

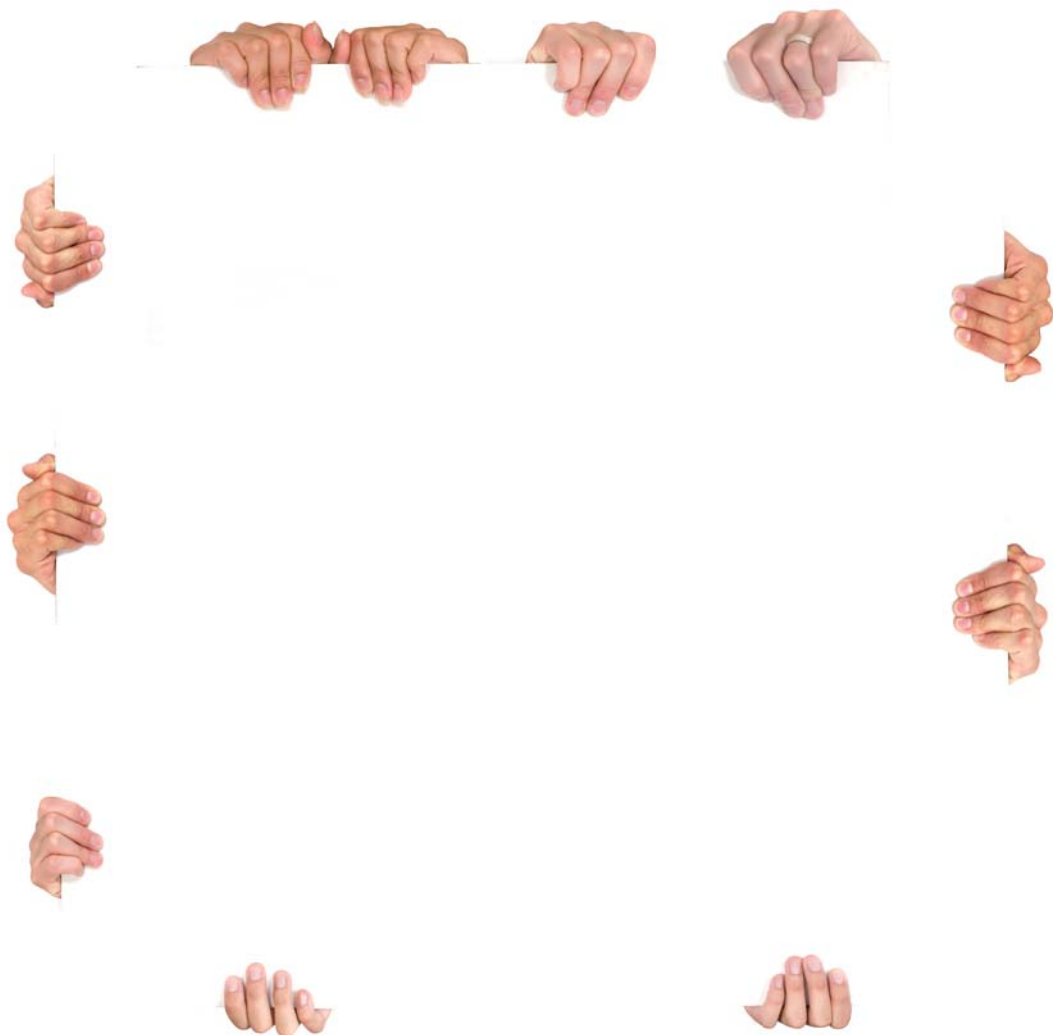


DM · Dansk Magisterforening

Ledelsespolitik

– Et fælles anliggende for
ledelse og medarbejdere

DM Offentlig



DM er en fagforening for højtuddannede og mødestedet for 36.000 kandidater og studerende inden for naturvidenskab, humaniora, samfundsfag og sundhedsvidenskab.

Medlemmerne arbejder både i det private og det offentlige med blandt andet uddannelse, forskning, administration, kommunikation, it og miljø.

DM arbejder for et godt og udviklende arbejdsliv i balance, gode løn- og ansættelsesforhold og nye jobmuligheder for medlemmerne.

Ledelsespolitik – Et fælles anliggende for ledelse og medarbejdere

Inspiration fra DM Offentligs bestyrelse til medarbejdere og tillidsrepræsentanter i det offentlige

Indledning 5

1 · Hvad er en ledelsespolitik? 6

2 · Sådan bliver en ledelsespolitik til 7

3 · Indholdet i en ledelsespolitik 8

4 · Særligt om ledelsesevaluering 10

5 · Særligt om rekruttering af ledere 12

6 · Certificering af ledere 14

7 · anbefalinger 16

8 · Henvisninger 18

Indledning

DM Offentligs bestyrelse mener, at ledelse er vigtig for et godt arbejdsmiljø og for udviklende og effektive arbejdspladser. Derfor er ledelse og ledelsespolitik et emne, som har betydning for medarbejderne og deres repræsentanter.

Ledelsespolitik er derfor ikke kun et emne for ledelsen, men for alle på arbejdspladsen. Og det er vigtigt, at medarbejdersiden aktivt søger indflydelse på ledelsespolitikken. Det gælder både i forbindelse med rekruttering af ledere og den måde, ledelse praktiseres på.

Med denne pjecе ønsker DM Offentligs bestyrelse at sætte ledelsespolitik på dagsordenen lokalt i klubberne og blandt tillidsrepræsentanterne. Pjecen indeholder en række overvejelser og anbefalinger, som bestyrelsen mener, er vigtige at inddrage. Det er samtidig vores ambition, at pjecen kan tjene som inspiration, når man lokalt skal i gang med at formulere en konkret ledelsespolitik eller revidere en eksisterende.

God læselyst!

DM Offentligs bestyrelse, januar 2010

1 · Hvad er en ledelsespolitik?

En ledelsespolitik handler om, hvordan ledelse skal udøves. Som alle andre politikker, skal ledelsespolitikken støtte op om institutionens overordnede vision, mission og mål.

Ledelsespolitikker fokuserer ofte på lederens forskellige roller, fx rollen som personaleleder, som faglig leder, som strategisk leder og som driftsleder. Inden for disse roller angives værdier eller retningslinjer for, hvordan rollen bør udfyldes, fx ved at lederen ser medarbejderne som hele mennesker og ikke kun som medarbejdere, at lederen inddrager medarbejderne, at han/hun leder via dialog og har fokus på brugerne.

En ledelsespolitik kan også indeholde retningslinjer for rekruttering af ledere, uddannelse af ledere og evaluering af, hvordan ledelse praktiseres. Politikken kan fx beskrive konkrete kompetencer, som lederne skal besidde, medarbejderinddragelse i forbindelse med rekruttering, fastlagte efteruddannelsesforløb og koncepter og procedurer for ledelsesevalueringer.

Generelt gælder, at jo bredere ledelsespolitikker dækker – fx en hel region eller et helt ministerområde – jo mindre konkrete er de, og jo mere skal de overordnede rammer udfyldes lokalt.

DM Offentlig mener

En ledelsespolitik er først komplet, når den inddrager både rekruttering og evaluering af ledere. Dermed sikrer I, at ledelsespolitikken bliver levende og forpligtende.

En ledelsespolitik bør være et fælles projekt for ledelse og medarbejdere. Dermed sikrer I, at ledelsespolitikken bliver bredt funderet og ikke et top-down projekt.

En ledelsespolitik skal blandt andet indeholde bestemmelser om lederens rolle som personaleleder. Dermed sikres, at der er fokus på udviklende og effektive arbejdspladser og et godt arbejdsmiljø.

2 · Sådan bliver en ledelsespolitik til

En ledelsespolitik kan enten være ensidigt vedtaget af ledelsen eller blive til i samarbejde med medarbejderne. Sidstnævnte sker i samarbejdsudvalget (SU)/medindflydelses- og medbestemmelsesudvalget (MED).

Vælger ledelsen ensidigt at udarbejde og vedtage en ledelsespolitik, er der tale om en top-down proces, som indikerer, at ledelse er et eksklusivt emne for (top) ledelsen. Det er en forældet tilgang til emnet og overser det faktum, at ledelse ikke kan ses isoleret, men må ses i sammenhæng med de omgivelser, ledelse skal praktiseres i og for.

Hvis arbejdspladsen derimod vælger at udarbejde og vedtage ledelsespolitikken i samarbejde med medarbejderne, er det en anerkendelse af, at ledelse er relativ og skal ses i sammenhæng med omgivelserne – ikke mindst medarbejderne.

En god proces for tilblivelsen af en ledelsespolitik indbefatter derfor, at interessenterne omkring lederne inddrages. Politikken bør forankres i SU/MED og bygge på den gængse opfattelse af, hvad god ledelse er, og hvad der – ud fra de forskellige udgangspunkter – er behov for, for at man kan nå institutionens mål. Set fra medarbejdersiden, skal den form for ledelse dermed inddrages, der understøtter, at medarbejderne kan yde deres bedste for at nå institutionens mål.

DM Offentlig mener

En ledelsespolitik bør være vedtaget i SU/MED. Dermed sikrer I, at ledelsespolitikken hviler på et fælles grundlag. Det er en fordel, at selve arbejdet med udvikling og revision af ledelsespolitikken også foregår i SU-/MED-regi i form af en arbejdsgruppe eller lignende. Dermed sikrer I debat og indflydelse – også inden det sidste punktum sættes.

Arbejdet med at udarbejde og vedtage en fælles ledelsespolitik er en investering, som kommer igen i form af øget arbejdsglæde og effektivitet. Dermed er der fokus på langsigtede gevinster.

3 · Indholdet i en ledelsespolitik

Der er ikke nogen facitliste for en ledelsespolitik. Tværtimod er det afgørende, at ledelsespolitikken tilpasses de lokale forhold på jeres arbejdsplads. Nogle ledelsespolitikker har nærmest karakter af at være en ledelsesmanual, mens andre er korte punktvisse angivelser af værdier, som ledelse på arbejdspladsen skal hvile på.

Ser man ledelsespolitikken ud fra et interessentperspektiv, er der nogle fokusområder, som ledelsespolitikken bør forholde sig til:

Medarbejderne

Ledelsespolitikken bør forholde sig til personalelederrollen. Personaleledelse handler, efter DM Offentligs opfattelse, især om, hvordan der skabes rammer for og klarhed om mål for selvledende medarbejdere. Det er afgørende at lægge vægt på dialog, aktiv kommunikation og et tillidsfuldt forhold mellem leder og medarbejdere samt medarbejderne imellem.

Topledelsen/det politiske niveau

Ledelsespolitikken bør forholde sig til, at den enkelte leder også har chefer og arbejder i et politisk styret system. Ledelse i politisk styrede systemer handler derfor også om at sikre, at der bliver en levende og gennemskuelig knytning mellem de politiske prioriteter og den enkeltes daglige arbejde. Det er afgørende, at lederen påtager sig at sikre en videreformidling af de politiske prioriteringer til medarbejderne og aktivt bringer informationer om hverdagen og erfaringer med videre den anden vej.

Lederne

Ledelsespolitikken bør også forholde sig til selve lederen. Det handler om udvikling af ledere. Det er en naturlig forudsætning for god ledelse, at lederne også udvikles fagligt, personligt og i deres ledelsesrolle. Derfor bør en ledelsespolitik indeholde bestemmelser om udvikling og evaluering af lederne som grundlag for fortsat god ledelse.

Udvikling af ledelsespolitikken

Som alt muligt andet kan og skal en ledelsespolitik ikke være statisk. Organisation, omgivelser, mål, medarbejdere med videre udvikler sig, og så vil en uændret ledelsespolitik kunne være en hindring for både et godt arbejdsmiljø og en effektiv arbejdsplads. Derfor bør en ledelsespolitik indeholde bestemmelser om en periodevis evaluering med henblik på justering efter de krav, som er til ledelse på arbejdspladsen. En sådan evaluering bør, efter DM Offentligs opfattelse, ske jævnlige, fx hvert andet år, og basere sig på input fra blandt andet medarbejderne. Evalueringen og justeringen bør være et ansvar for samarbejdsudvalget (SU)/ medindflydelses- og medbestemmelsesudvalget (MED).

Sådan kommer I i gang

Det konkrete indhold af ledelsespolitikken vil afhænge af den lokale kultur, organisationens mål og opbygning, særlige behov med videre. De konkrete emner, som skal med i politikken, blandt andet inden for de ovennævnte fokusområder, skal derfor tilpasses lokalt.

I kan bruge afsnit 4 om ledelsesevaluering som inspiration. Spørgsmålene i afsnittet kan vendes til beskrivelse af, hvad god ledelse er på netop jeres arbejdsplads.

Der er også udarbejdet et "Kodeks for god ledelse i kommuner og regioner", som kan bruges som inspiration. Du finder det på Væksthus for ledelse og Lederwebs hjemmesider. Se links bagest i pjecen. Begge websider er et samarbejde mellem de kommunale og regionale arbejdsgiverparter og arbejdstagerparterne.

4 · Særligt om ledelsevaluering

Det er vigtigt, at ledelse og ledere udvikles. Hvad der er godt på ét tidspunkt er ikke nødvendigvis hensigtsmæssigt på et andet tidspunkt. Evaluering af ledelse og ledere er derfor både af interesse for institutionen, medarbejderne og lederne selv.

Heller ikke her er der nogen facitliste for, hvordan sådanne ledelsevalueringer skal foretages. DM Offentlig mener dog, at ledelsevalueringer bør basere sig på en “360 graders struktur”, således at både medarbejdere, (leder)kolleger, topledelse og naturligvis den enkelte leder selv inddrages. I den forbindelse kan I fx fokusere på lederens forskellige roller, herunder:

- Lederen som personaleleder
- Lederen som faglig leder
- Lederen som bindeled mellem topledelse/politisk niveau og medarbejderne
- Lederen som ekstern repræsentant for institutionen.

I forhold til lederen som personaleleder, kan I blandt andet inddrage spørgsmål som:

- Anerkendes den enkeltes indsats?
- Får I konkret og konstruktiv feedback?
- Stiller lederen sig til rådighed som sparringspartner?
- Har lederen fokus på den enkeltes udviklingspotentiale?

I forhold til lederen som faglig leder, kan I blandt andet inddrage spørgsmål som:

- Sætter lederen høje, men realistiske mål for medarbejderne?
- Er lederen tilgængelig for medarbejderne i det daglige?
- Baserer lederen sig i videst muligt omfang på delegering af kompetence?
- Følger lederen op på beslutninger og planer?

I forhold til lederen som bindeled mellem topledelse/politisk niveau og medarbejderne, kan I blandt andet inddrage spørgsmål som:

- Omsætter lederen organisationens vision, mål og strategi til konkrete og realistiske mål for enheden?
- Er lederen troværdig i sin formidling af enhedens erfaringer, mål og resultater?
- Er lederen god til at forstå og analysere politiske udmeldinger?
- Forstår lederen at samarbejde på tværs i organisationen?

I forhold til lederen som ekstern repræsentant for institutionen, kan I blandt andet inddrage spørgsmål som:

- Har lederen god kontakt til eksterne samarbejdspartnere?
- Forstår lederen at tilpasse enhedens virke til ændringer i omverdenen?
- Optræder lederen troværdigt eksternt?
- Inddrager lederen medarbejderne i eksterne relationer?

Ledelsevalueringen bør foretages jævnlige – gerne årlige.

Det er vigtigt, at evalueringen er et fælles anliggende. Også den samlede ledelsevaluering bør derfor være et anliggende for samarbejdsudvalget (SU)/medindflydelses- og medbestemelsesudvalget (MED), hvor evalueringen af ledelsen kan danne baggrund for både at sætte konkrete initiativer i gang for at rette op på eventuelle problemområder og for at klarlægge, om der skal ske justeringer af ledelses- og/eller personalepolitikken.

Den enkelte leders evaluering bør offentliggøres over for vedkommendes medarbejdere og drøftes på et personalemøde eller lignende.

5 · Særligt om rekruttering af ledere

Som med alle andre ansatte er det vigtigt at rekruttere de rigtige ledere. Og det er vigtigt, at medarbejderne inddrages aktivt, uanset hvilket niveau, der er tale om.

Er der tale om rekruttering af topledere, er det, efter DM Offentligs opfattelse, vigtigt, at repræsentanter for medarbejderne inddrages. Det betyder blandt andet, at selve proceduren, kompetenceprofilen og stillingsopslaget er drøftet i samarbejdsudvalget (SU)/medindflydelses- og medbestemmelsesudvalget (MED), og at en eller flere repræsentanter for medarbejdersiden er repræsenteret i et ansættelsesudvalg, et bedømmelsesudvalg eller på anden måde inddraget i ansættelsesprocessen. For lavere placerede ledere er det en god idé, at en eller flere af lederens kommende medarbejdere er repræsenteret i ansættelsesudvalget samt en tillidsrepræsentant. Også på dette niveau er det vigtigt, at man i fællesskab, og inden ansættelsen, har udarbejdet en kompetenceprofil og et stillingsopslag.

Man kan så supplere med tester. Det er bedst, hvis I selv har ressourcer til at udvikle tester, som er skræddersyet til jeres arbejdsplads. Men som erstatning eller inspiration kan I bruge tester, som er udarbejdet i forskellige sammenhænge. Se henvisninger sidst i pjecen.

Der findes mange slags tester af individuelle færdigheder og præferencer.

Fx om:

- Empati
- Selverkendelse
- Indflydelsesevne
- Konflikt håndteringsevne.



6 · Certificering af ledere

Ledelse er en profession, som kan udøves uden nogen formel uddannelsesmæssig baggrund. Tværtimod er det typiske karriereforløb vel stadig, at ledere rekrutteres på baggrund af en bestemt faglighed, som omfatter meget andet end netop ledelse. I DM Offentlig mener vi, at der kan være behov for at lave om på denne måde at rekruttere på. Af hensyn til medarbejderne, af hensyn til den offentlige sektors udvikling og effektivitet – og af hensyn til lederne selv.

I DM Offentlig synes vi derfor også, at det er spændende, at der arbejdes med formaliserede lederuddannelser målrettet til den offentlige sektor: En fleksibel Masteruddannelse i Offentlig Ledelse og Den offentlige lederuddannelse. I praksis er det naturligvis bare to ud af mange uddannelsesforløb for ledere. Det særligt spændende er, at de er målrettet den offentlige sektor og er udviklet i samarbejde mellem de offentlige arbejdsgiverparter og lønmodtagerorganisationerne.

Se henvisning til uddannelserne bagest i pjecen.

Uddannelserne er helt nye, men I kan overveje at gøre disse, eller andre lederuddannelser, som er relevante for jeres arbejdsplads, til konkrete krav i forbindelse med rekruttering af ledere.

7 · anbefalinger

Se ledelsespolitikken som en politik på lige fod med andre

I samarbejdsudvalget (SU)/medindflydelses- og medbestemmelsesudvalget (MED) er der en forpligtelse til at drøfte retningslinjer og politikker. Her bør I se ledelsespolitikken som en lige så vigtig politik som andre politikker. Derfor bør I også benytte retten til at sætte emnet på dagsordenen, det vil sige at foreslå at lave en politik eller drøfte en eksisterende politik.

Bliv inddraget i processen fra start til slut

Det er fint at drøfte en politik, som allerede er udarbejdet i udkast. Men det er meget bedre – og giver mere indflydelse – hvis I er med i selve tilblivelsen. Sørg derfor for, at ledelsespolitikken også udarbejdes i regi af SU-/MED-udvalgene. Det gælder også, når politikken skal evalueres eller revideres.

Se ledelsespolitikken ud fra et interessentperspektiv

Som medarbejderrepræsentant er det naturligvis vigtigst, at du sikrer, at ledelsespolitikken omfatter en definition af god personaleledelse. Men mange andre forhold har betydning for god ledelse og dermed også – for gode og udviklende arbejdspladser. Derfor bør du forholde dig til de forskellige roller, som ledere har.

Sørg for, at der er dynamik i ledelsespolitikken

Ledelsespolitikken må udvikle sig som alt muligt andet. Derfor er det vigtigt, at ledelsespolitikken evalueres og eventuelt revideres med jævne mellemrum. En vigtig del af dette arbejde er jævnlige ledelsesevalueringer.

Bliv inddraget i rekrutteringen af ledere

Uanset om der er tale om en topchef eller en leder på et lavere niveau, bør medarbejdersiden inddrages. Der kan naturligvis være forskel på, nøjagtig hvordan dette sker, afhængig af hvilket niveau, der er tale om. Det afgørende er dog, at der er tale om inddragelse.

Sæt ledernes formelle ledelseskompetencer på dagsordenen

At have en formel lederuddannelse bag sig er naturligvis ikke ensbetydende med, at der er tale om den perfekte leder. Men at inddrage spørgsmålet om formel lederuddannelse er med til at sætte spot på det paradoks, det kan være, at der ikke forudsættes nogen formel (efter)uddannelsesmæssig baggrund for at lede den offentlige sektors vigtigste ressource – de ansatte.

Udvikling af ledelsespolitikken

Som alt muligt andet kan og skal en ledelsespolitik ikke være statisk. Organisation, omgivelser, mål, medarbejdere med videre udvikler sig, og så vil en uændret ledelsespolitik kunne være en hindring for både et godt arbejdsmiljø og en effektiv arbejdsplads. Derfor bør en ledelsespolitik indeholde bestemmelser om, at politikken skal evalueres med jævne mellemrum med henblik på at justere den efter de krav, som er til ledelse på arbejdspladsen. En sådan evaluering bør, efter DM Offentligs opfattelse, ske i hvert fald hvert andet år og basere sig på input fra blandt andet medarbejderne. Evalueringen og justeringen bør være et ansvar for SU-/MED-udvalget.

8 · Henvisninger

Inspiration til indholdet af en ledelsespolitik

Lederweb: www.lederweb.dk

Væksthus for ledelse: www.vaeksthusforledelse.dk

Tester

www.vaeksthusforledelse.dk

www.sund-virksomhed.dk

Fleksibel masteruddannelse i offentlig ledelse

www.sdu.dk

Brug søgefunktionen og søg efter Master i offentlig ledelse

Den offentlige lederuddannelse

www.offentliglederuddannelse.dk/da

Udgivet af DM · Dansk Magisterforening

Grafik:
FinnNygaard.com

Tryk:
Nofoprint as

marts 2010



DM · Dansk Magisterforening

**Nimbusparken 16
2000 Frederiksberg**

Telefon 38 15 66 00

Fax 38 15 66 66

dm@dm.dk

www.dm.dk