

Kompetente, professionelle og synlige ledere

Betingelsen for, at der skabes gode arbejdspladser og udvikles kvalitet i den offentlige sektor, er, at lederne får et klart ledelsesrum og uddannes til at løse opgaven

Af Christian Jensen

Trepartsaftalen har sat ledelsesrum på dagsordenen. Baggrunden er ledernes oplevelse af kontrol og indskrænkning af deres reelle mulighed for at lede. En udvikling som truer med at gøre lederen til administrator af regler. For et fag som det socialpædagogiske er opretholdelse af et ledelsesrum forudsætningen for at lede ud fra faglige og etiske værdier. Uden ledelsesrum ingen socialfaglighed. Kravet om "et klart ledelsesrum" der nu også anerkendes af regeringen, har derfor navnlig betydning for socialpædagogerne.

Klart ledelsesrum

I begrundelsen for at inddrage "klart ledelsesrum" i trepartsaftalen hedder det i aftalen blandt andet, at parterne er blevet: "enige om at drøfte, hvilke barrierer der er for, at lederne har de nødvendige frihedsgrader til at udøve god og professionel ledelse."

Opfølgningen af denne del af trepartsaftalen sker fra Socialpædagogernes side to steder:

1. Dialogforum for Offentlig Ledelse.

Dialogforum for Offentlig Ledelse har som formål at drøfte udviklingen indenfor offentlig ledelse. Drøftelserne vil primært blive brugt som input til trepartsinitiativer vedrørende: Klart ledelsesrum, reform af lederuddannelserne, ledelsevaluering og etablering af netværk. Dialogforum har cirka fire møder om året og er sammensat af repræsentanter for Finansministeriet, KL, Danske Regioner og de tre hovedorganisationer. Socialpædagogerne er repræsenteret ved næstformand Marie Sonne.

2. "Kodeks for god ledelse" i kommuner og Regioner

Her er et andet sted, hvor "klart ledelsesrum" er sat til debat. Kodeks for god ledelse er et debatoplæg udarbejdet af ledere indenfor KTO området i samarbejde imellem de faglige organisationer og KL/ Danske regioner. Kodeks blev i juni udsendt med en opfordring til diskussion på arbejdspladserne, i ledernetværk og imellem lederne og den kommunale /regionens forvaltning. I Kodeks rejses spørgsmålet om ledelsesrum som punkt 2. Se artikel "Kodeks for god ledelse"

Selv om trepartsaftalens afsnit om ledelsesrum ikke indeholder rettigheder eller penge, er den denne del af trepartsaftalen alligevel vigtig, idet den anerkender og legitimerer hele diskussionen om kontrol versus ledelsesrum.

Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner er ligeledes udsendt sammen med Offentlig Ledelse 2 – 2008.

Etablering af ledelsesnetværk

Parterne i trepartsaftalen er enige om at styrke etablering af ledelsesnetværk og sparring af ledere. Der er ikke knyttet penge til initiativet, der har form af en hensigtserklæring. De faglige organisationer vil alene blive inddraget igennem Dialogforum. Imidlertid skal man som leder hæfte sig ved det forhold, at KL og Danske Regioner har tilkendegivet, at: "Målet er, at alle ledere, der ønsker det, har mulighed for at indgå i et relevant ledernetværk". Dette udsagn gør det relevant at det enkelte ledelsesteam overvejer:

- Indgår vi, ledere og mellemledere, i netværk?
- Hvilke behov opfylder disse netværk? Er der fokus på: faglig udvikling, personaleledelsesmæssig og personlig udvikling eller strategisk indflydelse på institutionens fremtid?
- Hvordan bør ledelsesteamets samlede netværk være? Er der netværk, ledelsesteamet med fordel kunne indgå i?
- Får den enkelte leder den fornødne støtte og opbakning til at indgå i relevante netværk?

KL og Danske Regioner regner med at kunne komme med et forslag til opfyldelsen af trepartsaftalens afsnit om etablering af ledelsesnetværk inden udgangen af 2008.

Ledelsesevaluering

Trepartsaftalen indeholder en tilkendegivelse fra regering, KL og Danske Regioner om at: "alle offentlige ledere bør have evalueret deres ledelsespraksis mindst hvert tredje år med henblik på at udvikle deres ledelseskompetence."

"Den enkelte institution, kommune eller region kan selv fastlægge, hvordan evalueringen skal foregå, men medarbejderne skal inddrages i evalueringen af Tema/Trepartsaftalen Kompetente, professionelle og synlige ledere ledelsespraksis. I forlængelse heraf bør alle offentlige ledere have en årlig lederudviklingssamtale med deres nærmeste overordnede."

KL og Danske Regioner samarbejder med KTO organisationerne om at udgive en vejledning om ledelsesevaluering.

Vejledningen vil ikke udgøre en facitliste men en guide til, hvilke overvejelser man som ledelse eller forvaltning bør gøre sig, inden en ledelsesevaluering igangsættes.

I arbejdet med vejledningen har KTO organisationerne blandt andet lagt vægt på:

1. At ledere og mellemledere skal inddrages i udformningen af ledelsesevalueringen
2. At anonyme spørgeskema-baserede evalueringer er problematiske, fordi de:
 - efterlader lederen i en situation, hvor denne skal gætte om et givet resultat dækker over en generel utilfredshed eller over enkeltes store utilfredshed
 - giver risiko for at medarbejdere svarer strategisk eller på bag grund af en helt aktuel stemning
 - at dialogbaserede baserede evalueringer kan udgøre et alternativ til spørgeskemaerne

Når vejledningen foreligger vil ledere og mellemledere blive orienteret via omtale i Socialpædagogerne HERUDE, Offentlig Ledelse og i Socialpædagogernes nyhedsbreve.

Reform af lederuddannelsen på diplomniveau

I trepartsaftalen tilkendegiver regeringen, KL og Danske Regioner: ”at offentlige institutionsledere, der har ledelse som primær jobfunktion, skal have ret til en anerkendt diplomuddannelse på diplomniveau”.

Ved institutionsledere forstås ledere: ”som har ansvar for en institution eller afdeling, og som har ledelse som primære jobfunktion, herunder også ledere i selvejende institutioner med driftsoverenskomst på de kommunale områder.” Målgruppen er institutionsledere og afdelingsledere ... der er karakteriseret ved at have ansvar for områder med direkte borgerkontakt, der leverer service indenfor velfærdsområdet eller lignende.”

KL og Danske Regioner har således tilkendegivet, at lederne og mellemledere skal have ret til en anerkendt diplomuddannelse på diplomniveau. Som leder og mellemleder kan man således henvende sig til sin leder og med henvisning til aftalen bede om at blive tilmeldt en lederuddannelse på diplomniveau.

Aktuelt udbydes alene den traditionelle diplomlederuddannelse. Imidlertid indeholder aftalen, at der skal udvikles en ny lederuddannelse på diplomniveau. Denne nye uddannelse udvikles af KL og Danske Regioner i samarbejde med Personalestyrelsen. Uddannelsen planlægges at kunne udbydes inden årets udgang. Forbundet orienterer, når den nye lederuddannelse på diplomniveau foreligger. Ledere er omfattet af Socialpædagogernes aftale med KL og Danske Regioner om individuel kompetenceudvikling/udviklingsplan.

Aftalen, der er indgået som led i overenskomstfornyelsen 2005 mellem SL og de (amts)kommunale arbejdsgivere, betyder, at den enkelte leder har krav på en udviklingsplan der:

- er udarbejdet i dialog med lederens nærmeste overordnede
- indeholder målsætninger for lederens udvikling på kortere eller længere sigt
- indeholder konkrete aktiviteter der iværksættes for at nå målene

- udviklingsplanen følges op årligt.

Med trepartsaftalens ret til en lederuddannelse på diplomniveau er der grund til at sikre at denne aftale overholdes. Trepartsaftalen indeholder videre aftale om udvikling af en ny fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse samt udvikling af lederuddannelserne i regi af Videregående Voksen Uddannelsen (VUU) og Akademiuddannelsen (AU). Disse nye uddannelser er endnu ikke startet. Imidlertid kan du på Socialpædagogernes hjemmeside se omtale af de fungerende lederuddannelser i regi af VVO og AU.