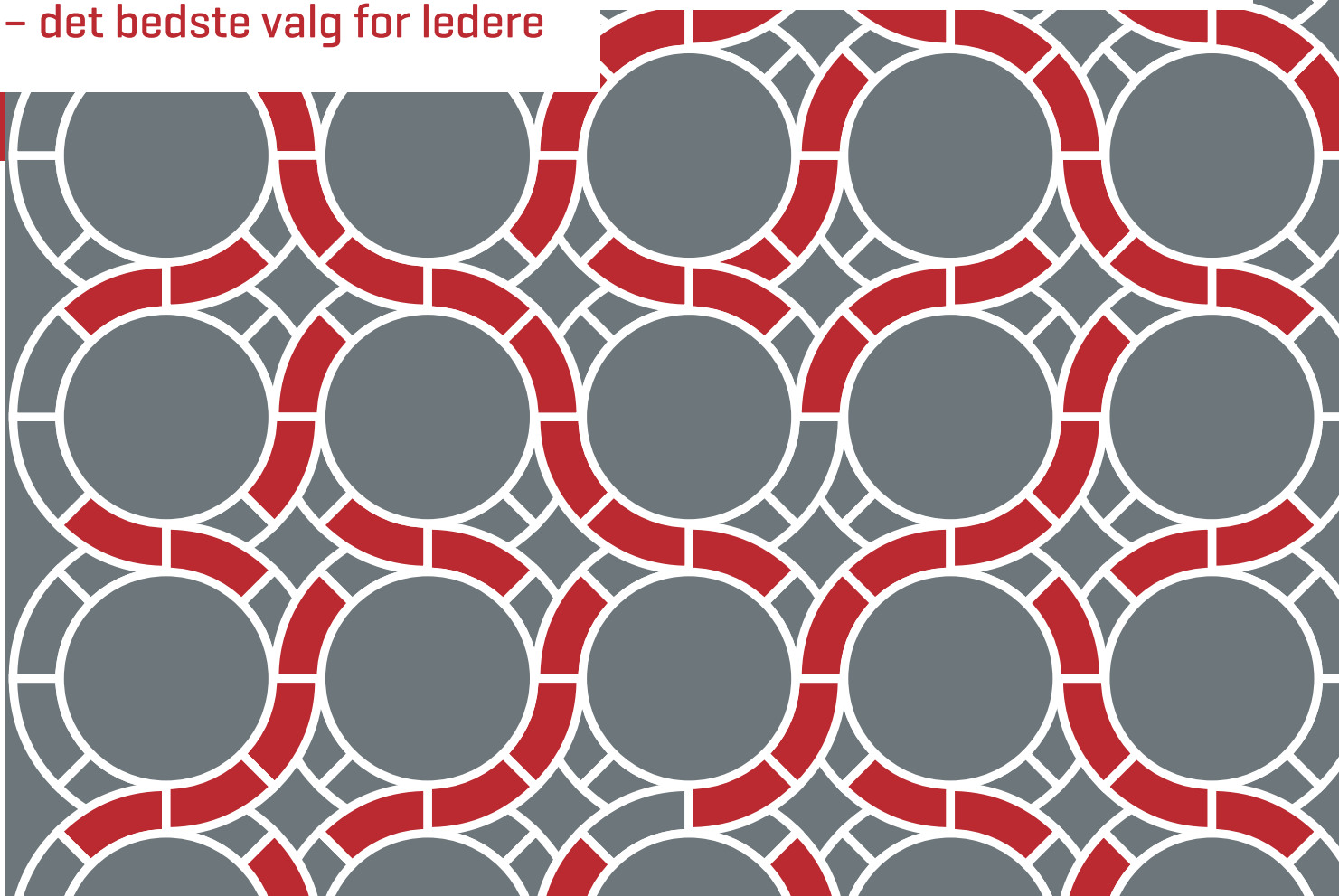


Rammer og handleplan for lederarbejdet i FOA

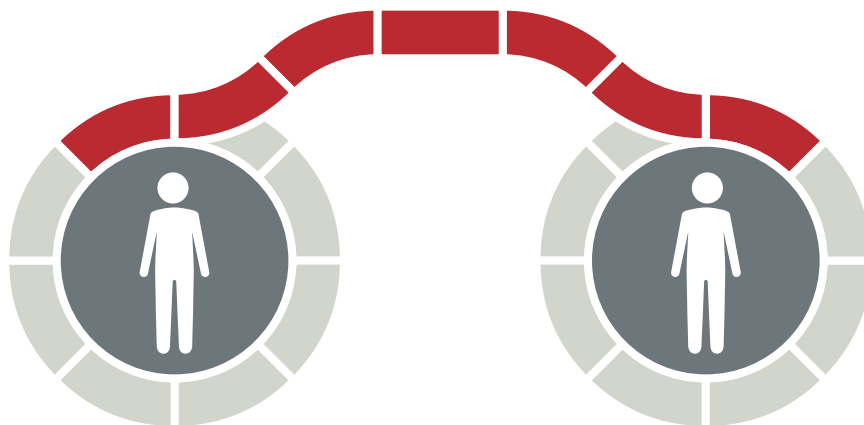
- det bedste valg for ledere



Indhold

Forord	3
Indledning	4
Del 1: Rammerne	
Ledelse af offentlig vedfærd i en tillidsdagsorden	5
FOAs visioner og målsætninger for indsatsen	8
Rammerne for lederarbejdet	12
Del 2: Handleplanen	
Fra tanke til handling	22
Medlemsorganisering og værdi for kontingent	24
Spor 1: Klare og tydelige politiske budskaber	25
Spor 2: Bedre mulighed for kvalificeret sparring og vejledning	26
Spor 3: Ledelse til ledelse – understøttelse af lederens egen erfaringsudveksling	27
Spor 4: Større viden om ledelsestendenser	28
Spor 5: En styrket indsats gennem tværgående samarbejde	29
Spor 6: Revitalisering af arbejdet i lederudvalget	30
Spor 7: Fokus på uddannelse og kompetenceudvikling	31
Spor 8: En anderledes registrering – bedre kontakt til lederne og målretning af tilbud	32

Forord



I dag har FOA omkring 4.500 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 skal sætte

rammerne for et lederarbejde, som FOA-lederne kan se sig selv i.

FOA har en helt klar interesse i at fastholde ledermedlemmerne – både fordi gode ledere skaber gode arbejdspladser, og fordi det 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, samfundsudviklingen 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.

Mona Striib

Politisk ansvarlig for lederarbejdet

Indledning

Denne pjece har været grundlag for en drøftelse og beslutning om:

- Hvordan FOA kan styrke sin indsats for ledermedlemmerne yderligere?
- Hvordan 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 lederens 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 hovedbestyrelsen (HB) flere gange – senest i marts 2008. En af konklusionerne var, at det er strategisk vigtigt at lederne organiseres i FOA – af mindst 2 grunde.

For det første er lederne som nævnt i forordet vigtige medlemmer, fordi de giver FOA en vej ind i debatten om ledelse, arbejdspladsudvikling og økonomi- og styringsvilkår. FOA får med lederne som medlemmer en legitim årsag til at deltage i debatten om ledelsestænkning i ledelsen af den offentlige velfærd, og FOA kan søge at sætte dagsorden i forhold til ledelse i en tillidsdagsorden, ledelse med social kapital og andre ledelsesmæssige tendenser inden for den offentlige sektor.

For det andet kan ledere – som FOA-medlemmer – styrke medlemsorganisering blandt de øvrige ansatte. Det er vigtigt, at et FOA-medlemskab opfattes som naturligt på hele arbejdspladsen, og her er lederens holdning af stor betydning.

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. Dog er det opfattelsen, at rammerne for lederarbejdet kan styrkes endnu mere, og at FOA kan blive en bedre part i debatten og arbejdet for ledelse af den offentlige velfærd.

Dette arbejde og drøftelserne revitaliserer rammerne for lederarbejdet og tager stilling til, hvordan lederarbejdet og indsatsen kan styrkes.

Ledelse af offentlig vedfærd i en tillidsdagsorden

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

Gennem de sidste 30 år er velfærds-samfundet og den offentlige sektor blevet forvandlet. Denne forvandling kendes under navnet modernisering af den offentlige sektor, og det er en forvandling inspireret af et bestemt syn på den offentlige sektor, som er blevet døbt New Public Management. Det har betydet, at der er indført ledelse og styring inspireret af private virksomheder, og der er indført kvalitetsstandarder, konkurrence, kontraktstyring samt kontrol, resultatmålinger og dokumentation i rigelige mængder. Det skaber en ufleksibel offentlig sektor, og den omfattende kontrol tager tid fra kerneopgaverne. Desuden har den omfattende kontrol givet medarbejderne en fornemmelse af, at der ikke er tillid til deres arbejde, og det er ikke bare en fornemmelse, for standarder har erstattet medarbejdernes faglige skøn og faglige ansvarlighed.

Det 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.

Netop mødet mellem borgerne og de ansatte er omdrejningspunktet i velfærdssamfundet. Det er her velfærden skabes. Er mødet forhastet, uprofessionelt og dårligt, skader det både medarbejdere og borgere – og hele velfærdssamfundet. Selve indsatsen i mødet er naturligvis afgørende. Det, medarbejderen gør, skal være forsvarligt og tilstrækkeligt, men også relationerne mellem mennesker og relationernes kvalitet er afgørende. Det gode møde skaber velfærd af høj kvalitet – og både medarbejdertilfredshed og brugertilfredshed.

Kvaliteten af velfærden udspringer med andre ord af den faglighed, der hver dag praktiseres i tusindvis af møder mellem ansatte og borgere, og det er et sundt princip, at det er medarbejdernes faglige vurderinger og professionelle skøn, der sætter standarden for, hvad god kvalitet er.

Ledelse af den offentlige velfærd

Ledelse er en disciplin for sig, og man kan som leder lære mange gode og nødvendige metoder og teknikker, der bygger på omfattende teorier. Velfærdslederen skal have lederkompetencen i orden, og det er ikke noget, man er født med. Det skal læres. Det meste af den kompetenceudvikling, der udbydes bygger på management-tænkningen og tager ikke højde for, at velfærdsledelse er noget særligt.

Det er ikke det samme at være leder i hjemmeplejen som i en bank, men der findes endnu ikke teorier og metoder, der er udviklet specielt til ledelse af offentlig velfærd. Mange lederjobs i den offentlige sektor er komplekse og krævende. Velfærdsledelse kræver, at lederen både

har indsigt i ledelse og i faget, som medarbejderne udøver.

Velfærdsledere - nøglen til velfærd

Velfærdsledere leder medarbejdere, som beskæftiger sig med velfærd. Velfærd er meget konkret og håndgribeligt. Velfærd er fx den hjælp og pleje ældre og syge har brug for. Det er den børnepasning, familierne har brug for. Det er den mad, rengøring, varme, lys og alt det andet, som FOAs medlemmer har ansvaret for på mange forskellige arbejdspladser landet over.

Velfærdsledere kan have 2 eller 200 medarbejdere. De kan have et stort eller et lille budget. De kan have direkte kontakt med borgerne eller være mere i baggrunden. Velfærdsledere er nøglepersoner i velfærds-samfundet.

Velfærdslederen skal have fagets faglighed i orden. Det betyder ikke, at man skal tilhøre en bestemt faggruppe eller profession. Der er mange veje til at have fagets faglighed i orden. Ledelse er et fag, men udøvelsen af ledelse knytter sig tæt

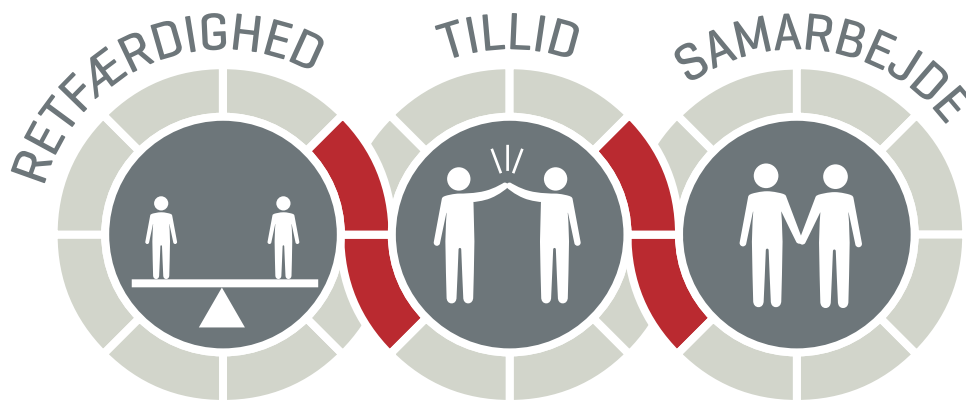
til det faglige område, hvor man er leder. Man kan ikke uden videre lade ledere i Vej og Park og hjemmeplejen bytte job.

Velfærdslederen skal have indsigt i fagets faglighed og mestre lederfagligheden, og det er afgørende at fokusere på samspillet mellem lederfaglighed og fagets faglighed.

Det at lede velfærd er komplekst, og der er stor variation i forhold til lederens rolle og kompetencer i forhold til overenskomstområde, ansættelsesforhold og arbejdsgiverforhold samt i kommune, region, stat og privat. Spektret af FOA-ledere går lige fra at være på lederoverenskomst uden at have personale eller budgetansvar, til at stå i spidsen for en organisation på flere hundrede medarbejdere.

At lede med social kapital

Social kapital handler om, hvordan man fungerer sammen på en arbejdsplads. Om at skabe et godt forhold mellem de personer, der skal arbejde sammen om at løse kerneopgaven. Tillid, retfærdighed



og samarbejdsevne er de 3 omdrejningspunkter i en positiv social kapital. Når ledere og medarbejderne sammen retter fokus mod tillid, retfærdighed og samarbejdsevne skabes en positiv social kapital.

Som leder har man mulighed for at påvirke de rammer, der skaber social kapital blandt medarbejderne. En række aspekter ved den sociale kapital kan udvikles inden for lederens ledelsesrum. Det handler om

de samarbejdsflader i det daglige arbejde, der har betydning for, at medarbejderne oplever tillid, retfærdighed og samarbejdsevne.

På rigtig mange offentlige arbejdspladser er det et element i den daglige ledelse at kunne håndtere ledelse med social kapital – altså at kunne sikre, at medarbejderne oplever en følelse af retfærdighed, at der er tillid mellem ledelse og medarbejderne, og at samarbejdet

fungerer på arbejdspladsen. FOAs ledere har en væsentlig opgave med netop at have fokus på denne samarbejdsform og ledelse gennem social kapital.

FOAs visioner og målsætninger for indsatsen

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: Ledernes første valg

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, organisationsudvikling, social kapital og tillidsbaseret 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. 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 i blandt andet Fagbladet FOA og FOA Leder-nyhedsbrevet skal FOA og FOAs ledermedlemmer inspirere til nye ledelsesstrategier og udvikling af nye teorier.

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 partssamarbejdet om uddannelse og efteruddannelse af ledere.

Målsætninger med indsatsen

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:

1. FOA skal sikre hjælp, støtte, vejledning og aktiviteter til ledermedlemmerne.
2. FOA skal have fokus på ledermedlemmernes arbejdsmiljø og på de særlige problematikker, ledermedlemmerne står overfor.
3. FOA skal have klare og tydelige holdninger til lederne og ledelse, for herigennem at påvirke den samfundsmæssige ledelsesudvikling.
4. FOA skal understøtte, at FOAs ledermedlemmer kommer på de nødvendige uddannelser, efteruddannelser og kurser.
5. 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 serviceløfter, som også gælder for lederne. I konkurrencen med Lederernes Hovedorganisation er FOA oppe mod et mindre kontingent og et stort udbud af tilbud, kurser, sparring, karriererådgivning osv.

Lederne i FOA efterspørger især sparring og netværk. Lederuddannelser / kurser, der kompetenceudvikler lederen i forhold til at udføre sit job som leder skal primært betales af arbejdsgiverne. FOA skal i højere grad sikre vidensdeling om vigtigheden af at sikre ledernes egen kompetenceopgradering. 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 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 det råderum, der er og ikke mindst til, hvordan de bedst kan udnytte og udvide deres handlefrihed.

I takt med politikeres og forvaltningskrav til de lokale ledelser, om effektivisering, udlicitering og skrap-

pere 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 inden for 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, netop i de situationer, hvor lederne står alene med deres udfordringer og problemer.

Afdelingerne har tidligere besluttet i HB, 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 lederen 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.

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 – med over 100 års erfaring.

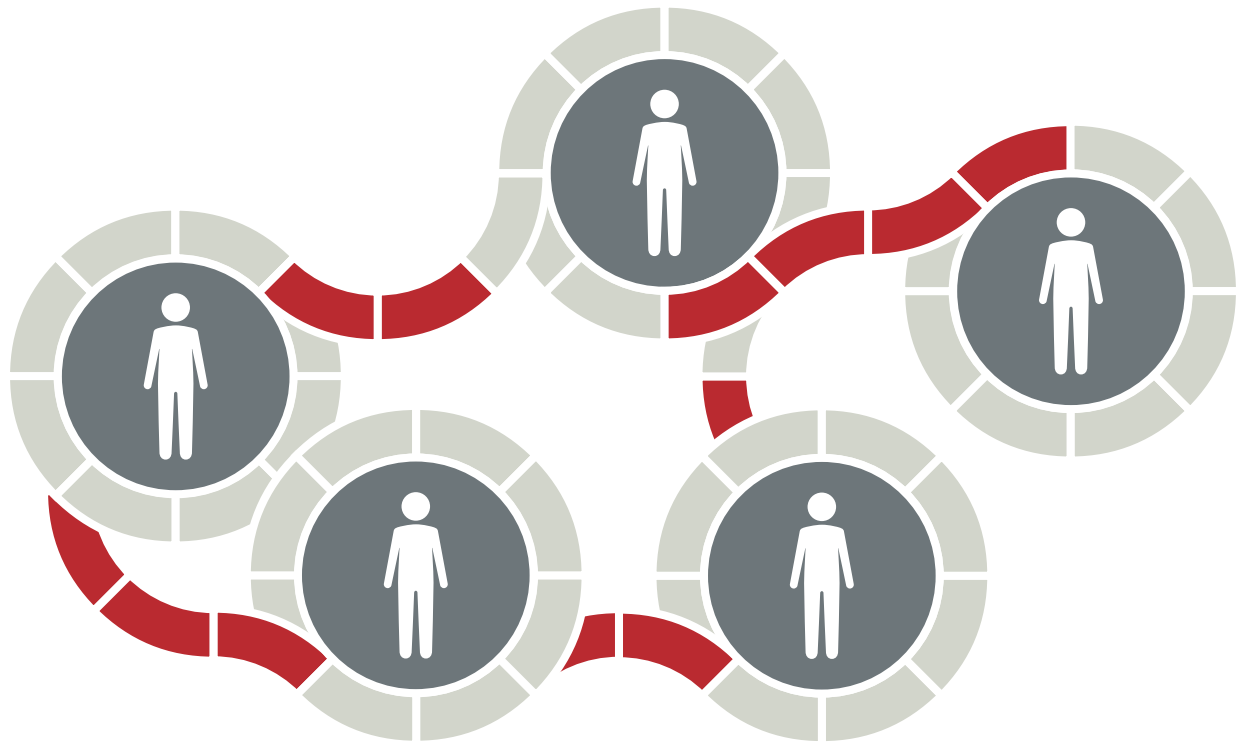
Ledernetværk i FOA

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

Omvendt har mange FOA-afdelinger ikke benyttet sig af 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.

Interessevaretagelse der skaber indflydelse

FOA skal ikke bare stå bag lederen i forhold til sparring og vejledning. FOA skal også sikre, at lederen får det solide ledelsesmæssige fundament at stå på, der er nødvendigt for at kunne udføre ledelse i den offentlige sektor. Det betyder, at FOA skal indgå i de politiske sammenhænge, der netop sikrer dette. FOA skal fx varetage ledernes interesser



i Væksthus for ledelse, Branchearbejdsmiljørådene, i forskellige relevante kommissioner og lignende.

Samtidig skal FOA til stadighed arbejde på at påvirke ledelsestænkningen i ledelsen af den offentlige velfærd.

Rammerne for lederarbejdet

FOA organiserer omkring 4.500 ledere fordelt på alle 4 sektorer. Gruppen af ledermedlemmer er ikke særlig homogen, men består af medlemmer med meget forskelligt jobindhold og kompetence.

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. Opgaven er ikke desto mindre uomgængelig, hvis FOA ønsker at fastholde ledere i organisationen. En målretning af indsatsen i forhold til funktioner af ledelse er nødvendig.

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.

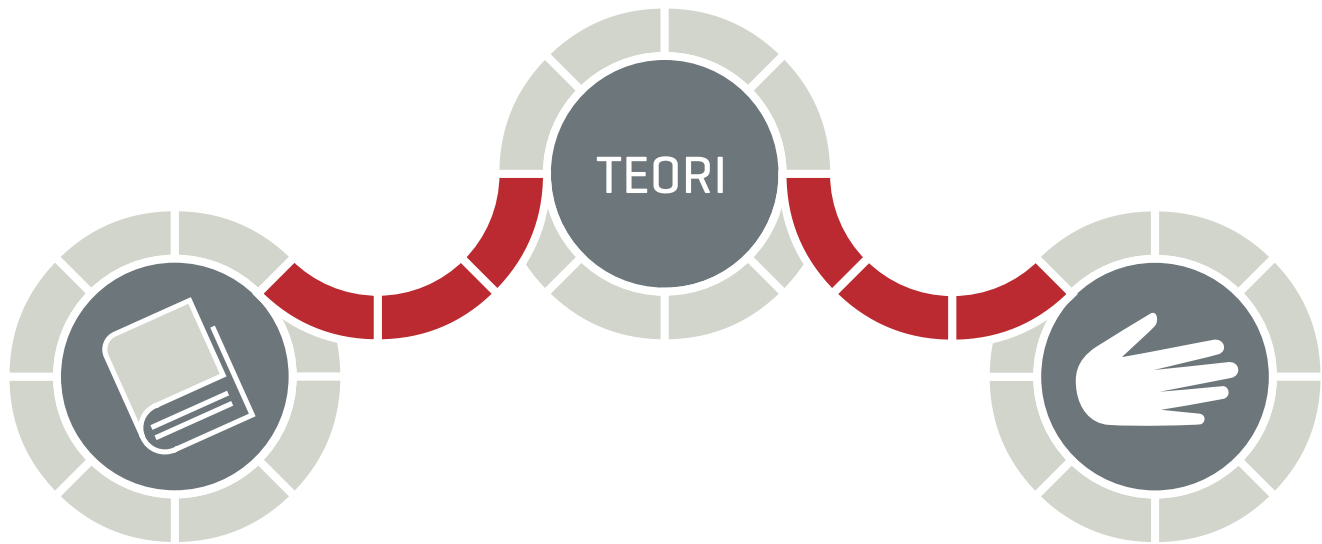
Ledere som særlige målgrupper

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 inden for 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. Vejen til hjælp og støtte i FOA kan dermed blive meget tydeligere i kraft af en målgruppedefinition.

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 de rigtige steder og i de rigtige sammenhænge. Samtidig vil det være muligt at undersøge forhold inden for 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 ressourceanvendelsen.

Inddelingen i målgrupper sikrer endvidere, for at man kan imødekomme forskellighederne og variationerne ude i landet i forhold til hvem, der kan registreres som leder – og der-

med 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
- Konflikthåndtering
- Håndtering af konkrete ledelsesproblematikker
- Hjælp og støtte i egen fyringssituation – 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/lokkaløn
- Tjenstlig samtaler
- MUS, syge- og omsorgssamtaler
- Personaleansvar
- Arbejdsmiljøledelse

Eksempler på behov for hjælp og støtte

- Hjælp og støtte i egen fyrings-situationer – ingen trygheds-pulje for ledere
- Kvalificeret ledelsessparring
- Coaching i forhold til videre ud-dannelsesforløb
- Nye vinkler på særlige ledelses-situationer
- "First-mover"-viden
- Sparring i forhold til ledelse af ledere og strategisk ledelsesfag-lighed
- Mulighed for at få kvalificeret hjælp, sparring og støtte

Sådan arbejdes der med lederarbejdet i forbundet og de centrale sektorer

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.

Det er FOAs HB der definerer afgrænsningen af forbundets ledermedlemmer. FOAs lederarbejde er forankret i afdelinger, sektorer og forbund. 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 leder-

nes særlige interesser etableres et landsdækkende lederudvalg. Hovedbestyrelsen fastsætter nærmere regler herfor.

I henhold hertil fastsætter hovedbestyrelsen: 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.

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 ressourcpersoner på lederområdet.
- deltage i den offentlige debat om ledelse.
- forberede landsdækkende aktiviteter for ledere, temadage, ledertræf, landsmøder mv.

Udvalget består af 8 ledere, valgt

blandt og af lederne på et lederlandsmøde. Desuden valgtes 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 i en tillidsdagsorden på dagsorden. Herudover kan lederudvalget anbefale, at der iværksættes undersøgelser, forskning og udvikling af ledelse i eksempelvis en tillidsdagsorden.

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.

FOA Leder

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

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 sektors arbejds 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 inden for medlemsgruppens forhold. Sektorerne varetager en række opgaver i forhold til ledermedlemmerne inden for den specifikke sektor:

- Overenskomst.
- Rådgivning og vejledning til sektorerne.



- Ledelse tæt på kerneopgaven – ledelsesfaglighed og fagfaglig ledelse – arbejdet med begrebsafstemning inden for de konkrete områder.
- Faggruppelandsmøderne.

Hver sektor håndterer lederarbejdet inden for 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:

1. Teknisk serviceleder på skoleområdet
2. 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 ledergrup-

per 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 pt. optaget af begrebet Facility Management. Der har fx været arrangeret møde på landsplan om dette og om ledelse og organisation. 170 ledermedlemmer og andre medlemmer har været på møder og kurser om denne problematik.

Kost- og Servicesektoren

Kost- og Servicesektoren har 2 faglige udvalg for ledere:

1. Rengøringsledere
2. 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 dagsordenen som fx Facility Management.

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.

Kost- og Servicesektoren har gennemført 3 dages organisationsuddannelse med opfølgende tema-/evalueringsdag i forbindelse med faggruppelandsmødet. For de 2 faglige udvalg for ledere i sektoren er der desuden gennemført et 3 dages temakursus om velfærdsledelse og social kapital.

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 der.

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.

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 ledelsesfaglig-

hed. 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:

1. Ledende værkstedspersonale
2. Leder/mellemlider på ældreområdet (hjemmepleje og plejehjem)
3. 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 m.m. samlet for alle. Fx vedrørende arbejdsmiljø.

De faglige udvalg deltager i overenskomstforhandling og kaldes herudover ind, hvis der opstår noget specifikt ledelsesfagligt fx vedrørende New Public Management, ledelsesevaluering, ledernes egne uddannelsesspørgsmål og undersøgelser e.l. Udvalgene afholder ikke møder kontinuerligt.



Handleplan for lederarbejdet i FOA

Fra tanke til handling

På kongressen i 2013 blev det besluttet, at hovedbestyrelsen (HB) i kongresperioden skal fastlægge rammerne for den landsdækkende og regionale koordinering af lederarbejdet i FOA. På HB-mødet 11.-12. juni 2014 blev rammerne for FOAs lederarbejde besluttet.

FOA har en helt klar interesse i at fastholde ledermedlemmerne – både fordi gode ledere skaber gode arbejdspladser, og fordi det giver en unik mulighed for at bygge bro mellem leder og medarbejdere på en arbejdsplads. Rammerne skal bl.a. medvirke til at skabe grobund for en målretning af FOAs tilbud til ledermedlemmerne.

Mange FOA-medlemmer vælger senere at blive ledere og ønsker fortsat at være medlem i FOA – det skal der holdes fast i. 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. Det

er en grundlæggende vision, at FOA skal være det første og det bedste valg for alle ledere på FOAs overenskomster. Det er derfor vigtigt at kunne levere kvalificerede indsatser, fx sparring, støtte og rådgivning til ledermedlemmerne. Samtidig skal FOA være klar, tydelig og synlig i sine handlinger og politiske ageren i debatten om ledelse.

På HB-mødet blev det besluttet at udarbejde denne handlingsplan, som skal udmønte rammerne for lederarbejdet. Til opgaven blev nedsat et HB-udvalg, bestående af 1 HB-medlem fra hver region, ledermedlemmerne fra lederudvalget, 2 repræsentanter fra sektorerne samt den politiske ansvarlige på lederområdet. Handleplanen er udarbejdet gennem løbende proces i HB-udvalget og opererer inden for 8 spor, som alle medvirker til at opfylde det overordnede formål, at tiltrække og fastholde ledere på FOAs overenskomster. Handleplanen understøtter samtidig, at FOA skal kunne matche de behov,

FOAs ledermedlemmer har, og skal sætte rammerne for et lederarbejde, som lederne kan se sig selv i.

Handlingsplanen har til hensigt at give lederarbejdet liv til at leve – det betyder, at den er handlingsorienteret og konkret. For at åbne op for, at FOAs lederarbejder bygger på et solidt fundament og de rigtige beslutninger, kan det fremtidige lederarbejde indledes med et såkaldt Mulighedernes år i 2015. Et år, hvor der er rum for at prøve forskellige ting af i praksis, og hvor der fokuseres på at skabe det bedste samspil mellem initiativer på tværs af hele organisationen, og hvor der løses op for grænserne for, hvad der kan lade sig gøre. Et år med et åbent mulighedsrum, hvor der senere vurderes og besluttet, om det er den rigtige vej at gå i lederarbejdet.

Det betyder, at der også i 2015 følges op på de forskellige tiltag, der sættes i gang inden for lederområdet, og at lederarbejdet drøftes igen

i HB i slutningen af 2015. På dette tidspunkt præsenteres status på lederarbejdet, og en struktur for det fremtidige lederarbejde drøftes og besluttet.

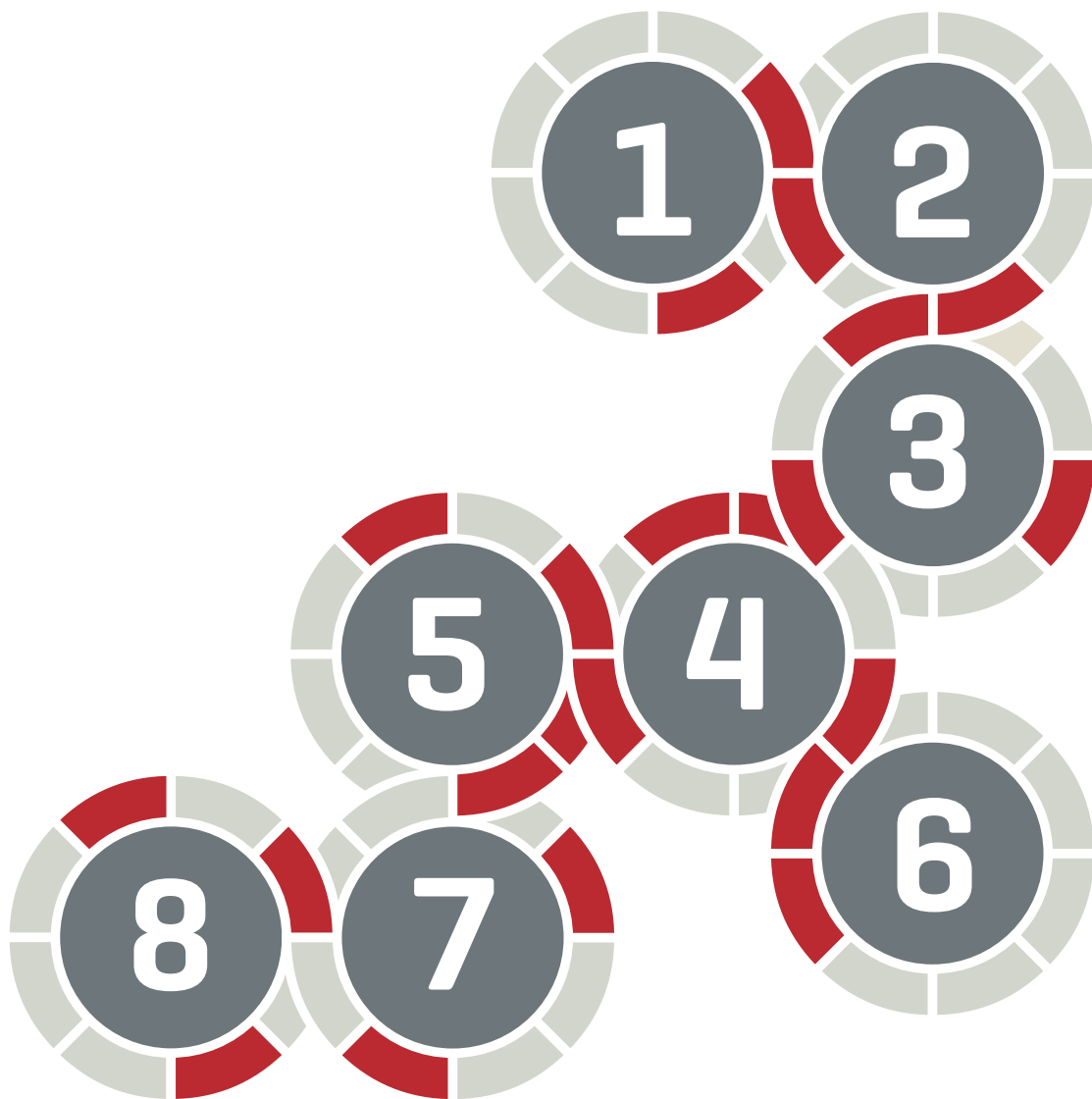
På de efterfølgende sider præsenteres de 8 sammenhængende spor hver for sig, som de ser ud efter grundig gennemarbejdning af det nedsatte HB-udvalg. Det betyder ikke, at hele lederarbejdet skal rulles ud og startes op i 2015. De 8 spor skal dels fungere som platform for afprøvning af forskellige tiltag på lederområdet i 2015, og dels danne grundlag for det videre lederarbejde i 2016 og frem.

Medlemsorganisering og værdi for kontingent

I gennem arbejdet med de 8 spor kommer 2 grundlæggende elementer i fokus – for det første skal organiseringen af ledermedlemmer styrkes, og for det andet skal ledermedlemmerne mærke, at de får værdi for deres medlemskab. Det er altså vigtigt, at inddrage ledelsesvinklen, når der medlemsorganiseres generelt, ligesom det er vigtigt at tænke den lederansvarlige i afdelingerne ind i medlemsorganiseringen. FOA skal være synlige i sine tilbud til lederne, også når der besøges arbejdspladser og uddannelsesinstitutioner.

Helt grundlæggende vil den samlede nye indsats på lederområdet være et skridt i den retning. Erfaringerne fra Region Sjælland skal inddrages, og der skal bredt kigges på, hvordan gode erfaringer fra lokale projekter kan udbredes mere landsdækkende. Samtidig skal hele lederindsatsen

afspejle, at det er værdifuldt at være i samme organisation – både som leder og som medarbejder. Allerede der skal det være synligt, hvorfor FOA er det bedste og eneste valg for ledere på FOAs overenskomster.



Spør 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. Klare og tydelige politiske budskaber er med til at give retning i ledelsen på FOAs arbejdspladser og synliggøre FOA som et naturligt valg for ledere på FOAs overenskomster. Det sender et tydeligt signal om, at FOA er den rette medspiller.

Kommunikation om ledelse og med lederne

Ledelsestendenser skifter konstant,

og det er vigtigt at være helt op to date med hvilke tendenser, der præger ledelsen af den offentlige velfærd. For at bringe denne viden på banen skal FOA jævnligt, i samarbejde med andre relevante parter, sætte fokus på fremtidens ledelse, fx gennem konferencer om de nyeste ledelsestendenser. Denne fokusering skal bygge på et styrket koordineret samarbejde mellem afdelinger og medlemmer om, hvad der rør 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.

For at få indflydelse på den politiske dagsorden om ledelsen af den of-

fentlige velfærd er det vigtigt at have en klar og præcis retning for kommunikationen. Det skabes bedst ved bevidst at have afklaret, udtænkt og planlagt budskaber og kommunikationskanaler.

FOA skal derfor udarbejde en kommunikationsstrategi, som tager stilling til, hvordan politiske budskaber bedst spilles ind i den offentlige debat, samt hvordan der på bedste måde skabes en sammenhæng mellem net-baseret information og det personlige møde. De gode historier om ledelse skal fortælles, fx gennem anvendelse af lederudvalgets klumme, blogopslag og aktiv brug af pressen, Fagbladet FOA mv.

Spør 2: Bedre mulighed for kvalificeret sparring og vejledning



Sparring og vejledning til FOAs ledermedlemmer handler først og fremmest om at leve op til FOAs serviceløfter. Lederenes 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 velfærdsstat.

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.

Forbundet står bag de lederansvarlige, 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 www.foa.dk og derudover har FOAs ledermedlemmer muligheden for at kontakte den direkte hotline til forbundet.

En kompetencebeskrivelse af lokal viden om og erfaring med lederarbejdet på tværs af afdelinger i FOA skal tænkes ind i indsatsen på leder-

området. Beskrivelsen kan som et eksperiment i 2015 danne grundlag for en database, hvor kolleger internt i FOA, på tværs af forbund og afdelinger, kan søge støtte i hinandens kompetencer og erfaringer. Database skal være et internt værktøj, hvor den lokale lederansvarlige selv kan søge sparring i forbindelse med sin sparring af ledermedlemmet eller kan sende ledermedlemmet videre til sparring i en anden afdeling.



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

Ledelse til ledelse handler om ledernes 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 kan med fordel gøres både elektronisk og face to face. I netværkene skabes samtidig en systematisk opsamling af 'Den gode leder-

historie', som kan formidles på de forskellige relevante platforme.

Gennem faciliterede netværk 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. Det kan også være en mulighed, at man lokalt samler en gruppe af erfarne ledere blandt FOAs ledermedlemmer, som kan fungere som mentorer for andre ledermedlemmer.

For yderligere at understøtte erfaringsudvekslingen og netværksdannelsen kan der afholdes fælles faglige arrangementer, fx på tværs af regioner. Samtidig kan alle arrangementer, herunder afdelingsar-

rangementer, som et forsøg i 2015, annonceres via FOA Leder på www.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, arbejdsgiverne har behov for. 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

Når ledelsestendenser skifter, forandres præmisserne for ledelse samtidig. FOA skal kunne fange denne skiftende udvikling og stå klar med støtte, vejledning og klare politiske holdninger, når lederne på FOAs områder mødes af de udfordringer, som forandringerne kan medføre.

Det betyder, at 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. Derudover bør ledelsesvinklen inddrages i FREMFÆRD og projektmidler i OK15, fordi god ledelse gavner hele arbejdspladsen.

Viden om tendenser skal formidles internt til lederansvarlige gennem netværk og databaser, og til ledermedlemmerne gennem netværk, nyhedsbreve og FOA Leder på www.foa.dk.

Spør 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 erfaringsudveksling på tværs af organisatio-

nen, og indsatser skal følge en fælles strategi for arbejdet.

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. Samtidig skal samarbejde på tværs af forbund, sektorer og afdelinger være det, der understøtter sammenhængskraften i lederarbejdet.

Den viden der opnås, fx når afdelingerne besøger ledermedlemmerne på deres arbejdspladser, skal også være en naturlig del af det centrale lederarbejde. Denne videndeling og erfaringsudveksling kan som et eksperiment i 2015 understøt-

tes af former for standardiserede dialogværktøjer på tværs af aktører i lederarbejdet.



Spør 6: Revitalisering af arbejdet i lederudvalget

Lederudvalget skaber sammenhængskraften mellem lederarbejdet på et politisk plan og udførelse af ledelse i praksis. En bedre inddragelse af lederudvalgets viden og erfaringer kan derfor være bindeleddet, når det handler om at have indflydelse på ledelse af den offentlige velfærd. Altså en kortere vej mellem beslutninger og udmøntning i praksis. Sammen med de faglige udvalg for ledere i de centrale sektorer ligger FOA derfor inde med en stor viden på lederområdet, som kan være med til at gøre FOAs budskaber om ledelse endnu skarpere og relevante.

Lederudvalget som tværgående bindeled

Lederudvalget skal fungere som resourcepersoner for FOAs praktiske og politiske lederarbejde. Udvalgets medlemmer skal aktivt byde ind, fx med den gode historie, viden om

tendenser, debatoplæg, klummer o.l., og kan på den måde løbende være med til at sætte relevante temaer på dagsordenen for både det daglige lederarbejde i FOA samt egne møder i udvalget.

Medlemmer af lederudvalget kan fungere som ressourcepersoner ved lokale og centrale arrangementer, hvor de kan synliggøre lederarbejdet i FOA samt berette om livet som leder i praksis. Lederudvalget skal desuden være med til at forberede og være vært for landsdækkende aktiviteter for ledermedlemmer, som fx temadage, lederlandsmøde og ledertræf.

Spør 7: Fokus på uddannelse og kompetence- udvikling



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 inden for 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 FOAs interessevaretagelse, at uddannelser og kurser tilpasses og tilbydes ledere af den offentlige velfærd.

Kompetencer, uddannelse og udvikling

For at understøtte ledernes egne muligheder for kompetenceudvikling og at lederne får den rette uddannelse, skal det undersøges hvilke uddannelser og hvilken kompetenceudvikling, lederne efterspørger samt har behov og mulighed for.

Derudover skal der tænkes i andre baner i forhold til traditionel kompetenceudvikling, fx i form af jobrotation inden for andre jobområder og arbejdspladsbesøg hos en anden leder. Der skal desuden sættes fornyet fokus på arbejdet med lederuddannelse på et overordnet niveau, så der tænkes i mere generel lederuddannelse på tværs af faggrupper.



Spør 8: En anderledes registrering – bedre kontakt til lederne og målretning af tilbud

For at målrette og fokusere indsatsen i forhold til FOAs ledermedlemmer skal der ske en uddybende præcisering, inddeling og registrering af de 2 målgrupper for ledelse på FOAs områder – strategisk og praksisnær ledelse. Dette skal først og fremmest give FOA mulighed for at henvende sig målrettet til lederne.

FOAs medlemssystem FIKS skal opdateres og indrettes i overensstemmelse med målgrupperne, hvilket vil give alle i FOA mulighed for at målrette aktiviteter gennem udtræk af data om lederne. Målretningen skal desuden være retningsgivende for tilbud, politikker, arrangementer o.l., hvor det er relevant, og registreringen skal samtidig være et værktøj til, at lederarbejdet bliver løst de rigtige steder.

Inddelingen og registreringen skal bygge på en lokal drøftelse med ledermedlemmet af, hvor lederen ser sig selv samt hvilke behov lederen har for sparring og vejledning, fx kan der som et forsøg i 2015 udvikles metoder, som den lokale lederansvarlige kan anvende til denne drøftelse. Det vil give afdelinger mulighed for at gennemgå alle ledermedlemmers registrering, så FOA nemmere kan målrette sit lederarbejde, fx kan lønindplacering og forhandling være en adgang til løbende ajourføring af registreringen.



MAJ 2015

Rammer og handleplan for lederarbejdet i FOA

– det bedste valg for ledere

I juni 2014 besluttede HB rammerne for lederarbejdet i FOA. Efterfølgende blev den konkrete handlingsplan på baggrund af rammerne besluttet i februar 2015. Rammerne og handlingsplanen 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. Handleplanen konkretiserer rammerne. 8 spor udmønter FOAs visioner og målsætninger, og gennem Mulighedernes år 2015 skabes fundamentet for det videre lederarbejde.

FOA

Stauings Plads 1-3
1790 København V

Tlf: 46 97 26 26
www.foa.dk

FOA

FOA er Danmarks tredjestørste fagforening. Siden 1899 har vi kæmpet for bedre løn- og arbejdsforhold til vore medlemmer. Hovedopgaven er at indgå overenskomster, som sikrer en god løn samt moderne og ordnede arbejdsvilkår. Det er FOA, der aftaler din løn, dine tillæg, din arbejdstid, din pension, dine barselsregler, dine ferieregler og dine muligheder for uddannelse. Vores opgave i FOA er at slå for din tryghed. Ved at stå sammen i FOA, står hvert enkelt medlem meget stærkere. Og med den fælles styrke optræder vi slagkraftigt.