

BUPL's Lederforenings prioritering af Ledelseskommisionens anbefalinger

Kære medlemmer af de lokale lederbestyrelser (LLB)

Lederforeningens bestyrelse (LB) har arbejdet med at prioritere Ledelseskommisionens 28 anbefalinger, og vi har udvalgt 10 anbefalinger, som vi anbefaler, at vi centralt og lokalt følger implementeringen af.

Neden for gennemgås de prioriterede anbefalingerne i den rækkefølge og inden for de kapitler, som Ledelseskommisionen bruger. Anbefalingerne er ledsaget af en forklarende tekst. Nogle steder kommenteres også anbefalinger, der ikke er blevet prioriteret.

Borgeren skal i centrum

Under denne overskrift har Ledelseskommisionen 4 anbefalinger. Lederforeningen har prioriteret anbefaling 1 og 4.

1. De offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen.

4 De offentlige ledere skal tænke borgere og det omkringliggende samfund ind som aktive partnere i opgaveløsningen.

I forhold til overskriften "Borgeren skal i centrum" er det nødvendigt, at man i den konkrete kontekst tager stilling til, hvad begrebet "borgere" dækker over. Er det alle borgere i Danmark ung som gammel? Er det vælgerne? Er det børnene? Er det forældrene? Det er vigtigt at få dette klarlagt, for at definere målgruppen i det konkrete tilfælde.

- Lederforeningen anbefaler, at borgerne er børnene, de unge, eleverne og deres forældre.
- Lederforeningen anbefaler, at tænke på ordene 'kerneopgaven', 'handlingen' eller 'det pædagogiske arbejde' når der i anbefaling 1 anvendes ordet 'værdiskabelsen'.

Det bør i den konkrete situation afklares, hvad begrebet "organisationen" i anbefaling 1 betyder. Er det kommunen? Er det børne- og ungesektoren? Er det dagtilbudsområdet eller skoleområdet? Er det institutionen (dagtilbuddet/skolen/SFOen/fritidsinstitutionen)? Med dette klarlagt ved vi, hvem der er med til at definere værdiskabelsen.

- Lederforeningen anbefaler, at jo tættere begrebet organisationen knyttes til den konkrete institution, jo mere indflydelse får institutionens ledelse.

Involvering af civilsamfundet har stor politisk bevågenhed. Men man skal være opmærksom på, om involvering af civilsamfundet presser resurserne eller kommer til at fjerne fokus fra kerneopgaven. Involvering af det omkringliggende samfund bør ikke blive en kerneopgave.

- Lederforeningen anbefaler, at inddrage det omkringliggende samfund som aktive partnere i velfærdsproduktionen når det har betydning for effekten af kerneopgaven,

Politikerne skal have tillid til ledelse

Under denne overskrift har Ledelseskommisionen 4 anbefalinger. Lederforeningen har prioriteret anbefaling 7 og 8.

7. Politikerne skal anerkende, at ledelse ofte vil være et bedre instrument til at løse enkeltsager end nye regler og procedurer.

8. Politikerne skal have respekt for implementeringsopgaven og give den fornødne tid til gennemførelse af politiske beslutninger.

For anbefaling 7 er det vigtigt at påpege, at det er *lederen*, der skal udøve ledelse. Ligeledes skal ledelse udøves fra det relevante niveau i ledelseshierarkiet og ikke overskride niveauer i ledelseshierarkiet, som vi kender det fra topstyring.

I anbefaling 8 er det vigtigt, at både politikerne og forvaltningen har fuld forståelse for, at implementering tager tid og først er gennemført, når medarbejderne har tilpasset deres pædagogfaglige arbejde til den politiske beslutning. Vær fx opmærksom på, at det ikke er muligt fra den ene dag til den anden at implementere målet "Det pædagogiske læringsmiljø skal understøtte, at alle børn udvikler sprog, der bidrager til, at børnene kan forstå sig selv, hinanden og deres omverden."¹ Det tager tid, før det pædagogiske arbejde i dagtilbuddet sikrer implementeringen af målet.

Anbefaling 5 har Lederforeningen ikke prioriteret, men støtter, at politikerne fastsætter tydelige mål og retning for den offentlige sektor.

Anbefaling 6 om ledelsesmæssig opbakning, mener Lederforeningen, skal forstås som hele vejen ned gennem ledelseshierarkiet og ikke blot mellem fx daglig leder og områdeleder.

Samarbejdssystemet skal forenkles

Under denne overskrift har Ledelseskommisionen 2 anbefalinger. Lederforeningen prioriterer ikke anbefalingerne, men er åben for, at der kan være behov for småjusteringer inden for området.

Forvaltningschefen skal lede driften og udviklingen af driften

Under denne overskrift har Ledelseskommisionen 4 anbefalinger. Lederforeningen prioriterer alle 4 anbefalinger.

11. Topledere og ledere af ledere skal sikre en løbende dialog om driftsnære resultater for borgerne, og de skal styrke ledelse rettet mod driften og faglighederne.

12. Ledere af fagprofessionelle skal i dialog med medarbejderne udøve faglig ledelse baseret på evidens.

13. Ledere af medarbejdere skal styrke deres ledelseskraft på basis af lokale, relevante, kvantitative og kvalitative data om effekten af kerneopgaven.

14. Topledere og ledere af ledere skal afstå fra detaljeret styring, fx via dokumentations- og proceskrav, for at styrke ledelsesrummet. Der skal være fokus på resultater.

Lederforeningen lægger stor vægt på, at Ledelseskommisionen taler om faglig ledelse. Nogle gange bruger Ledelseskommisionen ganske vist ordet drift, men dette forstår Lederforeningen synonymt med faglig ledelse af det pædagogiske arbejde.

Lederforeningen er tilfredse med, at ordet *udvikling* bruges i overskriften, men finder at ordet mangler i de fire anbefalinger.

¹ Dette er første mål i læreplanstemaet 'Kommunikation og sprog'.

- Lederforeningen anbefaler, at drift og udvikling tænkes som to ledelsesopgaver, der løses sideløbende.

I anbefalingerne 11 til 14 optræder ordene: evidens, data, effekt og resultater. Det er meget vigtigt, at være klar på definitionen og have opmærksomhed på betydningen af disse ord i den konkrete kontekst.

Hvad er evidens? Hvornår er der evidens? Er det når mange pædagoger har erfaret det samme? Når forskerne har skrevet en artikel på baggrund af feltstudier? Når et koncept virker i Randers, virker det så også i Rudersdal?

Hvad er data? Er det når observationer er blevet digitaliseret? Er det fagbøgernes konklusioner? Er det systematiserede informationer på en computer? Er det målinger, alle målinger?

Hvad er effekt? På hvem eller hvad måler man effekt? Hvad er forskellen på output og effekt? Er effekt det samme som outcome? Skal man måle effekt på et middel, der blot er et blandt mange midler, der fører til målet?

Hvad er resultater? Er det det samme som effekt? Er resultater output/produktion? Er det en scoring af et barn?

Det er Lederforeningens synspunkt, at der ikke er noget i vejen med at bruge ordene, men der er stor forskel på, hvilken betydning de forskellige interessenter tillægger ordene.

- Lederforeningen anbefaler, at der skabes enighed om betydningen af de ord, der bliver brugt.

Helt centralt for Lederforeningen står Ledelseskommisionens anbefaling 13. Her lægger Lederforeningen i særlig grad vægt på ordene "lokale" og "kvalitative". For lederforeningen er udgangspunktet altid den lokale kontekst – institutionen. Dette har stor betydning, hvis man vil lave sammenligninger og benchmark. For kan vi sammenligne de kvalitative og kvantitative data, og kan vi også bruge et koncept, en arbejdsmetode, en faglig tilgang, der er udviklet og brugt et sted, et andet sted? Dette bør altid drøftes og vurderes i forhold til den konkrete problemstilling.

Lederen skal sætte retning

Under denne overskrift har Ledelseskommisionen 6 anbefalinger. Lederforeningen prioriterer 2 anbefalinger.

15. Alle offentlige ledere skal først og fremmest have en stærk lederidentitet. Lederidentiteten ~~kan~~ skal kombineres med en faglig indsigt, men ledelsesarbejdet er det afgørende.

Bemærk at Lederforeningen udskifter ordet kan med skal.

20. Offentlige ledere skal være i kontakt med det, de leder. Mange steder er ledelsesspændet alt for stort og skal gøres mindre ved at indsætte flere ledere eller arbejde med organisationen på andre måder.

Lederforeningen lægger vægt på, at lederne har en lederidentitet, men i modsætning til Ledelseskommisionen, mener Lederforeningen, at denne skal denne kombineres med faglig indsigt. Ledelseskommisionen skriver kan. Det er vigtigt for Lederforeningen, at ledere af medarbejdere og ledere af ledere har faglig indsigt.

Ledelseskommisionen skriver "Ledelseskæden 'knækker' et sted halvejs mellem driften og det politiske niveau."² Lederforeningen mener, at dette knæk er et fagligt knæk forstået således, at pædagogfagligheden udtyndes på vej op i ledelseshierarkiet.

- Lederforeningen anbefaler, at der bør ansættes pædagoger og pædagogfaglige ledere i den offentlige administration på medarbejder- og chefniveau, for at give pædagogfaglighed og pædagogfaglig ledelse en stemme i forhold til administration og styring af det pædagogiske område.

Det er Lederforeningens synspunkt, at der hele vejen op gennem ledelseshierarkiet skal være opmærksomhed på at have en balance mellem lederidentitet og faglig viden.

Det er Lederforeningens klare holdning, at ledere af medarbejdere skal lede det pædagogfaglige arbejde, og at denne ledelse skal udøves tæt på medarbejderne – ja rent faktisk direkte over for medarbejderne. Størrelsen af ledelsesspændet skal derfor til stadighed vurderes, og det kan både være for stort og for lille.

Hvis lederens ledelsesspænd er for stort, kan Lederforeningen ikke støtte, at ledelsesopgaver distribueres til faglige fyrtårne, koordinatore eller tilsvarende. Ledelsesansvaret skal ligge hos én leder.³ I stedet bør der tænkes mere i flere ledere og souschefer.

I forhold til anbefaling 17 vurderer Lederforeningen, at det næppe er institutionslederne, der kan "sætte meningsfuld retning via en klar vision for deres organisation." Lederforeningen understøtter gerne, at institutionslederne kan få lov til at sætte en vision for deres institution.

Lederen skal sætte holdet

Under denne overskrift har Ledelseskommisionen 3 anbefalinger. Lederforeningen prioriterer ikke anbefalingerne, men har ingen principielle indvendinger mod anbefalingerne.

Lederforeningen mener, at det vil være hensigtsmæssigt, at "lederen" i overskriften "Lederen skal sætte holdet" er lederen på hvert enkelt niveau i ledelseshierarkiet. Hvis overskriften kun gælder for ledere højere oppe i hierarkiet, er Lederforeningen kritisk.

Ledere skal udvikle sig

Under denne overskrift har Ledelseskommisionen 5 anbefalinger. Lederforeningen prioriterer ikke anbefalingerne, men mener naturligvis at lederne skal udvikle sig, og at arbejdsgiverne skal finansiere denne kompetenceudvikling.

Lederforeningen noterer sig med tilfredshed, at anbefaling 24 om analyse af indhold, metode og læringseffekt af offentlige lederuddannelser kan give klarhed over forbedringsmuligheder for offentlige lederuddannelser.

Anbefaling 28 om organisationens ledelsesgrundlang kan sikkert klargøre noget for den enkelte leder, men også nemt tage fokus og tid væk fra den faglige ledelse, og der er en risiko for, at anbefalingen mere er til glæde for forvaltningen end kerneopgaven.

Vedtaget af Lederforeningens bestyrelse 7. november 2018

² Ledelseskommisionens rapport, Sæt borgerne først - Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften, 2018, side 40.

³ Dette skal også ses i sammenhæng med Ledelseskommisionens anbefaling "23: Ledere og medarbejdere, der ikke kan bringes til at præstere tilfredsstillende, skal afskediges." Det er ikke rimeligt, at ledelsesopgaver distribueres, hvis lederen stadig har ansvaret.

Borgeren skal i centrum

Anbefalinger:

- 01 De offentlige ledere skal sikre, at værdiskabelsen for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for organisationen.
- 02 Offentlige ledere skal sikre, at borgerorienteringen er så stærk, at medarbejderne udlever det i det daglige arbejde.
- 03 Politikere og offentlige ledere på alle niveauer skal skabe klare og sammenhængende forløb på tværs af relevante enheder til gavn for borgerne.
- 04 De offentlige ledere skal tænke borgere og det omkringliggende samfund ind som aktive

Politikerne skal have tillid til ledelse

Anbefalinger:

- 05 Politikerne skal betragte sig selv som den offentlige sektors bestyrelse og være tydelige i at fastlægge mål og retning for den offentlige sektors virke til gavn for borgerne.
- 06 Politikerne skal være bevidste om, at forandring og innovation kræver ledelsesmæssig opbakning.
- 07 Politikerne skal anerkende, at ledelse ofte vil være et bedre instrument til at løse enkeltsager end nye regler og procedurer.
- 08 Politikerne skal have respekt for implementeringsopgaven og give den fornødne tid til gennemførelse af politiske beslutninger.

Samarbejdssystemet skal forenkles

Anbefalinger:

- 09 De faglige organisationer skal bidrage til, at aftaler og dialog i samarbejdssystemet primært handler om at skabe værdi for borgerne. Vi foreslår et serviceeftersyn af MED-systemet med det sigte.
- 10 De faglige organisationer skal bidrage til at modernisere og forenkle overenskomster og arbejdstidsregler for dermed at muliggøre en lokalt forankret, tværfaglig, fleksibel og effektiv tilrettelæggelse af arbejdet til gavn for borgerne.

Forvaltningschefen skal lede driften og udviklingen af driften

Anbefalinger:

- 11 Topledere og ledere af ledere skal sikre en løbende dialog om driftsnære resultater for borgerne, og de skal styrke ledelse rettet mod driften og faglighederne.
- 12 Ledere af fagprofessionelle skal i dialog med medarbejderne udøve faglig ledelse baseret på evidens.
- 13 Ledere af medarbejdere skal styrke deres ledelseskraft på basis af lokale, relevante, kvantitative og kvalitative data om effekten af kerneopgaven.

14 Topledere og ledere af ledere skal afstå fra detaljeret styring, fx via dokumentations- og proceskrav, for at styrke ledelsesrummet. Der skal være fokus på resultater.

Lederen skal sætte retning

Anbefalinger:

15 Alle offentlige ledere skal først og fremmest have en stærk lederidentitet. Lederidentiteten ~~kan~~ skal kombineres med en faglig indsigt, men ledelsesarbejdet er det afgørende.

16 Den rolle og det ansvar, som de offentlige ledere har, skal betones stærkere. Det kan opnås ved, at arbejdsmarkedets parter indgår nye aftaler om ledernes løn- og ansættelsesvilkår.

17 Alle offentlige ledere skal kunne sætte meningsfuld retning via en klar vision for deres organisation. Hvis ikke du vil og kan det, skal du ikke være leder.

18 At sprede og forankre værdierne er blandt lederens allervigtigste opgaver. Det konkrete arbejde med værdier skal være omdrejningspunktet både i at motivere medarbejderne og i styringsdialogen med egen leder.

19 Offentlige ledere skal være synlige indadtil og udadtil. Indadtil for medarbejdere gennem nærvær og tilstedeværelse. Udadtil for borgere og interessenter ved at være tilgængelig og opsøgende.

20 Offentlige ledere skal være i kontakt med det, de leder. Mange steder er ledelsesspændet alt for stort og skal gøres mindre ved at indsætte flere ledere eller arbejde med organiseringen på andre måder.

Lederen skal sætte holdet

Anbefalinger:

21 Politikerne skal ansætte den øverste administrative chef, som får ansvaret for at sætte sit eget hold.

22 Rekrutteringsprocessen skal være professionel med små ansættelsesudvalg.

23 Ledere og medarbejdere, der ikke kan bringes til at præstere tilfredsstillende, skal afskediges.

Ledere skal udvikle sig

Anbefalinger:

24 Der skal gennemføres en dyberegående analyse af indhold, metode og læringseffekt på de formelle, offentlige lederuddannelser.

25 De formelle lederuddannelser skal styrke udviklingen af ledernes personlige praksis og træne ledernes evne til at gribe ind – også når det er svært.

26 Al ledelsesudvikling skal med udgangspunkt i konkrete organisatoriske målsætninger kombinere viden, refleksion og handling. Ledelsesudvikling skal ikke gives som et personalegode.

27 Topledere og ledere af ledere skal gøre en særlig indsats for at udvikle lederidentiteten hos kommende og nye ledere.

28 Offentlige ledere skal tydeliggøre, hvordan de baseret på organisationens ledelsesgrundlag selv bedriver god ledelse, hvordan de oversætter organisationens strategi, og hvilke personlige værdier deres ledelse bygger på.