

1 Forslag lederårsmøde 7. september 2018

2 **Forslagsstiller:**
3 **Den lokale lederforenings bestyrelse (LLB) i BUPL Storkøbenhavn**

4
5 **Forslag:**
6 **Visioner for det fremtidige arbejde i valgperioden 2018 - 2020**

7
8
9 **Forord**

10 Den lokale lederforenings bestyrelse i BUPL Storkøbenhavn præsenterer hermed vores visi-
11 oner for det fremtidige arbejde i den næste periode.

12
13 Som ledere i den offentlige sektor står vi overfor store udfordringer. Fremtidens ledelse er i
14 høj grad sat på dagsordenen med ledelseskommisionens 7 bud og 28 konkrete anbefalinger.
15 Ledere skal sikre værdiskabelse for borger og samfund. Ledere skal skabe den nødvendige
16 udvikling, en bedre udnyttelse af ressourcer, og samtidig fremme tilliden mellem brugere
17 og institution og mellem ledelsen og medarbejderne. Vi bliver ansvarlige for at designe løs-
18 ninger, der kan udvikle velfærden. Det er en tydelig lederfaglig dagsorden, som vi i lederfor-
19 eningen skal spille op ad.

20
21 Vi skal have en modig, stærk og visionær platform at agere ud fra – et fagpolitisk fælleskab
22 for ledere. Derigennem får vi mulighed for både at udfordre og søge samarbejde med politi-
23 kere og forvaltninger, samt universiteter, professionshøjskoler, KL og andre meningsdannere
24 og beslutningstagere indenfor ledelsesområdet. Et sådant arbejde kan gøre os i stand til at
25 fornemme udviklingen og give os mulighed for løbende at være aktive medspillere.

26
27 Den lokale lederforenings bestyrelse i BUPL Storkøbenhavn kommer her med bud på tre le-
28 delsespolitiske indsatsområder, som vi foreslår, at der særligt arbejdes med i 2018 – 2020.

- 29
30 1. Meningsfuld styring og god ledelse
31 2. Psykisk arbejdsmiljø for ledere
32 3. Ledernes indflydelsesveje

33
34
35 Venlig hilsen
36 Den lokale lederforenings bestyrelse
37 BUPL Storkøbenhavn

38
39

40 1. Meningsfuld styring og god ledelse.

41 At være leder på det pædagogiske område indebærer stor kompleksitet i opgaveløsningen.
42 En leder forventes at kunne finde den rette balance og vægtning mellem strategisk ledelse,
43 økonomisk og administrativ ledelse, faglig ledelse og personaleledelse.

44
45 Udvikling af kerneopgaven og medarbejdernes trivsel præges af krav om effektiviseringer,
46 mere velfærd for færre midler, konstante forandringer og kapacitetstilpasninger.

47
48 Hvis vi som ledere skal finde balancen mellem de mange opgaver, kræver det stærke kom-
49 petencer og styrke til dagligt at kunne tage et væld af fagligt velfunderede beslutninger for
50 organisationen. Det kræver indsigt i styringens betingelser fra både national, kommunal og
51 lokal side. Det kræver organisatorisk smidighed, politisk tæft og evne til at motivere, samar-
52 bejde og teamudvikle på de givne betingelser, samtidig med at den daglige drift skal foran-
53 kres. I sidste ende kræver dette gode vilkår og betingelser for den enkelte leder og for sam-
54 arbejdet om ledelse i hele organisationen.

55
56 Der er ingen tvivl om, at vi som ledere skal både styre og lede. Behov for styring har altid
57 været til stede. Men med indføringen af New Public Management er fokus på mål, strategier
58 og resultater steget. Kommunerne indfører f.eks. koncepter med det formål at kunne måle på
59 indsatser. Og der er krav om standardiseringer, kontrol, ydelsespres, nedskæringer, ressour-
60 ceoptimering, dokumentationskrav, evaluering med udgangspunkt i at kommunerne så "gør
61 noget".

62
63 Det betyder samtidig at styring er blevet mere og mere kompleks og med kravene om an-
64 vendelse af bestemte styringsværktøjer- og teknologier, er behovet for at undgå overstyring
65 samtidig blevet stærkere.

66
67 Vi oplever i nogle situationer pres fra kommunerne om at følge bestemte koncepter i det pæ-
68 dagogiske arbejde eller bestemte personalemæssige procedurer, som udtrykker bestemte
69 værdier f.eks. i forbindelse med sygefravær. Dette kan samtidig tvinge os til at gå på kom-
70 promis med det personlige lederskab, egne ledelsesmæssige værdier og professionel dømmekraft.
71 Det der skulle hjælpe os til styring, kan i stedet risikere at udfordre tilliden til vores
72 ledelse, samt vores rum og frihed til at udøve ledelse.

73
74 **Det vil vi gøre:**

- 75 • Lederbestyrelsen vil arbejde for ledernes mulighed for at inddrage professionsfaglig
76 viden, samt ledelsesfaglige overvejelser om etik, moral og demokrati, når vi møder
77 krav om standardiseringer, dokumentation, evaluering, ressourceoptimering mv.
- 78
79 • Sætte fokus på vores mulighed for at udøve professionel dømmekraft og personlige
80 lederskab i kvalificering af væsentlige beslutninger for området.

81

- 82
- Sætte fokus på at nationale og lokale krav om kvalitet og udvikling på vores område i
- 83 højere grad stemmer overens med ressourcer i form af både økonomi og normering,
- 84 der afspejler en betydelig faglig tyngde.
- 85

86

87 *”Styring kan ses som en samlet betegnelse for de bestræbelser, beslutningstagerne gør for*

88 *at fastsætte og opnå deres målsætninger.”*

89 Kilde: Andersen, Lotte Bøgh m.fl. 2017, s.15.

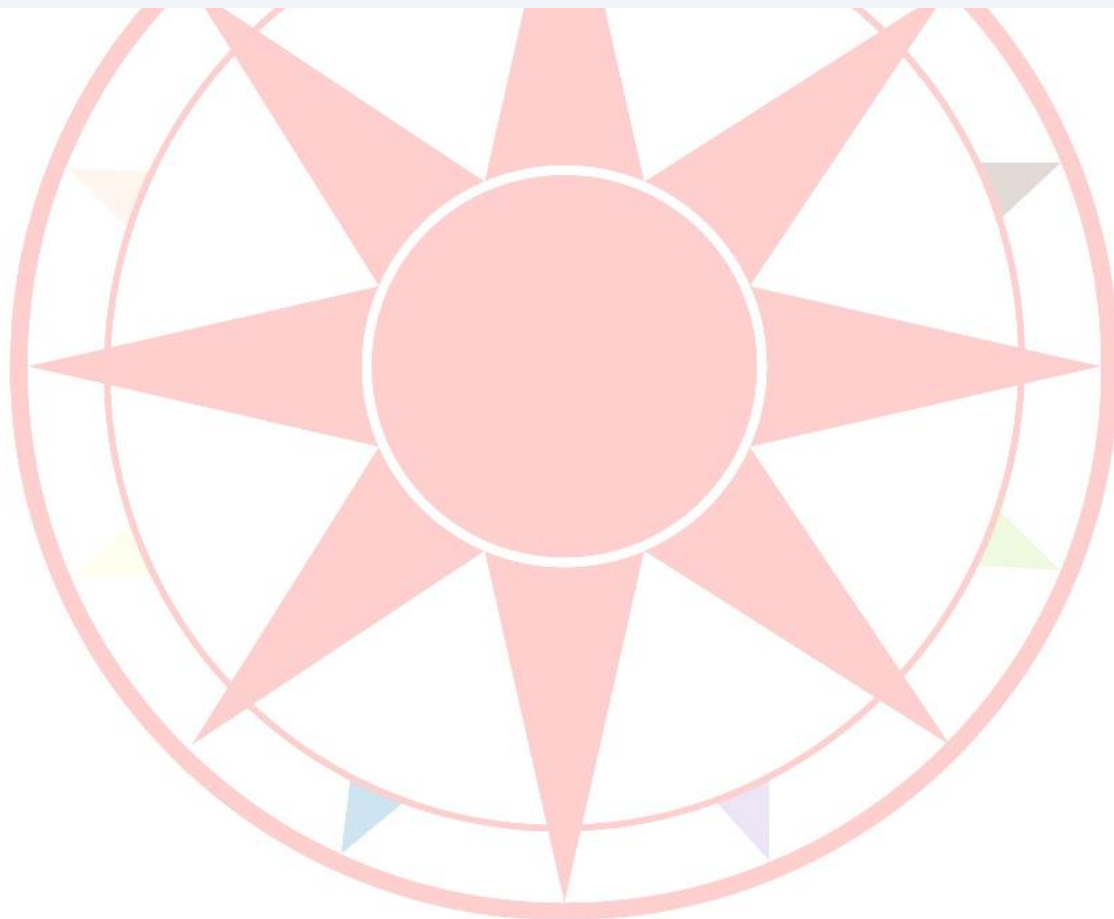
90

91 *”At styre består i at minimere en forskel.[...]Forudsætningen for styring er altid, at der først*

92 *indsættes en forskel, som dernæst minimeres”*

93 Kilde: Greve, Carsten, red., 2007, s.67

94



98 2. Psykisk arbejdsmiljø for ledere

99 Lederbestyrelserne i BUPL Storkøbenhavn og BUPL Nordsjælland har i flere år haft et sam-
100 arbejde om og intensiveret fokus på ledernes psykiske arbejdsmiljø. De meget store ændrin-
101 ger der i disse år sker på daginstitutionerne, på skolerne og i klubberne har nemlig ikke bare
102 betydning for lederens jobindhold og position – det har også betydning for vores trykthed og
103 trivsel i jobbet.

104
105 At være leder indebærer stor kompleksitet i opgaveløsningen. En leder forventes at stå i
106 spidsen for medarbejdernes trivsel – også, og måske især i en tid, hvor ledelsesopgaven
107 bærer præg af krav om effektiviseringer, mere velfærd for færre midler, forandringsprocesser
108 og kapacitetstilpasninger. Det er virkelighed for de fleste ledere og medarbejdere i den of-
109 fentlige sektor. Det kræver organisatorisk smidighed, politisk tæft og evne til at motivere,
110 samarbejde og teamudvikle, samtidig med at den daglige drift skal fungere.

111
112 Denne tid med konkurrence og stor kompleksitet i ledelsesopgaven, kan skabe følelsen af at
113 stå alene og for den enkelte leder opleves som et voldsomt pres. Det kan derfor være en
114 særlig udfordring at fastholde og udvikle det gode arbejdsmiljø for os selv som ledere, samti-
115 dig med at vi skal sikre at lederarbejdet er i overensstemmelse med de overordnede kom-
116 munale visioner og strategier. Særligt i en tid, hvor tillid er på dagsordenen, er det vigtigt at
117 styrke vores muligheder for at være en del af udviklende lederfællesskaber og at ytre os om
118 vores psykiske arbejdsmiljø.

119
120 Som leder er du ansvarlig for at varetage det psykiske arbejdsmiljø for dine medarbejdere.
121 Men hvordan er *dit* psykiske arbejdsmiljø? Hvordan tages der hånd om *dig*? Og hvordan kan
122 *du* være med til at sætte fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø i *din* kommune.

123
124 **Det vil vi gøre:**

- 125 • Blandt andet via ledertillidsrepræsentanterne (Leder TR) undersøge, hvordan der ta-
126 ges hånd om ledernes psykiske arbejdsmiljø i vores kommuner.
- 127
128 • Med udgangspunkt i ovenstående samt generel forskningsbaseret viden, sætte fokus
129 på de særlige udfordringer i forhold til lederes psykiske arbejdsmiljø, med henblik på
130 at styrke Leder TR's indflydelse.
- 131
132 • Fremme og understøtte brugen af BUPL's leder APV samt relevante interne og eks-
133 terne undersøgelser og værktøjer til gavn for ledermedlemmernes psykiske arbejds-
134 miljø.
- 135
136 • Udvikle og bakke op om fagforeningens tilbud om rådgivning, sparring, coaching
137 samt etablering af udviklende lederfællesskaber i form af netværk for ledere.

138
139

140 3. Ledernes indflydelsesveje

141 Mange ledertillidsrepræsentanter (Leder TR) har fået skabt sig et råderum for lokal indflydelse.
142 De er blevet en naturlig forhandlings- og samarbejdspartner for arbejdsgiverne. De har ind-
143 taget pladsen som ledernes tillidsrepræsentant i forhold til samarbejde og drøftelser af kom-
144 munale udfordringer og politiske beslutninger, som har indflydelse på ledernes udfordringer
145 og vilkår.

146
147 Men vi er ikke i mål endnu. Der er stadig fora, hvor essentielle forhold for lederne drøftes el-
148 ler afklares, og hvor Leder TR ikke er inddraget. Og vi har stadig ledere i nogle kommuner,
149 der af forskellige årsager endnu ikke har valgt en Leder TR.

150 Lederforeningens politiske retning skabes i et samarbejde mellem Leder TR'erne og leder-
151 foreningens bestyrelser. Leder TR'ernes position giver lederbestyrelserne indsigt i, hvad der
152 er på spil for lederne i de forskellige kommuner. En viden, der er betydningsfuld i bestyrel-
153 sens arbejde. Samtidig ser vi også en mulighed for, at Leder TR'erne kan være lederforenin-
154 gens ambassadører i kommunerne, så ledermedlemmerne løbende opdateres på lederfor-
155 eningens arbejde. Det er derfor vigtigt, at der udvikles bedre rammebetingelser for Leder
156 TR'ernes arbejde.

157
158 **Det vil vi gøre:**

- 159 • Samarbejde med Leder TR om lederforeningens fagpolitiske dagsordener og særligt
160 ledernes overenskomst, løn og vilkår, samt motivation, indflydelse og handlerum.
161 Hvor der ikke er Leder TR, sker samarbejdet med andre repræsentanter fagforenin-
162 gen.
- 163
164 • I samarbejde med Leder TR sætte fokus på, hvordan ledernes vilkår og rettigheder
165 som medarbejder varetages i den enkelte kommune
- 166
167 • Bidrage til at styrke en levende dialog på arbejdspladserne, hvilket blandt andet kan
168 ske gennem TRIO-samarbejdet (samarbejde mellem leder, TR og AMR).
- 169
170 • Arbejde for at fremme gode rammebetingelser for Leder TR'erne i kommunerne, her-
171 under også muligheder for i BUPL at opnå relevant sparring på opgaverne såvel per-
172 sonligt, i netværk, på lederforeningsmøder og via relevante faglige arrangementer.
- 173
174 • Sætte fokus på demokrati og indflydelse, så vi som ledere trygt kan ytre os og kvalifi-
175 cere udviklingen af offentlig velfærd.
- 176
177 • Tillige sætte fokus på, hvordan man som ledermedlem kan gøre brug af medlems-
178 demokrati- og indflydelse i BUPL og BUPL's lederforening.