

LEDELSE OPAD		
	Do's	Don'ts
Gruppe 1	Oplyse hvor man får mest (størst effekt af besparelser) for pengene, også selv om det er politisk svært.	Undlade at oplyse. Subjektiv.
Gruppe 2	Skal jeg gøre At rådgive om relevante handlemuligheder. At beskrive økonomiske og faglige konsekvenser. At kvalificere beslutningsgrundlag. At beskrive forudsætninger og tidsplan. At give faglige rådgivning om udviklingstendenser på området.	Skal jeg ikke gøre At forholde overordnede/ politikere oplysninger. At spørge om hvordan man skal løse opgaven i stedet for at komme med løsning.
Gruppe 3	Vi er som ledere forpligtet til at lede opad, så chef/direktør er klædt bedst muligt på. Vigtigt at komme med alternative forslag, hvis vi kan se nogen andre muligheder. Fælles ansvar at lede opad, så vi sikre vi kommer i mål/fællesskab Vigtigt med en åben tilgang. Vigtigt med et rum hvor man kan ytre sig, så de har det på et oplyst grundlag inden der træffes beslutning. Vigtigt med flere forskellige perspektiver ind på budgetforslagene.	
Gruppe 4	Konsekvensberegne på de forslag man lægger op, så politikerne er fuldt ud klar over hvilken betydning deres beslutning har. Vil gerne inddrages før høring og gerne komme med input før høring. Ved godt det altid er muligt at komme med gode forslag men vil gerne gøre det i en ramme som dialog og drøftelse med chef. Har brug for at upopulære beslutninger / forslag har rygdækning opad og man derved ikke står alene med at komme med et upopulært forslag.	Tilbagehold ikke oplysninger. Ikke tilbageholde forslag. Ej heller de upopulære. Oplever at det kan være svært at komme med forslag til ændringer der er upopulære politisk eller hos medarbejderne.

Gruppe 5	Klæde politikerne på i forhold til både fordele og konsekvenser ved et spareforslag	At blande det personlie domæne med det professionelle. Det er en udfordring, hvis man ikke kan forholde sig prof. Til en budgetproces, men blander personlige følelser og holdninger ind i sine arbejdsmæssige vurderinger og tilgange.
Gruppe 6	Konsekvensberegne på de forslag man lægger op, så politikerne er fuldt ud klar over hvilken betydning deres beslutning har.	Tilbagehold ikke oplysninger.
Gruppe 7	Få det til at handle om opgaver og ikke om følelser. Den der tager beslutningen, skal også tage konsekvensen(opgaver skal bortfalde). Der skal være et tillidsfuldt rum til at man kan stille spørgsmål.	For lidt politisk involvering. Mere ledelsestilsyn, mere kontrol. At lade politikerne tage administrative beslutninger.
Gruppe 8 Hele teksten	Do's: Fra direktionen. Vigtigt nedad at kommunikere klart og tydeligt om konsekvenser af besparelser. At det ikke er noget, der kan "fikses" uden at borgerne mærker det! Fx: "Der kommer til at blive konsekvenser, som vil kunne mærkes af medarbejdere og borgere, men vi har en forventning om, at ledere og medarbejdere gør hvad de kan for at sikre, at de negative konsekvenser bliver så små som muligt". Også fra direktionen og cheferne: Bakke op om de konkrete beslutninger, der træffes af lederne efter budgettet er vedtaget. Fra medarbejderne: Accepter og sig evt. til borgerne: "Det er rammerne, og vi gør alt hvad vi kan for at løse opgaven så godt som muligt". Vores "dont's" var egentlig bare det samme, men med modsat fortegn. Der var fin opbakning til de eksempler, der blev givet i oplægget. Fx at man som leder ikke vælger at pege på besparelser, der uspiselige, hvis der er andre muligheder.	
Gruppe 9 Hele teksten	Gruppen udfyldte ikke skemaet, men vi havde en meget god og lærerig debat om	

	dilemmaer og roller som leder i en budget-proces. Der var i drøftelsen særlig opmærksomhed på de dilemmaer man som leder kan komme i, hvis man er leder på de store velfærdsområder, hvor man er tæt på borgerne. Dilemmaerne består i, at det er vanskeligt at lede både opad, til siden og udad loyalt, når man oplever eks. forældre eller personale der er meget påvirket af de mulige besparelser, det kan så få den betydning, at man meget let kommer til at agere med don'ts. Anbefalingen er derfor at man skal være meget reflekterende, og bevist om sine til og fravalg af dos og don'ts for at forhindre, at man automatisk "falder" i don'ts fælden. Det er gruppens vurdering, at man sammen med leder kollegaer og chef, bør lægge en fælles afstemt plan for, hvordan man professionelt kan lede på de specifikke chefområder i en budget proces. Derudover bemærkede gruppen, at de var meget tilfredse med meldingen om ny 3i1, og særligt meldingen om, at man ikke skulle måles mod hinanden i benchmark, var de glade for.	
Gruppe 10	Det er nemmere at stå på mål for frustrationer og at gå i arbejdstøjet, når man som leder har været inddraget i budgetprocessen / været med i proces om rammen og ikke kun fylde rammen ud Skabe tillid til at organisationen kan håndtere at blive involveret Lederne ønsker sammen med organisationen at bidrage til at klæde politikerne på til at træffe reelle valg i en demokratisk proces	Pas på – der kan være privilegieblindhed hos cheferne ift. kun at modtage sparring fra udvalgte ledere om besparelsesforslag. Der er forskel på hvordan cheferne inddrager i budgetprocessen. Ledere skal huske ikke at fortie frustrationer for cheferne
Gruppe 11	der ligger en stor oversættelsesopgave for os som leder når der kommer noget om budgettet – medarbejderne vil gerne vide hvad betyder, helt præcis hos os i vores hus...	

	• Savner at blive klædt på som leder til den lokale budgetproces • Leder X med ide: jeg lagde budgettet frem for medarbejderne - har sparet 130.000 kr. på 4 måneder • Udfordrer mest i processen: at sparekataloget kommer ud, og hørings-svar... det går lang tid og det berører medarbejderne - en proces må godt være kort og ret skarp.... for langt fra marts.... • Tydeligt hvorfor: vi skal spare fordi ingen penge – vær tydelig omkring det... derefter kan det være hvordan.... • hvad er det vi skal spare på – vi skal være enige i det med konsekvenser.... er det et serviceniveau man skal ændre så meld tydeligt ud. Hvad kunne vi ønske os oppefra • Tag ansvar: jeg kunne godt tænke mig at der er nogen oppefra der tør sige fra og siger - det kan vi ikke leve op til. Eksempelvis at vi nu skal dokumentere på dagen lige efter besøg hos borgeren - de har været vant til at dokumentere fx om fredagen. At man oppefra også tager ansvaret. • Jeg savner at der er se dem (oppefra) i forhold til budgetprocessen - jeg kan ikke gå ud og bruge det vi får - hvem tager sig af lederne i denne proces... nu går vi den her vej og det skal vi nok gøre.... vi kigger hen på dem ovenfra - jeg mangler nogle følelser - at få fagchefer lidt mere i spil. ... Lidt mere ledelse til lederne.... en involvering fra cheferne - forfriskende tværfagligt... jeg er i tvivl om hvad det er jeg skal følge efter.... • Savner også synlighed fra nærmeste chef ... måske i fredstid at de lige kommer ud og spørger hvad ser I hos jer.... • fint med det her sparekatalog.... en af grundene til at jeg sidder her det er, at jeg er med til at udfordre de	
--	--	--

	bestående løsninger... at vi også stiller spørgsmålstegn ved hvordan vi gør det. Nye indsatser. Hvornår og hvordan finder vi tid til det og integrerer det i en budgetfase ? Jeg står og banker på hos social med borgerstøtte - fedt hvis jeg kunne tilkøbe ydelse hos social - i stedet for at jeg har en ansat der kun står med den her udfordring en gang om året. Det fælles vi - innovation på tværs	
LEDELSE NEDAD		
	Do's	Don'ts
Gruppe 1	At sikre der udarbejdes handleplaner, A, B, C. Undgå at det bliver for meget hvad den enkelte føler. Oplyse og beskrive hvorfor. Fælles prioritering.	For lidt information.
Gruppe 2	Skal jeg gøre At engagere og inspirere medarbejdere i forhold til ændrede vilkår. At sikre tydelig og troværdig kommunikation. At sikre psykologisk tryghed og give støtte medarbejderne. At lytte, være tilgængelig og åben for medarbejderne i processen. At skabe tillid og følgeskab til løsning af opgaven.	Skal jeg ikke gøre At melde sig ud; kaste håndklædet i ringen i forhold til dét at løse opgaven under andre vilkår. At tale problemer og udfordringer op. At være konfliktsky og undgå diskussioner.
Gruppe 3	Vær en god ambassadør med en positiv tilgang. Vigtigt med en åben dialog og tal om hvad der er hensigtsmæssigt og den vej vi er på vej hen imod. Skab nærhed til medarbejderne, så frustrationer kan gribes i tide. Medarbejderne har et ansvar, så de forstår processen og der er gennemsigtighed. Vigtigt at skabe rum for de frustrationer som de oplever.	

	Det er vigtigt også at huske lederens frustrationer, det skal der være rum til. Så står vi stærkere sammen.	
Gruppe 4	Bruge MED-udvalgene aktivt. Hvis man er under tidspres, så sig det højt og ærligt = transparens. Det skaber ejerskab hos medarbejderne at blive inddraget i beslutningerne. Vigtig at vide at der er rygdækning op ad og vejen til de beslutninger man skal lede nedad på. Der er noget i nuværende budgetproces der gør det vanskeligt at stå der i midten.	Glemme medarbejderinddragelsen og oversættelsen af fx infomails fra Tim – ikke bare tryk "videresend". Ikke prioritere at bruge tid på processen og være klar op oversættelsen. Kan være svært når man står alene med det. Vi er samtidig i en kommune hvor der snakkes meget og ofte ved medarbejderne <i>noget</i> tidligt.
Gruppe 5	Give medarbejdere rum og plads til frustrationer i høringsfasen (når beslutningen er truffet, skal der arbejdes med, som et vilkår for driften)	At blande det personlie domæne med det professionelle. Det er en udfordring, hvis man ikke kan forholde sig prof. Til en budgetproces, men blander personlige følelser og holdninger ind i sine arbejdsmæssige vurderinger og tilgange.
Gruppe 6	Bruge MED-udvalgene aktivt. Hvis man er under tidspres, så sig det højt og ærligt = transparens. Det skaber ejerskab hos medarbejderne at blive inddraget i beslutningerne.	Glemme medarbejderinddragelsen og oversættelsen af fx infomails fra Tim – ikke bare tryk "videresend".
Gruppe 7	Skabe åbenhed og oversætte hvad det betyder. Motivere medarbejdere Skabe læringsrum.	Beholde "politikker"
Gruppe 8		
Gruppe 9		
Gruppe 10	At skabe ro og tale om, hvad der er på spil, og at rumme at medarbejderne har brug for at reagere At være ærlig, realistisk og troværdig At holde fast i at være konstruktive til trods	Ikke at tale forslagene ned Ikke at udpege skyldige i organisationen
Gruppe 11	- lave en rigtig og saglig konsekvensberegning - hvis vi fjerner det her vil det få den her konsekvens - konsekvensbeskrivelse - det betyder det her	

	• konsekvenser på fx dagtilbud så mange procent mindre... så mange per barn • spændende: vi er altid tvunget til at gøre det fra et ydre pres... vi når det ikke i dagligdagen at tænke i nye måder at anvende budgettet på/besparelser og arbejdsprocesser • nej: vi skal ikke forsøge at farve og dreje - det skal være en objektiv Ledelse til siden og nedad • leder X hos os: vi forsøger med at det ikke er en besparelse - men vi kalder det at vi lægger om... altså vi skal stadig komme, men så er der flere penge derovre.... fælles ansvar for kerneopgaven • vigtigt at vi andre ledere også italesætter den gode historie om at det her er også vores kollegaer (dem i socialafd.).... • vigtigt at blive på egen banehalvdel, så jeg ikke gør mig klog på andres områder - jeg dybest set ikke ved noget andet • Snakken kan også være svær ikke at være irriteret over... når vi skal spare meget så er det svært ikke at pege med fingeren og være irriteret • jeg synes hele tiden jeg bliver bedt om at rydde op • man må gerne sige at det er en svær opgave for ALLE, at vi er i den her situation - hvis vi kan løfte den i Nyborg så er vi gode. • 37 timers stillinger: vi skal spare - nu meldt ud at alle stillinger skal slås op som 37 timer.... Det er svært at få enderne til at hænge sammen. Leder X - man har specialiseret sig hos os, så jeg kan ikke få en all round til de 37 timer... •	
LEDELSE TIL SIDEN		
	Do's	Don'ts
Gruppe 1	Gøre opmærksom på muligheder.	Skyklapper, kun se sit eget område.

	Afdække potentialer mellem områder.	
Gruppe 2	Skal jeg gøre At skabe fælles løsninger, - søge synergier. At sikre bedre samarbejde og udnyttelse af ressourcer på tværs.	Skal jeg ikke gøre At suboptimere og pege på besparelser udenfor eget fagområde. At tale andre tale andre fagområder ned og være misundelig på andre.
Gruppe 3	Det er vigtigt at timingen er rigtig. Medarbejderne skal ikke oplyses om det flere måneder inden, da det påvirker dem. Det er forskelligt, hvor hurtigt medarbejderne har ønske om viden om budgetbesparelserne. Det er vigtigt vi er transparente og er åbne om processen.	
Gruppe 4	Se på Nyborg Kommune i en større sammenhæng. Vi er forpligtet til at rumme hinanden og forstå at vores afdelinger er forskellige. Det er forskelligt, hvor meget afdelingerne kan bidrage med – og det er okay. Vil gerne arbejde på at få større grad af overblik over Nyborg Kommune som en organisation. Der opleves at være skarpe siloer i forhold til særligt økonomi. Hvad betyder en besparelse et sted, kan det medføre øgede udgifter at andet sted osv.	Ikke pege på andre, ikke lade sig forblænde i egen silo. Manglende nysgerrighed på hinanden. Måske ved man ikke hvor man får tilstrækkelig med viden om konsekvenser hos andre.
Gruppe 5	Stå sammen om de beslutninger, der er truffet	At blande det personlige domæne med det professionelle. Det er en udfordring, hvis man ikke kan forholde sig prof. Til en budgetproces, men blander personlige følelser og holdninger ind i sine arbejdsmæssige vurderinger og tilgange.
Gruppe 6	Se på Nyborg Kommune i en større sammenhæng. Vi er forpligtet til at rumme hinanden og forstå at vores afdelinger er forskellige. Det er forskelligt, hvor meget afdelingerne kan bidrage med – og det er okay.	Ikke pege på andre, ikke lade sig forblænde i egen silo.
Gruppe 7	Gerne Viborgs 16 målsætninger.	Lave for mange regler. Få for lidt ledelse.
Gruppe 8		
Gruppe 9		
Gruppe 10	At tale om at midler til Socialafdelingen gør godt for alle At tale om hvis der er steder vi ikke bruger midlerne klogt	Ikke at overreagere Ikke at tilbageholde forslag, men være modige Ikke at lukke sig om sig selv 'bare det nu ikke bliver os'

Gruppe 11		
LEDELSE UDAD		
	Do's	Don'ts
Gruppe 1	Objektivt og neutralt informere de nære samarbejdspartnere	
Gruppe 2	Skal jeg gøre At optræde som en god ambassadør for kommunen. At sikre kommunikation – hvad, hvorfor, hvordan.	Skal jeg ikke gøre At dramatisere konsekvenser af budgetbeslutninger og besparelser. At tale kommunen ned i forhold til dårligt arbejdsmiljø og trivsel.
Gruppe 3	Vigtigt ikke at skabe bekymringer ved borgerne.	
Gruppe 4	Turde italesætte forskelsbehandling af borgere til borgerne. Forklar hvorfor ikke alle får det samme. Holde tæt kontakt til cheferne i fht. at klæde bestyrelser på til at sige det samme, som kommunens repræsentanter siger. Fælles kommunikation. Bedre til at forventningsafstemme med borgerne. Brug for at man på det politiske niveau også tør stå ved og ikke stille tvivl om loven eller serviceniveauet også glæder for den her konkrete borger. Klarhed over hvorfor vi er her og hvad vores opgaver er.	Lad ikke følelserne blive i konsekvensberegningen. Følelser skal trækkes ud af beregningerne, så politikerne kan stå ved deres beslutninger når de møder borgerne i lokalmiljøet. Uklarhed og nølen. Ikke turde trække af grundet bekymringer for klager.
Gruppe 5	Have en fælles kommunikationsstrategi for medarbejdere (vigtigt at det ikke går ud over den enkeltes ytringsfrihed, men for at 'skærme' de afdelingsledere, der ikke ønsker at udtale sig ved henvendelser	At blande det personlie domæne med det professionelle. Det er en udfordring, hvis man ikke kan forholde sig prof. Til en budgetproces, men blander personlige følelser og holdninger ind i sine arbejdsmæssige vurderinger og tilgange.
Gruppe 6	Turde italesætte forskelsbehandling af borgere til borgerne. Forklar hvorfor ikke alle får det samme. Holde tæt kontakt til cheferne i fht. at klæde bestyrelser på til at sige det samme, som kommunens repræsentanter siger. Fælles kommunikation.	Lad ikke følelserne blive i konsekvensberegningen. Følelser skal trækkes ud af beregningerne, så politikerne kan stå ved deres beslutninger når de møder borgerne i lokalmiljøet.
Gruppe 7	Elske den opgave der lander på bordet. At stoppe op når virkeligheden bliver en anden og huske den løbende dialog.	At sige hvad "man" skal.

		Der skal være et gennemgående ”jeg” i tingene – at turde sige jeg og ikke dem, når man skal kommunikere den nye virkelighed. Det skal hele organisationen kunne se sig selv i.
Gruppe 8		
Gruppe 9		
Gruppe 10	Synliggøre konsekvenser og pege på flere mulige løsninger Ærlig om konsekvenserne eks. ift. bestyrelse Afdramatisere eks. bestyrelsens handlinger (hoveder på rækkeværk i daginst) Lederne er ordentlige i beskrivelsen af konsekvensen af et budgetforslag, når de afgiver høringssvar. Høringssvar ville ikke være nødvendige hvis lederne var inddraget i budgetprocessen.	
Gruppe 11		

Generelle bemærkninger til Bungays model

Gruppe 10

ØNSKE OG BEHOV FOR en værktøjskasse der hjælper lederne på vej, når de har givet et brief og fået backbrief. Forskellige bud på modeller til at håndtere en sådan proces og det efterfølgende arbejde + tilbage-melding til dem som har fået et brief.

Bungays model er spændende, det giver energi at arbejde i den form.

Udfordrende for en stabsfunktion og servicefunktioner at arbejde uden regler

Nogle arbejdspladser har bedre forudsætninger grundet mindre politisk regelstyring

Når man skal gå i takt – det ville være fedt at få et større råderum til innovation – men når vi i mål? Bliver vi konkurrerende og 'putter' med vores viden?

Ensartethed frem for ensretning

Budgetproces, organisationsændringer og udviklingsplaner: ønske om en højere grad af tillid og inddragelse af de decentrale ledere. Oplevelse af topstyring. Oplevelse af en 'elefant i rummet' som der bør tales om = uhensigtsmæssigt med en lukket budgetproces.

Undren over at grupperne skal lære om Bungays model og drøfte budgetproces, fordi budgetprocessen og lukkethed er modsat Bungays model.

Der er alt for stille nu fra cheferne ift. budgetproces

Gruppe 11

- Besparelser: Nu leverer vi under baren - lovgivningsmæssigt
- Nu er det en serviceforringelse - vi kommer alle til at føle at vi ikke lever op til det vi skal
- det kunne være godt hos os at tænke i nice to have og need to have. Jeg møder tit snakken at det er jo ikke så dyrt - lige nu mælkeordning. vi skal skære nice to have fra... Vi har ikke andet at give af til budgettet.

Afrunding - hvad tager vi med

- dejligt at høre forskellige perspektiver - tankegang
- nice to have og need to have - inspireret af anden
- svesken på disken - sig det som det er...
- rart at sidde her i gruppen igen - jeg kan mærke at vi har været sammen før
- det giver noget at vi kender hinanden
- Husk i budgetfasen - også midler til ny udvikling - nu gør vi det her og lidt halvhjertet - forandringsprocesser tager tid, nye veje og muligheder tager tid og penge - i forvejen løber folk rundt og gør det de skal - det bliver det her med mælken vi kommer med....
- APV er et godt eksempel - der skal også være tid til processer... men så kommer der hurtigt andre projekter....

- Er det løsningen at vi skal spare nu eller er løsningen at investere - og så finder vi nye løsninger - vi kan ikke spare på mælken, det batter ikke...
- at respektere den enkeltes ledelsesrum - vi skal ikke lave retningslinjer for det hele... spændende at tage de drøftelser i et stort ledelsesrum.... i vores afdeling.
- Brief og backbrief - lang vej op og ned i organisationen – hvordan gør vi det og finder tid til det
- at man ikke lægger lag på - det der er
- lokalt hos os: her har vi sat gang i at arbejde med hvordan vi kan forhindre at vi får brug for flere stillinger - vi har kastet det hele op... for at være på forkant i forhold til budgetbesparelser.

Gruppe 6

Vi ønsker en kommune, hvor agilitet og fleksibilitet står over retningslinjer – hvor fagligheden er i spil hele tiden. Det kræver tæt-på-ledelse – husk at medarbejderne er eksperterne, de har fingeren på pulsen.

Vi tager den gode Bungay-teori med os og at ledelse er tillid. Al ledelse, også den ledelse som medarbejderne udøver når de træffer beslutninger for/med borgerne.

Ledergrupperne på tværs udvikler sig hen i mod et fælles ”vi”. Vi vil gerne skabe fælles løsninger og søge synergier.

Jo flere perspektiver på en sag, jo mere kvalificeret bliver den.

Lidt langt oplæg – vi havde ikke megen tid i grupperne. Omvendt, så var det godt med en oplægsholder.

Gruppe 4

Vi ønsker en kommune, hvor agilitet og fleksibilitet står over retningslinjer – hvor fagligheden er i spil hele tiden. Det kræver tæt-på-ledelse – husk at medarbejderne er eksperterne, de har fingeren på pulsen.

Gruppe 3

Hvordan vil vi ledes;

Egen chef/områdeleder er djævlens advokat, og stiller udfordrende spørgsmål til ens egne tanker. Vigtigt vi støttes under processen. En chef der tager ansvaret for besparelsen, vigtigt med transparens.

Vigtigt at få talt om det som er svært, ikke føle sig alene men ens chef er tæt på.

Vigtigt med tydeligt hvorfor og ikke hvordan.

Hvor har man sit mandat henne?

Vigtigt at bevare sig selv og lede sig selv. Vær opmærksom på det der skal samles op på efterfølgende.

Evaluerings:

Modellen blev meget top-down styret.

En god forberedelse som vi skal til og i gang med ift. budgetbesparelser.

Kortere tid til oplæg, der var ikke luft i rummet. Godt med den samme gruppe, skaber kendskab.

Slet ERFA grupper på intranettet.

En lille pause på 5 minutter. En anden lokalitet måske, men hvor?

Svært at se storskærmen.

Gruppe 2 (PowerPoint)

Bungays model (let at forstå og meget brugbar metode):

God til kommunikation – hvad, hvorfor, hvordan.

Retningsgivende ledelse om hvad og hvorfor – ikke for snævert brief.

Vigtigt med fokus på hvorfor, når der kommunikeres.

Genbesøge kerneopgaven og fælles mål – afskaffe politikker.

Bedre samarbejde og udnyttelse af ressourcer på tværs.

Budgetprocessen (dilemmaer og opmærksomhedspunkter):

Vigtig med kommunikation – hvad, hvorfor, tidsplan og forudsætninger.

Politisk udmelding om besparelser og tage ansvar for konsekvenser.

Lukket proces indtil klar med kommunikation, men åben proces for at sikre ejerskab.

Psykologisk tryghed, inddragelse og lytte til bekymringer.

Rammebesparelser giver større frihed til udmøntning.