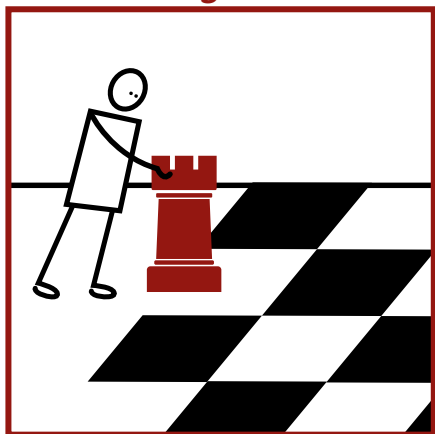
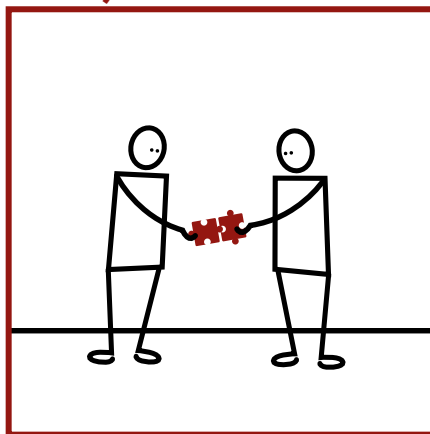


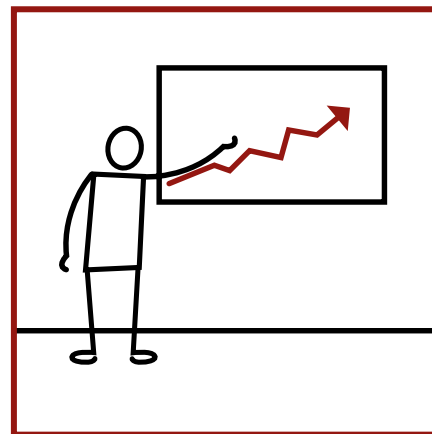
Vi leder strategisk



Vi arbejder sammen



Vi udvikler os



DET FÆLLES LEDELSESGRUNDLAG

God ledelse i Teknik og Miljø

TEKNIK OG MILJØ
Aarhus Kommune



God ledelse er noget alle ledere stræber efter at praktisere, enhver medarbejder ønsker, og dét samtlige organisationer kommer længst med.

Men hvad er god ledelse egentligt, og hvordan er du en god leder i Teknik og Miljø?



Introduktion	side 4
■ Kære leder	side 4
■ Kære medarbejder	side 5
Fundamentet	side 6
Ledelse som alle ledere udfører	side 8
■ Ledelsestrekanten	side 8
■ Relationel ledelse	side 11
Lederrollerne i Teknik og Miljø	side 14
■ Teknik og Miljø's særlige ledelsesfokus	side 16
■ Leder for chefer	side 18
■ Leder for ledere	side 20
■ Leder for medarbejdere	side 22
Medarbejdere	side 24
Overblik over rollerne	side 26

KÆRE LEDER

Her har du vores fælles ledelsesgrundlag. Med det har du en del af svaret på, hvordan du er en god leder i Teknik og Miljø. Ledelsesgrundlaget er vores fælles ledelsesfundament – vores fælles grundlag og ståsted – sammen med de byggesten, der udgør netop din lederrolle. Den anden del af svaret finder du i din dagligdag og i din personlige ledelsespraksis. Der hvor du aktivt udøver din lederrolle og oversætter ledelsesgrundlaget til handling. For god ledelse starter hos lederen selv og er betinget af de omgivelser, du bedriver ledelse i.

Hvorfor har vi i Teknik og Miljø fokus på god ledelse?

Vi, både ledere og medarbejdere, har brug for god ledelse, når vi skal løse vores fælles kerneopgave. Og vi har brug for et fælles sprog og godt fundament for ledelse, så vi sammen kan højne ledelseskvaliteten og værdiskabelsen i Teknik og Miljø. Ledelsesgrundlaget skal sikre, at vi kender forventningerne til os selv og hinanden, og det skal understøtte, at vi trives i vores job som ledere i Teknik og Miljø.

Hvad betyder god ledelse for vores fælles arbejdsplads og organisation?

Dét at have et fælles formuleret ledelsesgrundlag gør, at vi kan skabe en rød tråd gennem ledelseslagene. Vi kan sætte retning, mål og rammer for vores arbejde. Og vi kan skabe sammenhæng mellem vores ledelsesudvikling, rekruttering, jobbeskrivelser og meget mere. Når vi i fællesskab omsætter ledelsesgrundlaget til handling og adfærd, skaber det grundlag for engagement og trivsel hos os selv og vores medarbejdere.

Kerneopgaven, pejlemærker og indsatsområder

Et fælles formuleret ledelsesgrundlag er en forudsætning for vores arbejde. Det er en forudsætning for, at vi kan komme i mål med vores vision om at blive en af byens bedste arbejdspladser og gøre Aarhus til en god by for alle. Og det er en forudsætning for, at vi kan løse vores fælles og individuelle kerneopgave.

Teknik og Miljø i fællesskab

Ingen ledere kan løfte opgaven alene. I Teknik og Miljø tror vi på, at god ledelse skabes i fællesskab. Så sørg for at bruge dine lederkolleger og medarbejdere, og opsøg input og sparring til, hvordan vi i fællesskab kan udøve god ledelse med udgangspunkt i vores ledelsesgrundlag. Den gode ledelse er ikke statisk, men er kontinuerligt i bevægelse sammen med organisationen.

KÆRE MEDARBEJDER

Vi vil gerne invitere dig til at læse med. For vi ved, at god ledelse også er vigtig for dig.

Med et Teknik og Miljø i fællesskab er der fokus på, at vi skal spille hinanden gode. Medarbejdere og ledere i mellem. Dygtige medarbejdere er en forudsætning for, at vi kan gribe og omsætte de visioner og ambitioner, som Byrådet og rådmanden sætter for vores arbejde. Vi kan ikke skabe resultater uden jeres faglige indsigt og kompetencer – resultaterne skal vi skabe i fællesskab.

Som medarbejder bidrager du også til den gode ledelse. Det sker, når du leder eget arbejde, og når du tager ansvar for at bidrage til kolleger og lederes arbejde. Vi er alle ansvarlige for at realisere visionen om at gøre Teknik og Miljø til en af byens bedste arbejdspladser og gøre Aarhus til en god by for alle.

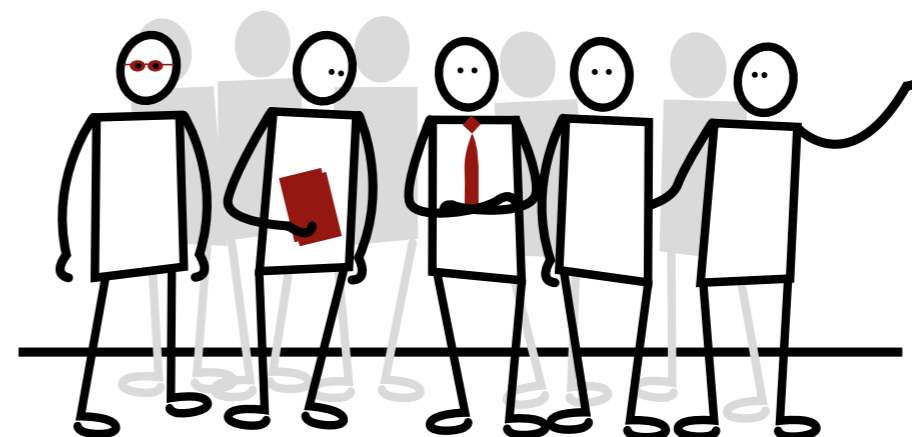
Med dette ledelsesgrundlag vil vi gerne gøre det tydeligt, hvad der i Teknik og Miljø karakteriseres som god ledelse. Dermed skabes der også et grundlag for, hvad du som medarbejder kan forvente af dine ledere og chefer i Teknik og Miljø.

Det er specielt i dialogen mellem os – ledere og medarbejdere – at vi skal gøre ordene i dette ledelsesgrundlag levende, så vi sammen kan skabe grobund for fremtidens Teknik og Miljø. Derfor vil vi også gerne invitere dig til at tale med os om ledelse, så vi sammen kan understøtte hinanden i løsningen af vores kerneopgave.

God læselyst. God arbejdslyst.

Bünyamin Simsek
Rådmand

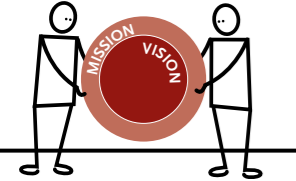
Henrik Seiding
Direktør



FUNDAMENTET

TEKNIK OG MILJØ I FÆLLESSKAB


I Teknik og Miljø har vi en fælles mission og vision – en fælles kerneopgave.



Mission
Vi skaber attraktive og bæredygtige rammer for livet i Aarhus

Vision
Vi er blandt byens bedste arbejdspladser og gør Aarhus til en god by for alle

Med denne kerneopgave som grundlag, har vi defineret en fælles retning i form af rådmandens fem politiske pejlemærker og de tre organisatoriske indsatsområder. De er frem mod 2022 retningsgivende for alt arbejde i Teknik og Miljø, og pejlemærkerne og indsatsområderne konkretiseres i målsætninger i vores virksomhedsplaner, som er vigtige redskaber i ledelsen og styringen af Teknik og Miljø. Samlet har de til formål at skabe et Teknik og Miljø i fællesskab.



'Teknik og Miljø i fællesskab' er tydelig italesættelse af,

- at vi er én organisation,
- at vi prioriterer et stærkt samarbejde på tværs, og
- at vi har en fælles forståelse af Teknik og Miljø's kerneopgave.

God ledelse er helt afgørende for, at vi kan lykkes med Teknik og Miljø i fællesskab. Vi ved også, at ledelse er en vigtig driver for trivslen. De enheder, der har højst trivsel, er typisk enheder med nærværende, ærlig og tydelig ledelse, herunder en stærk ledelseskæde fra den strategiske ledelse til den enkelte personaleleder. Derfor er det utrolig vigtigt, at vi og vores medarbejdere ved, hvad forventningerne er til ledere i Teknik og Miljø.

Ledelsesgrundlaget er ikke en facitliste, hvor vi kan finde svaret på alle ledelsesdilemmaer. Det er et fælles ståsted, hvorfra vi kan reflektere, drøfte, handle og udvikle vores individuelle ledelsespraksis på vores respektive områder.

Vores fundament bygger videre på [Fortællingen om Aarhus](#), herunder Aarhusmålene. Hvis vi lykkes med vores vision og mission, bidrager vi også mest kraftfuldt til visionen for Aarhus – en god by for alle.

Vores fundament består også af Aarhus Kommunes leder- og medarbejderroller formuleret af fælles MED-udvalget. Teknik og Miljø's ledelsesgrundlag er dermed ikke en erstatning for de fælles leder- og medarbejderroller, men tager derimod et skridt længere, så vi kan skabe et udgangspunkt for dialog om vores forventninger til hinanden. Sammenhængskraften mellem leder og medarbejder er fortsat aktuel, for at vi i fællesskab kan lykkes med vores kerneopgave.

VÆRDIGRUNDLAGET

I Teknik og Miljø arbejder vi med ledelse ud fra Aarhus Kommunes TRE-værdier:

TROVÆRDIGHED

Troværdighed betyder, at lederen udviser mod og styrke til at sikre overensstemmelse mellem ord og handling.

RESPEKT

Respekt betyder, at lederen har et særligt ansvar for at inddrage medarbejderes kompetencer, borgere og virksomheders ønsker og behov, samt at efterleve politiske beslutninger og basere egne handlinger på en åben og ærlig dialog.

ENGAGEMENT

Engagement betyder, at lederen går forrest og gør en positiv forskel - samt skaber plads for nye ideer og udvikling.

T
R
E

LEDELSE, SOM ALLE LEDERE UDFØRER

Ledelseskommisionens definition på ledelse er:

Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre.

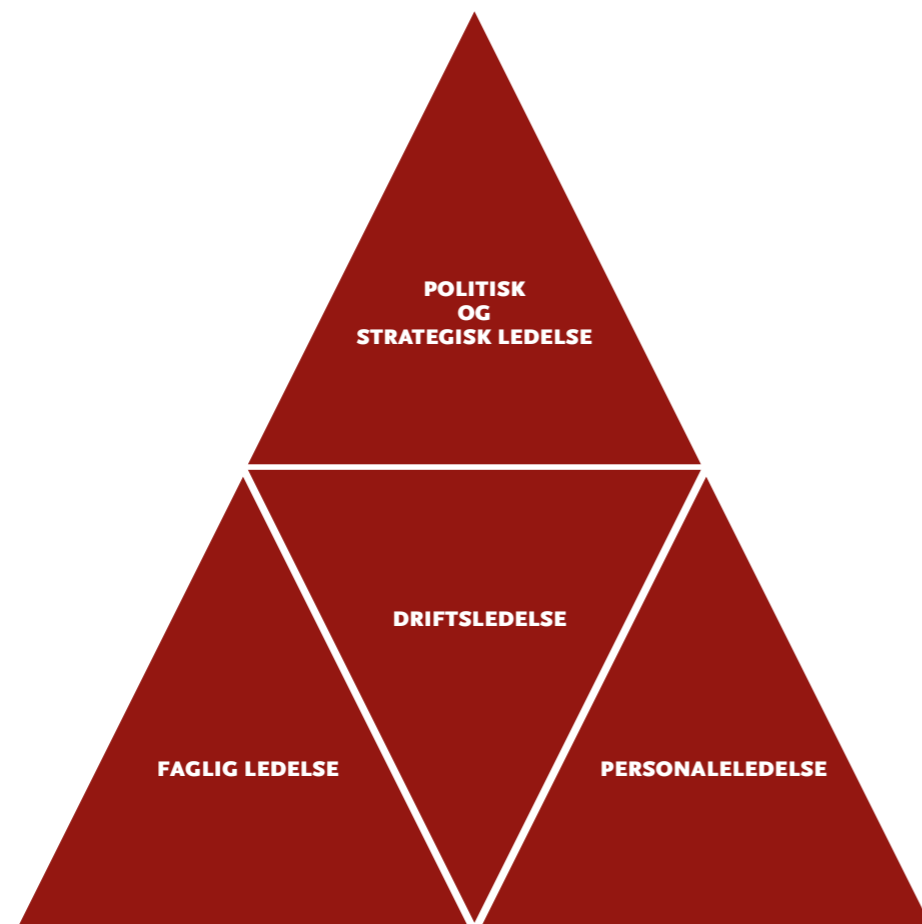
Teknik og Miljø er en politisk organisation, som ledes af rådmanden. Rådmanden træffer beslutninger vedrørende Teknik og Miljø's fagområder indenfor de rammer, Byrådet i Aarhus Kommune har besluttet.

Ledelse i Teknik og Miljø handler derfor om, at du som leder skal realisere de beslutninger, Byrådet og rådmanden har truffet. Du skal sætte retning for dem, du er leder for, og sammen med dem skabe resultater i overensstemmelse med de politiske beslutninger.

I de følgende afsnit vil du læse om ledelsestrekanten, relationel ledelse og de tre lederroller. Ledelsestrekanten præsenterer dig for fire ledelsesfokus – eller felter – som du skal kunne bedrive ledelse i. Den relationelle ledelse sætter fokus på, hvem du bedriver ledelse med. Og til sidst skal de individuelle roller guide dig til, hvordan du bedriver god ledelse i Teknik og Miljø.

LEDELSESTREKANTEN

Når du leder, vil du have forskellige fokus. Ledelsestrekanten (figur 1) handler om de fire ledelsesfokus, som du må påtage dig, når du skal sætte retning og skabe resultater. De fire felter i ledelsestrekanten udformer sig forskelligt for forskellige ledere i Teknik og Miljø, og du skal kunne navigere og arbejde indenfor alle felterne i det omfang din rolle og situationerne kræver det.



Figur 1: Ledelsestrekanten

Politisk og strategisk ledelse

Politisk og strategisk ledelse indebærer ledelsesmæssig bevågenhed overfor, at Teknik og Miljø er en politisk ledet organisation.

- Du er bevidst om, at du arbejder inden for politisk fastsatte mål og rammer.
- Du bakker op om politiske og strategiske beslutninger og formidler dem, så ledere og medarbejderne kender, forstår og forfølger målene – også når beslutningerne udfordrer eksisterende opgaveløsning.
- Du sikrer, at relevant og rettidig information og rådgivning formidles i ledelseskæden og tilgår det politiske niveau.



Fokus på:
Politisk samspil, helhedsforståelse, innovation og samskabelse.

Faglig ledelse

Faglig ledelse fokuserer på den faglige kvalitet i kerneydelserne ud fra borgernes og virksomhedernes behov og ønsker inden for de fastlagte rammer.

- Du sikrer, at dine medarbejdere leverer ydelser af faglig høj kvalitet, og at de løbende udvikler opgaveløsningen.
- Du har et fagligt overblik, og du bringer dine medarbejdere og deres kompetencer i spil, så den ønskede kvalitet sikres.
- Du er åben overfor nye behov og opgaveløsninger, både fra borgere og virksomheder og fra medarbejdere og samarbejdspartnere.



Fokus på:
borgeren eller virksomheden, faglig kvalitet i opgaven, feedback og opfølgning

Driftsledelse

Driftsledelse har fokus på effektivitet, økonomi og sikre rammer for den daglige drift.

- Du sætter klare mål, og du sikrer dig, at dine medarbejdere ved, hvilke opgaver der skal prioriteres hvornår.
- Du sikrer, at opgaver løses effektivt, og at resultaterne dokumenteres og evalueres.
- Du kommunikerer klart, hvor vi skal hen, og hvad skal der til, for at vi når målene.

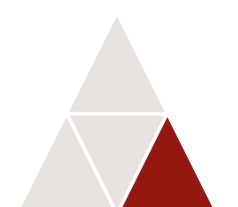


Fokus på:
Prioritering af opgaver, effektivitet, sikker drift.

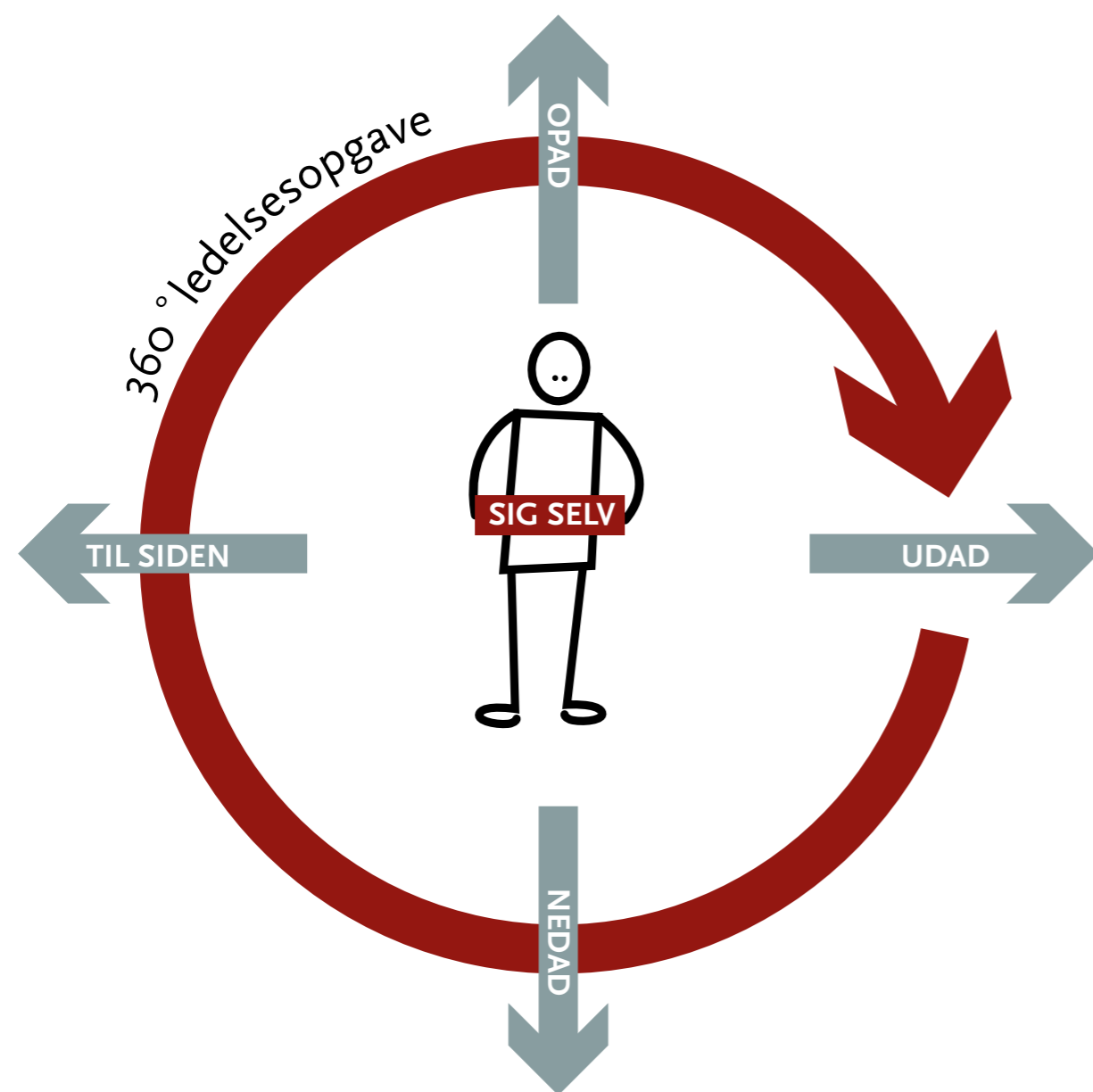
Personaleledelse

Personaleledelse indebærer at sammensætte og udvikle et godt team af medarbejdere til at varetage opgaverne samt at sikre motivation og trivsel til gavn for den enkelte og helheden.

- Du er opmærksom på, hvordan dine medarbejdere trives og motiveres – og handler derudfra.
- Du støtter op om medarbejdernes udvikling ved at vejlede dem i forhold til deres kvalifikationer og ambitioner, men også ved at stille krav til dem og deres arbejdsindsats.
- Du indgår i relationer med tillid og troværdighed for at fremme et konstruktivt samarbejde



Fokus på:
Trivsel, motivation, medarbejderudvikling, tydelig opfølgning.



RELATIONEL LEDELSE

Ledelse er en relation. God ledelse afhænger blandt andet af din relation til dem du leder, dem der leder dig og de, der er dine lederkolleger.

På tværs af ledelsesfunktioner er der ét forhold, som går igen hos alle ledere – nemlig at alle ledere har en 360 graders ledelsesopgave, uanset hvad og hvem de leder.

Det betyder, at alle ledere skal kunne:

Lede sig selv

- Du skal have styr på dig selv, før du kan lede andre, og du skal kende dine styrker og udviklingsområder.
- Du skal bevare din integritet og skabe mening mellem dit lederskab og dine egne værdier og holdninger.
- Du skal være i bevægelse og i udvikling.

Lede nedad

- Du bringer det bedste frem i dem, som du er leder for.
- Du forstår vigtigheden af at motivere gennem anerkendelse, inddragelse og krav og af at følge op og give konstruktiv feedback.
- Du bringer de samlede kompetencer i spil i forhold til kerneopgaven, og du sætter kompetencerne sammen på nye måder.

Lede opad

- Du bidrager til den fælles ledelsesopgave og ved, at dine input spiller en vigtig rolle i forhold til hele Teknik og Miljø.
- Du lytter og spørger ind til visioner, strategier og planer på tværs af organisatoriske niveauer.
- Du udfordrer opad gennem din faglige indsigt, nye perspektiver og med konkret viden fra dit fagområde.

Lede til siden

- Du tager ansvar for at binde Teknik og Miljø sammen ved at bringe viden og faglighed i spil, stille kompetencer til rådighed for andre og være samarbejdende.
- Du udfordrer på tværs og har mod til at lade dig blive udfordret af andres viden og bidrag.
- Du opsøger feedback og hjælp hos andre fagligheder end dine egne.

Lede udad

- Du er nysgerrig på det omkringliggende samfund, behov og udviklingstendenser.
- Du går gerne forrest og påvirker udviklingen fremfor at reagere på den.
- Du afprøver nye muligheder for samskabelse med borgere og virksomheder.

Figur 2: 360° ledelsesopgave

LEDERROLLERNE I TEKNIK OG MILJØ

God ledelse afhænger af, hvad og hvem der ledes. Hvert ledelsesniveau i Teknik og Miljø rummer egne opgaver og udfordringer, som ikke kan løses med de samme ledelsesmæssige færdigheder. Vi ønsker at skabe en fælles forståelse af lederrollerne i Teknik og Miljø og dermed for, hvordan ledelse udøves i vores organisation. Forståelsen gør det tydeligt, hvad der binder de forskellige ledelsesniveauer sammen, og hvad der er unikt for hvert ledelsesniveau.

Konkret gør vi det ved at definere tre forskellige lederroller i Teknik og Miljø. Vi tror på, at klare roller er vigtige, når vi skal arbejde effektivt sammen om løsninger, og når vi skal trives på vores arbejdsplads. Det gælder både for ledere og medarbejdere.

Vi ved godt, at en ledelsesfunktion i Teknik og Miljø ofte består af forskellige lederroller, og at vores model ikke altid kan overføres direkte på den enkelte leder. Men modellen kan beskrive fælles træk for ledelse og give et fælles overblik over organisationen og vores ledelseslag, og den kan bidrage til at skabe et fælles sprog om ledelse.

I vores model anvender vi følgende lederroller:

- Leder for chefer
- Leder for ledere
- Leder for medarbejdere

Viden om den enkelte lederrolle skal danne udgangspunkt for en konstruktiv og udviklende dialog om ledelse og om betydning af ledelse for kerneopgaven, trivsel, effektivitet og andre emner, der betyder noget i vores hverdag. Dermed kan det give anledning til en videre drøftelse af, hvad god ledelse er, og derigennem udvikle god ledelse i Teknik og Miljø.

Matrix- og projektorganisering

I Teknik og Miljø har vi et tæt samarbejde om mange opgaver. Det udlever vi både i form af projektarbejde og i det daglige samarbejde i en matrix mellem linjeorganisation og stabene. Det vil sige, at vores enheder arbejder på tværs af hinanden, og ofte danner nye opgavefællesskaber. I de sammenhænge kan det opleves uigennemsigtigt, hvem der har det egentlige ledelsesansvar, og den enkelte medarbejder kan dermed opleve et krydspres.

Som udgangspunkt vil den enkelte leders personaleansvar og dermed personaleledelsesfokus ikke skifte. Derimod kan der opstå situationer – fx ved projektarbejde eller udlån – hvor der sker et skift i den politiske og strategiske ledelse, faglige ledelse og driftsledelse. Ledelsesgrundlaget skal dermed også danne grundlag for dialog mellem ledere, hvor medarbejdere arbejder på tværs af enheder, for at sikre tydelighed omkring ledelsesfokus og -ansvar.

TEKNIK OG MILJØS SÆRLIGE LEDELSESFOKUS

I Teknik og Miljø har vi særligt fokus på tre kerneydelser fra vores ledere, da de er afgørende for, at vi lykkes med vores vision og mission:

Vi leder strategisk

Teknik og Miljø er en politisk organisation.

Det betyder, at vi prioriterer at realisere byrådets og rådmandens politiske beslutninger, og at vi med afsæt heri definerer vores fælles og egen kerneopgave og dermed rammerne for løsningen af vores kerneydelser. På den måde kan vi skabe en tråd fra de fælles beslutninger, strategier og pejlemærker til de indsatser og de ressourcer, som vi disponerer over i dagligdagen.

Vi arbejder sammen

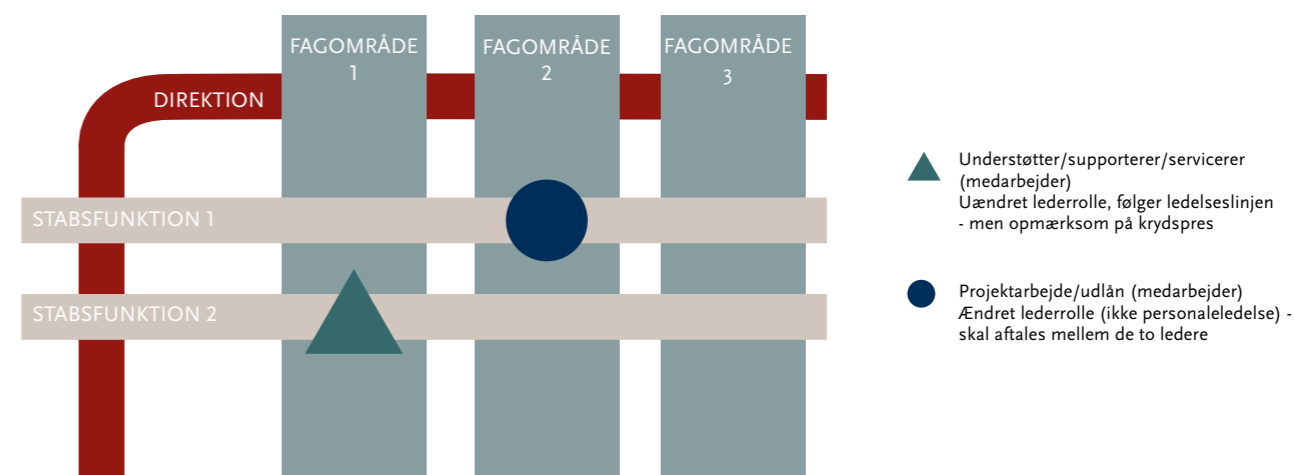
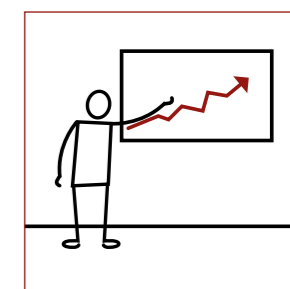
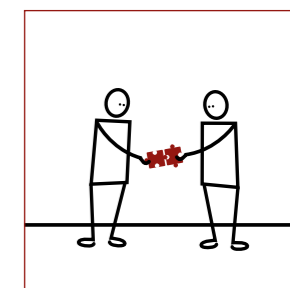
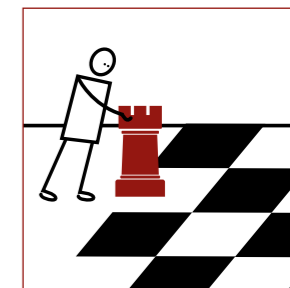
Teknik og Miljø er én enhed.

Det betyder, at vi insisterer på at være fælles om at realisere Teknik og Miljø's kerneopgave gennem et stærkt samarbejde på tværs af organisationen og med resten af Aarhus Kommune. På den måde bliver vi en af byens bedste arbejdspladser med ledere og medarbejdere, der er motiverede og trives.

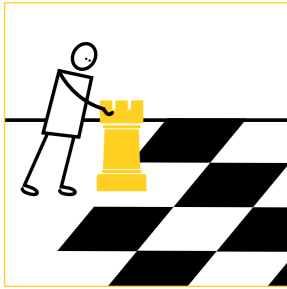
Vi udvikler os

Teknik og Miljø er i bevægelse.

Det betyder, at vi skal udvikle os løbende, finde nye løsninger, tænke kreativt og bruge digitalisering som løftestang, fordi borgere og virksomheder ikke har de samme behov som tidligere. Vi engagerer os i byen, borgerne og virksomhederne og udvikler vores kerneydelser med god inddragelse af medarbejdere. På den måde bliver Aarhus en god by for alle.

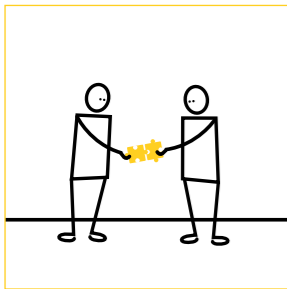


Vi leder strategisk



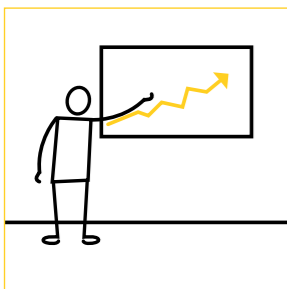
- Vi rådgiver konstruktivt og løsningsorienteret rådmanden og byrådet inden for Teknik og Miljø område.
- Vi bidrager til politikudvikling, og vi anviser faglige løsninger i dialog mellem det politiske system og forvaltningerne.
- Vi sikrer, at rådmand, Teknisk Udvalg og Byrådet til enhver tid har det rette beslutningsgrundlag til at kunne drøfte og træffe beslutning inden for Teknik og Miljø område.
- Vi formulerer og formidler beslutninger og strategiske indsatser med afsæt i den politiske besluttede retning samt visionen og missionen for Teknik og Miljø.

Vi arbejder sammen



- Vi inddrager ledelseskæden, MED-systemet, medarbejderne og andre interessenter i realiseringen af politiske beslutninger og organisatoriske strategiske indsatser.
- Vi arbejder sammen på tværs af Teknik og Miljø og Aarhus Kommune samt med eksterne interessenter for at skabe resultater for borgerne og virksomhederne i Aarhus Kommune.

Vi udvikler os



- Vi forbedrer driften af Teknik og Miljø, tænker nyt og er villige til at afprøve nye løsninger til gavn for borgerne og virksomhederne i Aarhus Kommune.
- Vi involverer ledelseskæden, MED-systemet og medarbejderne, når vi forandrer eller forbedrer organisationen og måderne vi arbejder på.
- Vi følger op på trivsel, den sociale kapital og ressourceanvendelsen i Teknik og Miljø.

DIREKTIONEN - LEDER FOR CHEFER

Teknik og Miljø direktion er magistratsafdelingens øverste ledergruppe.

Rådmanden og direktøren har det overordnede ledelsesmæssige ansvar i Teknik og Miljø. Desuden er forvaltningscheferne, den by-strategiske chef samt økonomi- og administrationschefen medlem af direktionen og har det overordnede ledelsesmæssige ansvar inden for deres ansvarsområder.

Vi leder strategisk

Det, som særligt karakteriserer ledelsesopgaven for medlemmerne af direktionen, er omfanget af kontakten til det politiske system.

Medlemmerne af direktionen har en løbende kontakt til rådmanden, formanden for Teknisk Udvalg og udvalgets medlemmer samt ad hoc kontakt til andre politikere.

Medlemmerne af direktionen forventes at kunne rådgive rådmanden og Byrådet i blandt andet faglige spørgsmål. Det er desuden forventningen, at medlemmerne af direktionen over for det politiske niveau blandt andet kan redegøre detaljeret for en faglig sag.

Medlemmerne af direktionen forventes også at være velorienterede om den faglige og samfundsmæssige udvikling inden for deres fagområde - både nationalt og internationalt.

På den baggrund forventes medlemmerne i direktionen aktivt at lede opad til det politiske niveau samt at sikre, at politiske beslutninger gennemføres. Direktionens medlemmer har derudover en væsentlig opgave i forhold til at sikre sammenhæng på tværs af Teknik og Miljø opgaveområder.

Direktionen er således bindeleddet og formidleren mellem det politiske system og Teknik og Miljø organisation.

Vi arbejder sammen

I det strategiske arbejde med blandt andet formulering af organisatoriske indsatsområder, samt formidling heraf til organisationen, arbejder direktionens medlemmer typisk i samspil med afdelingscheferne.

Løsningen af et stigende antal opgaver forudsætter, at flere magistratsafdelinger arbejder sammen om løsningerne. Medlemmerne af direktionen har en særlig rolle i at fremme det tværmagistratslige samarbejde – såvel som samarbejdet internt i Teknik og Miljø.

Direktionen har et fælles ansvar for den samlede opgaveløsning i Teknik og Miljø. Det betyder, at direktionsmedlemmerne forventes at arbejde på tværs af forvaltninger og at kunne bevare et holistisk blik uanset omstændighederne.

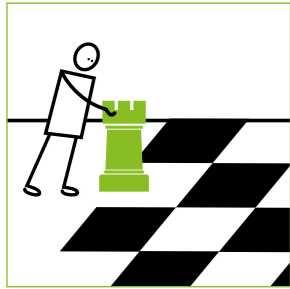
Vi udvikler os

Aarhus Kommune er en dynamisk kommune, der er kendetegnet ved blandt andet et stigende indbyggertal, hvilket stiller nye krav til kommunens infrastruktur og den fysiske planlægning generelt.

Med afsæt i ovenstående har direktionen en central rolle i at igangsætte og følge op på større udviklingsprojekter, at sikre at magistratsafdelingens driftsopgaver løses stabilt, at de muligheder som følger af digitalisering udnyttes, og at ressourcerne anvendes ansvarsfuldt og effektivt.

Det er også en væsentlig opgave for direktionen innovativt at finde fremadrettede udviklingsveje for Teknik og Miljø opgaveløsning og organisation.

Vi leder strategisk



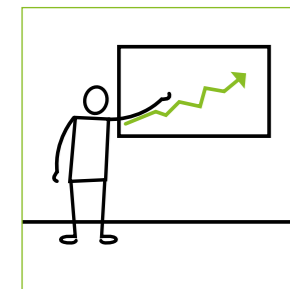
- Vi oversætter politiske beslutningers betydning for eget ansvarsområde og formidler det til egne ledere.
- Vi er strategiske sparringspartnere for direktionen inden for eget ansvarsområde i forhold til rådgivningen af det politiske niveau.
- Vi sikrer, at det politiske niveau behandler sager og træffer beslutninger på baggrund af et veloplyst sagsgrundlag.
- Vi oversætter organisatoriske strategiske indsatsers betydning for eget ansvarsområde og formidler det til egne ledere.

Vi arbejder sammen



- Vi leder med blik for det tværgående samarbejde i Teknik og Miljø og i Aarhus Kommune.
- Vi skaber og vedligeholder tværgående relationer til samarbejdspartnere med henblik på at kunne skabe bedre løsninger for kommunens borgere og virksomheder.

Vi udvikler os



- Vi forbedrer driften inden for eget område, tænker nyt og er villige til at afprøve nye løsninger til gavn for borgerne og virksomhederne i Aarhus Kommune.
- Vi involverer lederne, MED-organisationen og medarbejderne, når vi forandrer eller forbedrer organisationen eller måderne, vi arbejder på.
- Vi følger op på trivslen, den sociale kapital og ressourceanvendelsen inden for eget område.

AFDELINGSCHEFER - LEDER FOR LEDERE

Afdelingschefernes (leder for ledere) ledelsesopgave er kendetegnet ved, at de leder løsningen af opgaverne indenfor deres fagområder gennem ledere. De har ikke altid en dyb faglig indsigt i alle de områder de leder.

Afdelingscheferne er derfor ofte kendetegnet ved to faglige kompetenceområder, nemlig en ledelsesmæssig faglighed og en fagfaglighed.

Vi leder strategisk

Afdelingscheferne er centrale sparringspartnere for direktionen og lejlighedsvis for det politiske niveau inden for deres ansvarsområde på grund af deres dobbelte faglighed (ledelsesmæssig faglighed og fag-faglighed).

Afdelingscheferne har en vigtig opgave i at sikre, at det politiske niveau behandler sager og træffer beslutninger på baggrund af et veloplyst sagsgrundlag.

Afdelingscheferne har en central opgave i at formulere (oversætte) og formidle den konkrete betydning af en politisk beslutning og strategisk indsats for eget område.

Vi arbejder sammen

Afdelingscheferne har en vigtig rolle i forhold til at etablere og vedligeholde gode tværgående samarbejdsrelationer mellem egen enhed og andre enheder eller eksterne samarbejdspartnere.

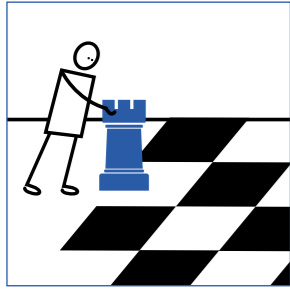
Afdelingscheferne indgår i Teknik og Miljø's Chefforum og forventes både på de kvartalsvise møder samt imellem møderne at bidrage til udviklingen af det tværfaglige samarbejde i Teknik og Miljø.

Vi udvikler os

Afdelingscheferne har en central rolle i forhold til selv at videreudvikle sig ledelsesmæssigt og at medvirke til udviklingen af egne ledere. Rollen omfatter også at bidrage til udviklingen af nye ledere samt eventuelt ledere i andre områder.

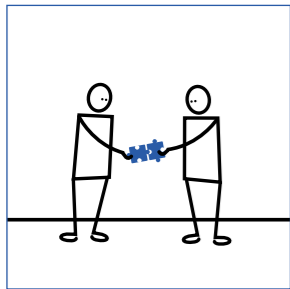
Afdelingscheferne følger desuden op på den faglige kvalitet i de leverede ydelser, ressourceanvendelsen, samt den løbende drift inden for eget område.

Vi leder strategisk



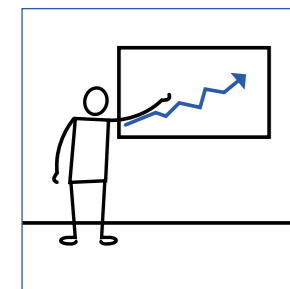
- Vi udmønter politiske beslutninger igennem konkrete handlinger inden for eget område.
- Vi er sparringspartnere for afdelingschefen inden for eget ansvarsområde i forhold til rådgivningen af det politiske niveau.
- Vi leverer faglige løsninger på politiske problemstillinger.
- Vi udmønter organisatoriske strategiske indsatsområder i konkrete handlinger inden for eget område.

Vi arbejder sammen



- Vi leder med blik for helheden og det tværgående samarbejde i Teknik og Miljø og i Aarhus Kommune.
- Vi skaber og vedligeholder tværgående relationer til samarbejdspartnerne inden for eget område med henblik på at kunne skabe bedre løsninger for kommunens borgere og virksomheder.

Vi udvikler os



- Vi forbedrer løbende driften inden for eget område, tænker nyt og er villige til at afprøve nye løsninger til gavn for borgerne og virksomheder i Aarhus Kommune.
- Vi udvikler medarbejdernes faglighed inden for eget ansvarsområde ved blandt andet at give dem udviklende opgaver og konstruktiv feedback.
- Vi er insisterende på høj trivsel og høj social kapital, og vi involverer medarbejderne, når vi forandrer eller forbedrer organisationen og måderne, vi arbejder på. Ved større forandringer involverer vi også MED-organisationen.

AFDELINGSLEDERE/TEAMLEDERE - LEDER FOR MEDARBEJDERE

Ledelsesopgaven for ledere af medarbejdere er kendetegnet ved, at de ofte leder medarbejdere inden for deres eget fagområde. Lederne har således ofte en dyb faglig indsigt i de opgaver, som de løser.

Ledere for medarbejdere har ligesom de andre lederniveauer en dobbelt faglighed, nemlig en dyb fag-faglighed og ledelsesmæssig faglighed. Modsat de to andre ledelsesniveauer er den primære faglighed hos ledere for medarbejdere typisk deres fag-faglighed sammen med store andele af drifts- og personaleledelse.

Vi leder strategisk

Når ledere for medarbejdere planlægger og løser konkrete opgaver, sker det med afsæt i den retning, som de vedtagne politiske beslutninger og strategiske indsatser angiver.

Vi arbejder sammen

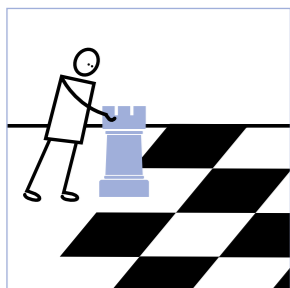
Ledere for medarbejdere har en vigtig rolle i forhold til at etablere og vedligeholde gode tværgående samarbejdsrelationer mellem egen enhed og andre enheder eller eksterne samarbejdspartnere.

Vi udvikler os

Rollen som personaleleder er en central opgave for lederen af medarbejdere. Rollen omfatter blandt andet at opdage og inspirere ledertalenter, udvikle medarbejdernes faglighed og udvikle et effektivt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne trives.

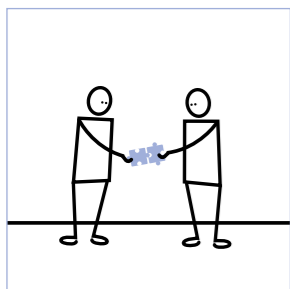
En anden central opgave for lederen af medarbejdere er at følge op på løsningen af driftsopgaverne, de igangsatte udviklingsprocesser og ressourceanvendelsen inden for eget ansvarsområde.

Vi arbejder strategisk



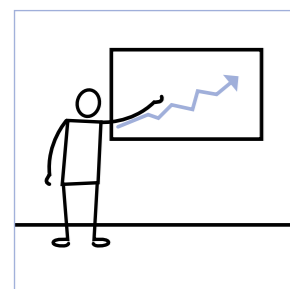
- Vi omsætter aktivt politiske beslutninger og strategiske indsatser gennem løsning af kerneopgaven.
- Vi leder vores egne opgaver og arbejder selvstændigt.
- Vi har fokus på at gøre en forskel – med effekt for borgere og virksomheder.
- Vi koordinerer kontinuerligt og afstemmer løbende forventninger med kolleger, ledere, borgere og virksomheder med fokus på kerneopgaven.

Vi arbejder sammen



- Vi lytter og søger aktivt dialogen, kommunikerer tydeligt, åbent og ærligt.
- Vi bidrager og tager initiativ til samarbejde.

Vi udvikler os



- Vi udvikler løbende kompetencer – faglige som personlige.
- Vi bidrager til at udvikle vores arbejdsplads.
- Vi påtager os gerne nye udfordringer.

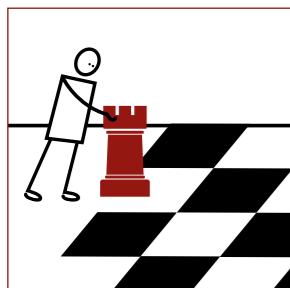
Medarbejderens vigtigste opgave er at bidrage ind i kerneopgaven med sin faglighed, kompetencer og indsigt for på den måde at fastholde, drive og udvikle Aarhus som en god by for alle. Dette gøres i høj grad gennem arbejdet med Rådmandens politiske målsætninger formuleret i de fem politiske pejlemærker.

Som medarbejder i Teknik og Miljø er samarbejde et væsentligt element i løsningen af kerneopgaven. Både samarbejde på tværs af organisationen, men også med kolleger og ledelsen. En stor del af arbejdet i Teknik og Miljø foregår i projektgrupper på tværs af afdelinger, og mange medarbejders opgaver har derfor ofte projektmæssig karakter. Samarbejdet er derfor en forudsætning for at kunne agere og fremstå som et Teknik og Miljø i fællesskab.

Medarbejderbeskrivelsen er baseret på både Aarhus Kommunes samt Teknik og Miljø's medarbejderrolle. Beskrivelsen skal ikke anses som en nytolkning af medarbejderrollen. Derimod er formålet at fremhæve og afspejle relationen, sammenhængen og ansvaret mellem leder og medarbejder.

OVERBLIK OVER ROLLERNE

Vi leder strategisk



Leder for chefer

- Vi rådgiver konstruktivt og løsningsorienteret rådmanden og byrådet indenfor Teknik og Miljø område.
- Vi bidrager til politikudvikling, og vi anviser faglige løsninger i dialog mellem det politiske system og forvaltningerne.
- Vi sikrer, at rådmand, Teknisk Udvalg og Byrådet til enhver tid har det rette beslutningsgrundlag til at kunne drøfte og træffe beslutning inden for Teknik og Miljø område.
- Vi formulerer og formidler beslutninger og strategiske indsatser med afsæt i den politiske besluttede retning samt visionen og missionen for Teknik og Miljø.

Leder for ledere

- Vi oversætter politiske beslutningers betydning for eget ansvarsområde og formidler det til egne ledere.
- Vi er strategiske sparringspartnere for direktionen inden for eget ansvarsområde i forhold til rådgivningen af det politiske niveau.
- Vi sikrer, at det politiske niveau behandler sager og træffer beslutninger på baggrund af et veloplyst sagsgrundlag.
- Vi oversætter organisatoriske strategiske indsatsers betydning for eget ansvarsområde og formidler det til egne ledere

Leder for medarbejdere

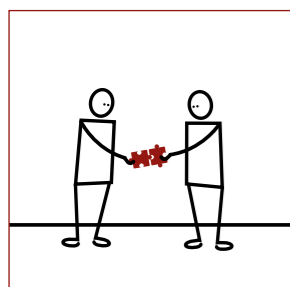
- Vi udmønter politiske beslutninger igennem konkrete handlinger inden for eget område.
- Vi er sparringspartnere for afdelingschefen inden for eget ansvarsområde i forhold til rådgivningen af det politiske niveau.
- Vi leverer faglige løsninger på politiske problemstillinger.
- Vi udmønter organisatoriske strategiske indsatsområder i konkrete handlinger inden for eget område.

Medarbejdere

- Vi omsætter aktivt politiske beslutninger og strategiske indsatser gennem løsning af kerneopgaven
- Vi leder vores egne opgaver og arbejder selvstændigt
- Vi har fokus på at gøre en forskel – med effekt for borgere og virksomheder)
- Vi koordinerer kontinuerligt og afstemmer løbende forventninger med kolleger, ledere og borgere og virksomheder med fokus på kerneopgaven

Vi arbejder strategisk

Vi arbejder sammen



- Vi inddrager ledelseskæden, MED-systemet, medarbejderne og andre interessenter i realiseringen af politiske beslutninger og organisatoriske strategiske indsatser.
- Vi arbejder sammen på tværs af Teknik og Miljø og Aarhus Kommune samt med eksterne interessenter for at skabe resultater for borgerne og virksomhederne i Aarhus Kommune.

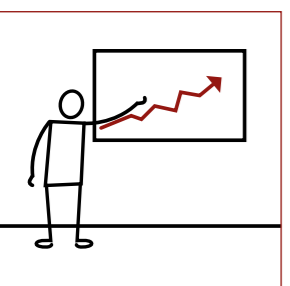
- Vi leder med blik for det tværgående samarbejde i Teknik og Miljø og i Aarhus Kommune.
- Vi skaber og vedligeholder tværgående relationer til samarbejdspartnerne med henblik på at kunne skabe bedre løsninger for kommunens borgere og virksomheder.

- Vi leder med blik for helheden og det tværgående samarbejde i Teknik og Miljø og i Aarhus Kommune.
- Vi skaber og vedligeholder tværgående relationer til samarbejdspartnerne inden for eget område med henblik på at kunne skabe bedre løsninger for kommunens borgere og virksomheder.

- Vi lytter og søger aktivt dialogen, kommunikerer tydeligt, åbent og ærligt
- Vi bidrager og tager initiativ til samarbejde

Vi arbejder sammen

Vi udvikler os



- Vi forbedrer driften af Teknik og Miljø, tænker nyt og er villige til at afprøve nye løsninger til gavn for borgerne og virksomhederne i Aarhus Kommune.
- Vi involverer ledelseskæden, MED-systemet og medarbejderne, når vi forandrer eller forbedrer organisationen og måderne vi arbejder på.
- Vi følger op på trivsel, den sociale kapital og ressourceanvendelsen i Teknik og Miljø.

- Vi forbedrer driften inden for eget område, tænker nyt og er villige til at afprøve nye løsninger til gavn for borgerne og virksomhederne i Aarhus Kommune.
- Vi involverer lederne, MED-organisationen og medarbejderne, når vi forandrer eller forbedrer organisationen eller måderne, vi arbejder på.
- Vi følger op på trivsel, den sociale kapital og ressourceanvendelsen inden for eget område.

- Vi forbedrer løbende driften inden for eget område, tænker nyt og er villige til at afprøve nye løsninger til gavn for borgerne og virksomheder i Aarhus Kommune.
- Vi udvikler medarbejdernes faglighed inden for eget ansvarsområde ved blandt andet at give dem udviklende opgaver og konstruktiv feedback.
- Vi er insisterende på høj trivsel og høj social kapital, og vi involverer medarbejderne, når vi forandrer eller forbedrer organisationen og måderne, vi arbejder på. Ved større forandringer involverer vi også MED-organisationen.

- Vi udvikler løbende kompetencer – faglige som personlige
- Vi bidrager til at udvikle vores arbejdsplads
- Vi påtager os gerne nye udfordringer

Vi udvikler os

