



# Ledelse i udvikling



ODENSE KOMMUNE

---



## Ledelse i udvikling

Direktørgruppen vil skabe en ny kommune, hvor vi ser den økonomiske virkelighed i øjnene og samtidig grundlægger en ny form for velfærd i tæt samspil med byens borgere. Du er som leder i Odense Kommune en afgørende faktor for, at Ny virkelighed – Ny velfærd bliver omsat i konkrete handlinger, der fremtidssikrer velfærden for borgerne i Odense Kommune.

De velfærdsforandringer vi vil gennemføre forudsætter, at vi bliver bedre til at frisætte både medarbejdernes og ledelsens talenter, ressourcer og kreativitet. Det kræver en kulturændring i alle ledelseslag, og at vi sætter fokus på fem konkrete ledelseskompetencer – de fem ledestjerner.

### **Drevet af drømmen om en ny kommune**

Som ledere vil vi fokusere på drømmen om en ny kommune og den virkelighed, vi ønsker at skabe og lade det være drivkraften i vores ledelse. Vi ved, at det er nødvendigt at gøre noget nyt og anderledes, fordi vi fortsat skal kunne levere fagligt solide og helhedsorienterede muligheder for borgerne. Vi har lys i øjnene og tror på, at vi kan skabe en ny og bedre kommune sammen.

## Vores ledelse står på **to ben**



Ledelse i udvikling handler om at opbygge en høj social kapital og hele tiden fokusere på effekten af det, vi gør. En kobling mellem de to ben er vigtig for at skabe en organisation i konstant udvikling og balance.

Som leder i Odense Kommune opstiller vi tydelige mål og prioriterer løbende, så vi altid bruger ressourcerne på at skabe den ønskede effekt for kommunens borgere. Alle har frihed til at udfordre praksis og pligt til at ændre uhensigtsmæssige arbejdsgange.



# EFFEKTSTYRING SOCIALKAPITAL

## Evnen til at præstere forudsætter høj social kapital

Med en høj social kapital er grundstenen lagt for at kunne håndtere og imødegå forandringer med ro og overskud. Derfor er oplevelsen af tillid, retfærdighed og et godt samarbejde afgørende parametre for vores evne til at præstere både som ledere og medarbejdere. Det betyder, at vi sammen arbejder målrettet på at opbygge en høj social kapital i alle vores arbejdsrelationer.

Som leder i Odense Kommune skal du derfor kunne skabe og fremme det gode arbejdsmiljø. Du skal formå at skabe engagement og ejerskab, for på den måde får vi arbejdspladser med kreative og opsøgende medarbejdere, der leverer de bedste ydelser til borgerne.



## **Sikre størst muligt udbytte for borgeren**

Vi skal have fokus på den værdi og effekt, vores indsatser skaber for vores målgrupper. Ved at flytte opmærksomheden fra selve ydelsen til effekten af ydelsen sikrer vi, at borgerne får det rette ud af de kommunale indsatser. Det handler om, at vi skal prioritere ressourcerne, så de skaber størst nytte for borgerne.

Som leder i Odense Kommune skal du derfor kunne imødegå vores udfordringer ad nye veje og i tæt samarbejde med målgruppen for ydelserne finde den bedst mulige løsning. Det betyder, at du tager udgangspunkt i borgerens perspektiv og går målrettet efter de metoder, der skal til for at realisere de ønskede effekter.



Lede(r) i  
helhed

Lede(r) i  
relationer

Lede(r) i  
innovation

# Fem fælles ledestjerner

Lede(r) i  
kultur

Lede(r) i  
proces

## Lede i helhed

Vi arbejder efter princippet om det to-delte lederskab, fordi vi alle har en fælles ledelsesopgave i Odense Kommune.

Vi tager udgangspunkt i målgruppens (brugere, borgere, samarbejdspartnere) perspektiv i opgaveløsningen og indgår i åbne og ærlige dialoger for sammen at skabe den bedste løsning for alle på tværs af faggrupper og organisationen.

## Leder i helhed

Du sikrer sammenhæng ved at tænke og arbejde på tværs af fagområder, afdelinger og forvaltninger. Du indgår i og er med til at skabe såvel formelle som uformelle netværk i og uden for kommunen. Du søger og fremmer de fælles løsninger på tværs af organisatoriske skel og har øje for de fælles mål.



**Lede(r) i  
helhed**



## Lede(r) i kultur

### **Lede i kultur**

Vi går forrest i forandringer, både når det gælder fælles strategiske indsatser og lokale udviklingsprojekter. Vi formidler rationale bag beslutninger og processer, og synliggør og begrundere vores handlinger.

Som ledere gør vi det, vi siger, og fremmer stoltheden omkring Odense Kommune som arbejdsplads ved at fortælle de gode historier og dele succeserne i de netværk, vi indgår i.

### **Leder i kultur**

Du skaber forandringer gennem dialog med både ansatte, brugere og borgere. En dialog, der kun lykkes, hvis dialogpartnerne oplever, at du siger tingene, som de er og handler derefter.

Du understøtter en kultur, hvor du skaber plads til kreativitet og nye løsninger – og er redningsplanken, når vandet bliver for dybt og fejl opstår.

## Lede i proces

Vi igangsætter, understøtter og afslutter processer, der fører til den ønskede fremtid. Vi evner at lede i kompleksitet, hvor løsningen ikke ligger lige for.

Vi arbejder systematisk og bevidst med at åbne for perspektivrigdom i processen og tager ansvar for at indsnævre processen igen, så løsninger konkretiseres og giver værdi.

## Leder i proces

Du har blik for at sætte andres faglighed i spil i de rette relationer og formår at skabe balance mellem deres forskellige behov og præferencer. På den måde understøtter du de nødvendige tværgående processer, der kan skabe større effekt i velfærdsydelserne.

Du motiverer medarbejderne til at arbejde hen imod en måske ukendt løsning, fordi I leder efter løsningen, der matcher brugerens behov. Du sætter de nødvendige aktiviteter i gang, og du lukker de aktiviteter ned, der ikke giver de ønskede effekter.



**Lede(r) i  
proces**



## Lede(r) i innovation

### **Lede i innovation**

Vi har blik for områder, hvor der potentielt kan skabes merværdi, og vi tager initiativ til innovationsprocesser og udviklingsprojekter på tværs af Odense Kommune.

Vi har en undersøgende tilgang til vores omgivelser og søger hele tiden ny viden om vores brugere og deres behov.

### **Leder i innovation**

Du er ansvarlig for at gribe nye idéer og bringe dem i spil, hvor de giver værdi. Du har frihed til at løbe en risiko og skal fremme en kultur, hvor vi frisætter og ser fejl som en naturlig del af en udviklingsproces.

Du skal på systematisk vis kunne bringe innovation og nyskabelse på vej. Du har et konstant blik for udfordringer, og du bruger gode idéer og fejl som et afsæt og en anledning til at undersøge bedre muligheder.

## Lede i relationer

Ledelse er en fælles opgave. Det er gennem relationer, vi skaber resultater. Vi skal derfor udvikle vores interne samspil med endnu større fokus på social kapital, tværfaglighed og nye samarbejdsformer. Det gør vi blandt andet ved at udfordre os selv på de eksterne relationer med en ny og anderledes inddragelse af kommunens brugere, borgere og samarbejdspartnere.

Vi vil i fællesskab og individuelt udfordre os selv på vores ledelsesstil og være bevidste om vores ledelsesmæssige indvirkning og indflydelse på andre.

## Lede(r) i relationer

### Leder i relationer

Du skaber værdifulde relationer omkring dig og klæder dine medarbejdere på til at indgå i professionelle relationer, der kan højne kvaliteten i opgaveløsningen. Du prioriterer netværk med borgere, samarbejdspartnere, kolleger og medarbejdere og opsøger ad denne vej helhedsorienterede løsninger.

Du har en lyttende og fordomsfri dialog med målgrupper og samarbejdspartnere, og med integritet og professionalisme indgår du i samspil med andre. Med samme tilgang afslutter du relationer, når de ikke længere er værdiskabende.

## Baggrund

Ny virkelighed - Ny velfærd er Odense Kommunes nye velfærdsdagsorden - vedtaget af byrådet i 2. kvartal 2011. Ny virkelighed - Ny velfærd forudsætter en ledelsestilgang, der sætter fokus på nogle særlige kompetencer. Derfor lancerer direktørgruppen i 4. kvartal 2011 Ledelse i udvikling.

Ledelse i udvikling sætter fokus på fem ledestjerner, som ledere i Odense Kommune skal forfølge for at omsætte Ny virkelighed – Ny velfærd til fremtidens velfærdsydelser.

NY VIRKELIGHED  
NY VELFÆRD



### Ledelse i udvikling på medarbejderportalen

På medarbejderportalen finder du mere information om ledelsesgrundlaget. Det er også her, du kan finde inspiration og følge med i hvilke aktiviteter og tilbud, du som leder kan benytte dig af.

Du finder Ledelse i udvikling under "Ansæt i kommunen"  
→ Leder i Odense Kommune.