




BANEDANMARK

Ledelsesgrundlag



Indhold

Forord	5
Ledelsesgrundlaget	6
Opbygning	7
Banedanmarks strategi	8
Banedanmarks værdier	9
Banedanmarks ledelsesmodel	11
Ledernes opgaver og ansvar - fordelt på ledelsesniveauerne	12
De fire ledelsesdiscipliner	14
Adm. direktør + divisionsdirektør	16
Fagdirektør + områdechef / leder af Ledere	18
Ledende sektionschef + sektionschef / leder af ledere	22
Teamleder / leder af medarbejdere	24
Leder uden personaleansvar / leder af projekter og initiativer etc.	26

” God ledelse og især ledelse på tværs er afgørende for, at vi lykkes med vores kerneleverancer projekter, punktlighed og asset management ”

– Peter Jonasson,
adm. direktør



Forord

Vores vision i Banedanmark er at udvikle og drifte en attraktiv, grøn, sikker og effektiv jernbane. For at opnå dette er det afgørende, at vi hver dag udlever vores mission om at levere på vores tre kerneleverancer; projekter, punktlighed og asset management. Dette skal ske på et solidt fundament af bæredygtighed; sikkerhed, miljø og attraktiv arbejdsplads.

Vi skal mestre kompleksiteten i det at udvikle og drifte jernbanen ved at sikre, at vi arbejder koordineret internt og eksternt. Det betyder, at vi skal have fokus på et stærkt tværgående ledelsessamarbejde, så vi læner os mod hinanden og finder de bedst mulige løsninger i en dagligdag, hvor vi jævnligt stilles overfor at skulle prioritere mellem forskellige hensyn. Det kræver et stærkt og tillidsfuldt ledelsessamarbejde.

For at vi både kan holde fokus på kernen og på at skabe nye og bedre løsninger, skal vi fortsætte vores arbejde med tavlestyring og forbedringsdrivende ledelse. Der ligger heri en særlig ledelsesopgave i at sikre et højt niveau af psykologisk tryghed, så vi tør tale om både de fejl og nye idéer, som kan være grundlag for ny læring og udvikling.

Som ledere skal vi tage ledelsesansvaret og -opgaven på os. Både i egne opgaver, leverancer og organisation, og også som kulturbærere for det samlede Banedanmark: Vi står i fællesskab på mål for en tydelig sikkerhedskultur, hvor vi alle reagerer på risici, og hvor både medarbejdere, ansatte hos leverandører og eksterne samarbejdspartnere oplever, at det er sikkert at gå på arbejde for Banedanmark.

Og vi skal ligeledes sætte rammerne for en attraktiv og mangfoldig arbejdsplads, hvor vi igennem et systematisk arbejde med diversitet og mangfoldighed sikrer, at der er plads til alle, som vil og kan bidrage til udviklingen af en attraktiv, grøn jernbane.

Ansvar er stort, og forventningerne og kravene er mange - men det er opbakningen også: I Banedanmark har vi en høj ambition om at sikre god ledelse og du bliver mødt med helhjertet støtte og hjælp til din fortsatte udvikling i ledergerningen.

Dette ledelsesgrundlag sætter rammerne for dit ledelsesrum og sammen med din divisions lokale ledelsesgrundlag giver det dig mulighed for at drøfte dit ansvar og din rolle med både kolleger og din leder på en både meningsfuld og konkret måde.

God læse- og arbejdslyst!

Peter Jonasson
Administrerende direktør

Ledelsesgrundlaget

- En fælles ramme for ledelsesopgaven

Introduktion

Ledelsesgrundlaget henvender sig både til dig, der er leder med personaleansvar og til dig, der i forbindelse med projekter, opgaver og lignende, udøver ledelse på tværs af organisationen uden at have det formelle personaleansvar.

Formålet med ledelsesgrundlaget er at skabe det ledelsesrum du som leder, og andre med ledelsesopgaver, skal navigere i. Ledelsesrummet defineres som de muligheder og forventninger, der følger med dit ansvar som leder.

Banedanmarks ledelsesgrundlag skal ligeledes ses som den centrale ramme for de lokale ledelsesgrundlag, der skal anvendes i den daglige forventningsafstemning mellem de forskellige ledelseslag og til at vurdere og udvikle vores ledesers præstationer. Dette konkretiseres yderligere i de lokale ledelsesgrundlag, hvor vi ligeledes fremhæver, hvad vi vægter som værende god adfærd i Banedanmark, og at krænkende adfærd og ytringer ikke tolereres.

Ledelse uden personaleansvar

I Banedanmark løses opgaverne både i den formelle ledelseskæde og på tværs af organisationen i form af små og store projekter og opgaver. Det sker både inden for områder og divisioner, men også på tværs af divisionerne. Opgaven med at bedrive ledelse uden personaleansvar i opgaver og projekter er helt central for, at vi kan lykkes.

Hvad med medarbejderne?

Selvom ledelsesgrundlaget beskriver Banedanmarks forventninger til dig som leder, er det ligeledes tiltænkt som et værktøj for vores medarbejdere. Med ledelsesgrundlaget ved man som medarbejder, hvad man kan forvente og stille krav om over for ledelsen, men også hvad vi alle i Banedanmark skal leve op til.

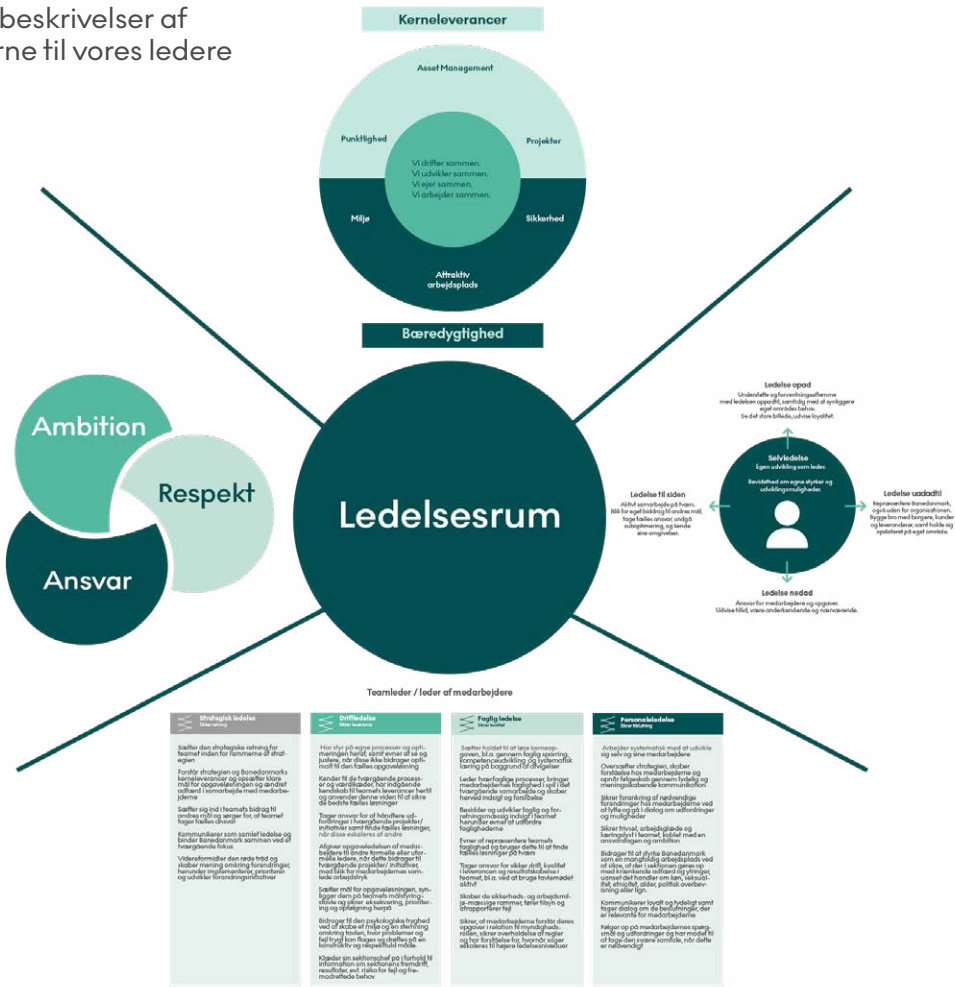
” Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre ”

– Ledelseskommissionen, 2018

Opbygning

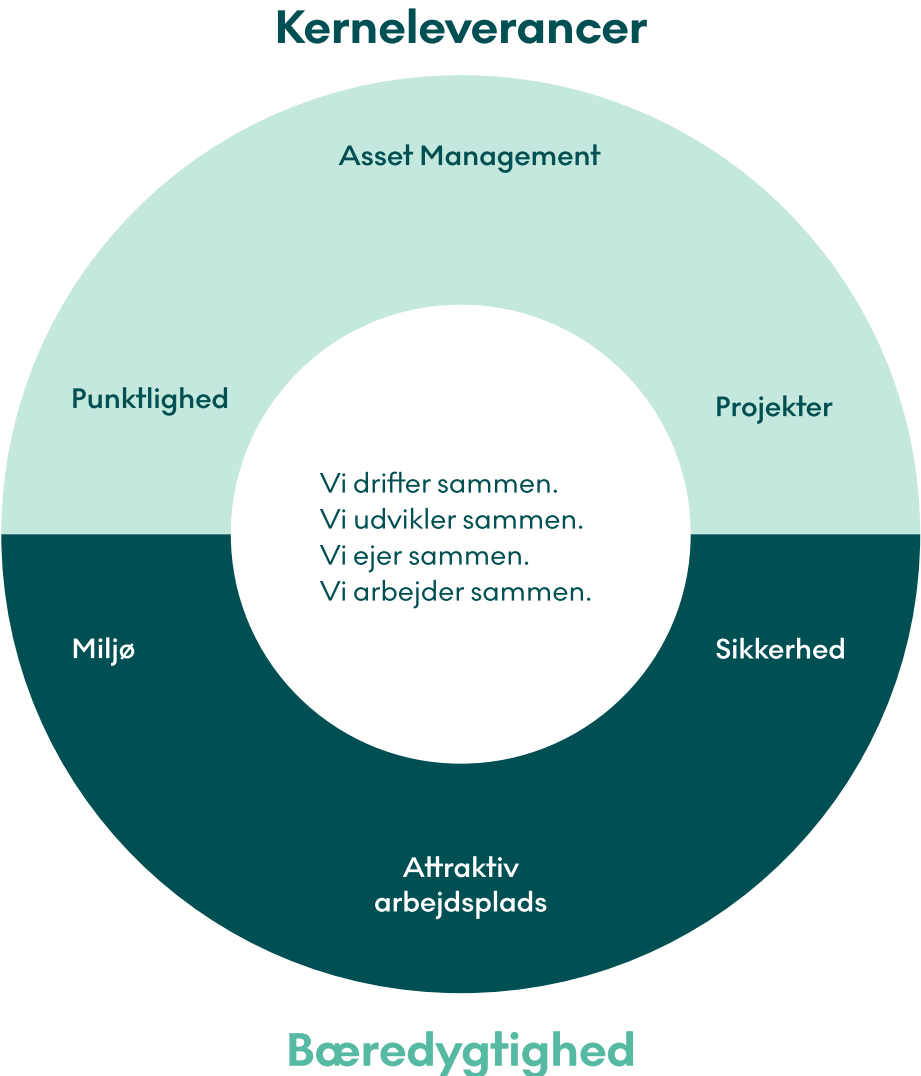
Ledelsesgrundlaget består samlet set af fire elementer, som skal ses og anvendes i sammenhæng:

- Banedanmarks strategi
- Banedanmarks ledelsesmodel
- Banedanmarks værdigrundlag
- Niveaudelte beskrivelser af forventningerne til vores ledere



Banedanmarks strategi

Ved at synliggøre og præcisere, hvad forventningerne er til vores ledere, bliver ledelsesgrundlaget således et aktivt redskab til at realisere strategien. Ledelsesgrundlaget beskriver den måde du som leder forventes at bedrive ledelse på, herunder den adfærd vi alle udviser i Banedanmark, og skal ses som en hjælp og støtte i arbejdet mod at nå vores mål.



Banedanmarks værdier

Sammen med strategien sætter værdierne den retning og tydeliggør det fokus, som ledelse i Banedanmark skal have. Alle ledere og medarbejdere i Banedanmark har et særligt og fælles ansvar for at skabe en arbejdskultur, hvor værdierne udgør grundlaget for medarbejder- og lederadfærden, og at værdierne dermed afspejles i den daglige opgaveløsning.

Ambition	Respekt	Ansvar
Banedanmarks vision stiller store krav til organisationen. Et højt ambitionsniveau kræver øget fokus på at skabe overbevisende resultater hos både organisationen og for den enkelte medarbejder. Vi skaber løbende forbedringer ved at lære af vores fejl, så vi opnår vores ambitioner. Vi skal sikre fokus på slutleverancen, punktligheden, og at borgerne får mere grøn og bedre jernbane for pengene. Vi har en ambition om, at vores omverden ser os som en empatisk, kompetent og udadvendt virksomhed.	Vi agerer med ordentlighed og respekt for den opgave, vi leverer, hvilket skinner igennem i vores dialog og samarbejde med hinanden og omverdenen. Vi udviser interesse og forståelse i vores samarbejde med hinanden. Både det tværfaglige og eksternt med borgerne, vores kunder og leverandører. Vi tager alle ansvar for at gøre op med evt. krænkende adfærd, herunder uønsket seksuel opmærksomhed. I Banedanmark er vi forskellige og ser dette som en styrke. Vi har tillid til og respekt for, at vi sammen leverer resultaterne.	I Banedanmark tager vi hver især personligt ansvar for vores egen rolle og opgaver i værdikæden. Vi tager ansvar for den sikre drift af jernbanen, og at den udvikles effektivt, sikkerhedsmæssigt forsvarligt, og til gavn for borgerne. Vi har ansvar for at sikre et øget fokus på bæredygtighed i Banedanmark. Vi tager alle ansvar for, at Banedanmark er en sikker og attraktiv arbejdsplads, hvor vi alle agerer professionelt og troværdigt og med en høj grad af tillid.

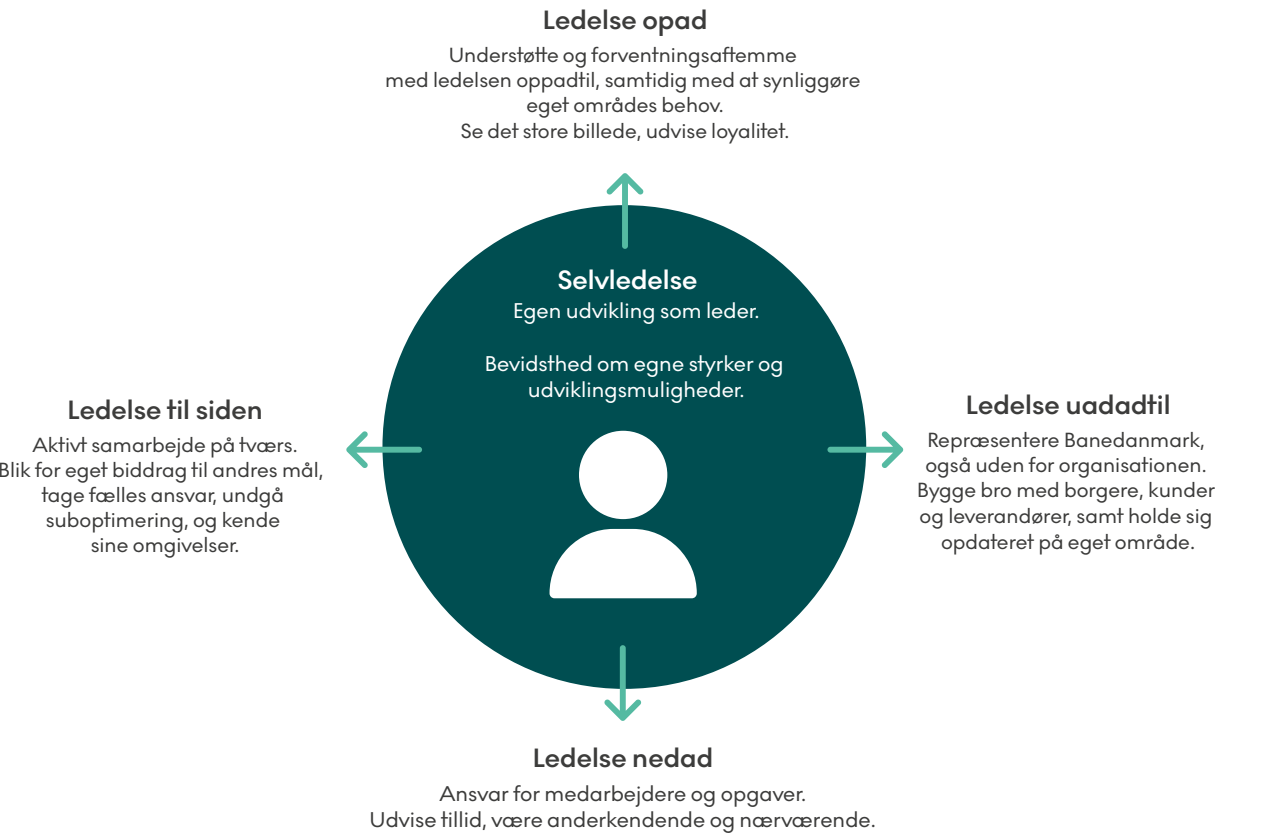


Banedanmarks ledelsesmodel

Ledelsesmodellen skal hjælpe med at synliggøre behovet for, at du som leder, både med og uden personaleansvar, evner at balancere mellem de forskellige ledelsesretninger: At lede opad, udadtil, til siden, nedad og at lede dig selv. Den hjælper os dermed til bedre at kunne navigere i ledelsesrummet.

Du har som leder i Banedanmark både ret og pligt til at tage ledelsesrollen på dig og aktivt søge samarbejde på tværs, op, og ned i værdikæden for at skabe de bedste resultater. Uanset hvilket ledelsesniveau du befinder dig på, og om du er leder med eller uden personaleansvar, bør enhver konkret situation give anledning til refleksion over ledelsesmodellens budskab.

Ledelsesmodellen kan dermed både anvendes til din egen refleksion, som dialogværktøj, ift. at løse en konkret ledelsesopgave, og ifm. ledelsesudvikling.



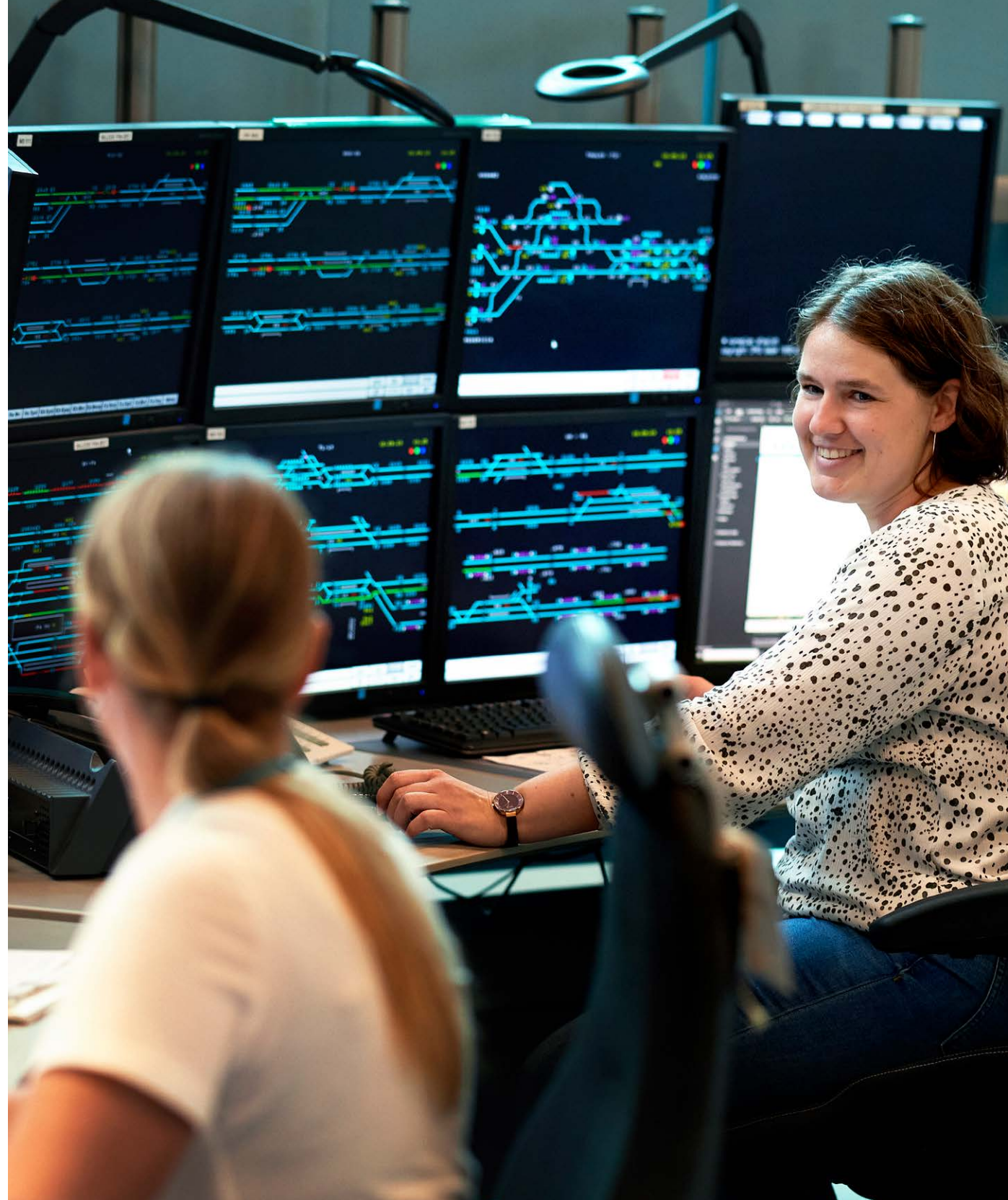
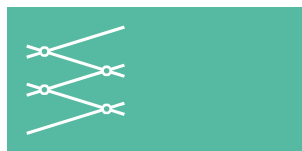
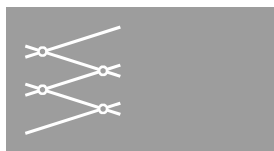
Ledernes opgaver og ansvar - fordelt på ledelsesniveauer

Vi anvender Leadership Pipeline til at hjælpe med at sætte rammen for god ledelse i Banedanmark og samtidig skabe et fælles og anvendeligt sprog om ledelse. Leadership Pipeline suppleres i ledelsesgrundlaget med et tværgående ledelseslag, som er til dig, der i praksis udøver ledelse uden personaleansvar på tværs af de formelle ledelsesniveauer.

Forskellige ledelsesniveauer

Ledelsesopgaverne løses forskelligt på de forskellige ledelsesniveauer, og det særlige fokus i Leadership Pipeline er netop, at kravene, der stilles til din ledelsespraksis, er forskellige alt efter, hvilket ledelsesniveau du befinder dig på. Teorien lægger op til en større grad af forventningsafstemning om roller og ansvar, værdier og prioriteringer.

Denne tilgang til ledelse tager udgangspunkt i, hvordan størstedelen af organisationen er bygget op, hvor eksempelvis en sektionschef er leder af ledere, og en teamleder er leder af medarbejdere. Da dette ikke er gældende for alle dele af organisationen, kan du skulle finde din rolle på flere niveauer, såfremt du eksempelvis er sektionschef, som desuden er leder af medarbejdere.



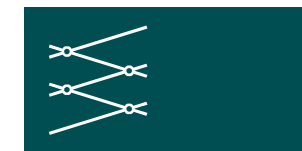
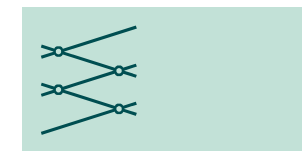
Dette vil desuden blive tydeliggjort i de lokale ledelsesgrundlag, hvor der vil være forskel i, hvad der ligger i den enkeltes lederansvar.

Ledelse uden personaleansvar

Udover den klassiske hierarkiske ledelse eksisterer der i Banedanmark også ledelse af projekter og opgaver, som går på tværs af enheder i en division og på tværs af divisioner. Her har lederen ofte ikke et direkte personaleansvar for mange af de medarbejdere, som bidrager til, at et projekt eller en opgave kan lykkes. Det stiller særlige krav til lederen, ligesom det stiller krav til den personaleleder, som afgiver medarbejdere til et projekt eller en opgave.

Sætter retningen

Beskrivelsen af ledelsespraksis på de forskellige niveauer, sætter retningen for de lokale ledelsesgrundlag. Det betyder i praksis, at vi lokalt skal supplere, tilpasse og konkretisere beskrivelserne, så de afspejler den ledelsesadfærd der er nødvendig.



De fire ledelsesdiscipliner

Banedanmarks opgaveløsning og strategiske fokus kræver ledere, der kan agere i forhold til mange forskellige hensyn på samme tid. Til at understøtte denne ambitiøse og til tider svære opgave, fokuserer vi på fire betydningsfulde ledelsesdiscipliner: Strategisk ledelse, driftsledelse, faglig ledelse og personaleledelse, og vi forventer, at du som leder løfter ledelsesdisciplinerne i din ledergerning i hverdagen. Det forventer vi også af dine lederkollegaer.

Disciplinerne skal ses som fire vigtige aspekter af din ledelse, som reelt smelter sammen i dit daglige virke. De er ikke tænkt at skulle anvendes hver for sig, men at du reelt vil opleve at bevæge dig rundt mellem dem i din ledergerning.

**Strategisk ledelse**
Sikrer retning

Med 'Strategisk ledelse' menes, at du skal evne at kommunikere Banedanmarks samlede retning og have et skarpt blik for det tværgående i strategien.

Som leder formår du at omsætte strategien til konkrete handlinger og adfærd, som er meningsfulde for dine medarbejdere. Du har ansvar for, at den strategiske retning går igen i opgaveløsningen samt i din egen og dine medarbejders adfærd.

Du skal kunne se fremad og sætte ramme og retning for arbejdet, som løser opgaven for et samlet Banedanmark.

**Driftsledelse**
Sikrer leverance

For at leve op til disciplinen 'Driftsledelse', skal du via tavlestyring kunne skabe et fælles billede af og følge op på fremdrift og status for opgaveløsningen, både opad, mod egen leder, og nedad mod dine medarbejdere.

Du skal til hver en tid have styr på de processer og ressourcer, du er ansvarlig for, og samtidig sikre, at de tværgående værdikæder fungerer optimalt. Det betyder bl.a., at du kan prioritere og tager ansvar for målopfyldelse, budgetoverholdelse og står på mål for samarbejdet på tværs.

Driftsledelse handler også om at prioritere løbende drift i forhold til nødvendig udvikling og deltagelse i tværgående projekter.

Du bidrager til den psykologisk tryghed ved at skabe et miljø og en stemning i tavlestyringen, hvor problemer og fejl trygt kan flages og drøftes på en konstruktiv og respektfuld måde.

Det vigtige er, at du, uanset på hvilket ledelsesniveau du er, bruger disciplinerne sammen med resten af ledelsesgrundlaget, og at du reflekterer over dig selv som leder og din ledelsespraksis. Vi forventer, at du selv har fokus på din udvikling, din ledelse og dine prioriteringer.

Som du kan se i ledelsesgrundlaget, er forventningerne til dig som leder forskellige alt efter ledelsesniveau, men fælles for alle ledere i Banedanmark er, at du skal tage ledelsesopgaven på dig. På de næste sider vil de fire ledelsesdiscipliner blive uddybet og forklaret i henhold til de forskellige ledelsesniveauer, vi har i Banedanmark.

**Faglig ledelse**
Sikrer kvalitet

'Faglig ledelse' handler om at kunne forstå og udfordre dine medarbejders faglighed, uanset niveau. Du skal formå at yde relevant faglig sparring og sikre gode resultater og løsninger. Ud fra fagligheden skal du sætte det rette hold i forhold til strategien, driften og de tværgående opgaver nu og i fremtiden.

Du har desuden ansvaret for, at beslutningsgrundlag er fagligt velfunderede og lever op til de fastsatte krav.

Du skal sikre en systematik i opfølgningen og skabe rammerne for et fagligt miljø, hvor vi motiveres af at vidensdele og kontinuerligt lærer af vores fejl.

Du bidrager proaktivt til, at Banedanmark lever op til sikkerheds- og arbejdsmiljømæssige krav og du understøtter udviklingen af en god sikkerhedskultur.

**Personaleledelse**
Sikrer tilslutning

Under 'Personaleledelse' kan du finde dit ansvar for at sikre din egen og dine medarbejders kompetenceudvikling. Du skal motivere og udvikle dine medarbejdere til at yde deres bedste. Du skal følge op, stille tydelige krav og afstemme performance med den enkelte.

Derudover skal vi alle bidrage til en attraktiv arbejdsplads, hvor vi trives, har arbejdsglæde og bakker op om Banedanmark som arbejdsplads. Dette betyder i praksis, at vi har en dialog præget af tillid, involvering, anerkendelse og forståelse for det tværgående samarbejde.

Du styrker Banedanmark som en mangfoldig arbejdsplads, hvor diversitet er en styrke og hvor vi gør op med krænkende adfærd og ytringer uanset om det handler om køn, seksualitet, etnicitet, alder, politisk overbevisning eller lignende.

Samlet set skaber vi så trygge rammer, at vi ikke er bange for at tage den svære samtale, når denne er nødvendig.

Adm. direktør + divisionsdirektør

Ved ledelse af medarbejdere, henvises til 'Teamleder / leder af medarbejdere'

 Strategisk ledelse Sikrer retning	 Driftledelse Sikrer leverance
Udvikler visionen og strategien for Banedanmark og sikrer overblik og opfølgning. Har fokus på at levere ind i den politiske dagsorden samt skabe et godt samarbejde med departementet. Udviser politisk tæft og håndterer pressesa- ger professionelt, kommunikerer troværdigt, åbent og i øjenhøjde – også om svære sager. Igangsætter, prioriterer og sikrer rammerne for forandringsinitiativer, prioriterer foran- dringskommunikation og evner at formidle den røde tråd. Kommunikerer som en samlet direktion og binder Banedanmark sammen ved et tvær- gående fokus. Sørger for at driftsmålene afspejler strategien.	Kender til de vigtigste processer og værdikæder og har blik for de største tværgående udfordringer. Er overordnet ansvarlig for at sikre balancen mellem arbejdsryk og prioritering af tværgående ressourcer. Skaber rammerne for eksekvering, opfølgning og prioritering bl.a. via tavlestyring. Bidrager til den psykologiske tryghed ved at skabe et miljø og en stemning, hvor problemer og fejl trygt kan flages og drøftes på en konstruktiv og respektfuld måde. Sætter rammerne for målstyring på tværs, følger op på de strategiske initiativer samt tager ansvar for sikker drift. Har ansvaret for, at Banedanmarks samlede budget overholdes, sikrer den rette prioritering, og at budgettet anvendes til de planlagte formål.

 Faglig ledelse Sikrer kvalitet	 Personaleledelse Sikrer tilslutning
Designer den rette organisation og sætter holdet til at løse kerneopgaven, bl.a. ved at sikre rammen for systematisk læring. Skaber rammerne for et velfungerende tvær- gående samarbejde og har forståelse for, og kan udfordre, de forskellige fagligheder på tværs. Sætter retning for faglig udvikling og kvalitet i leverancen, herunder at beslutninger er fagligt velfunderede og lever op til de fastsatte krav. Sikrer, at Banedanmark lever op til de sikker- heds- og arbejdsmiljømæssige krav og har dialog om og sikrer en god sikkerhedskultur. Sikrer, at Banedanmark lever op til ansvaret som offentlig myndighed ved at sikre efterle- velsen af god adfærd.	Arbejder systematisk med at udvikle sig selv og sin divisionschefgruppe inden for ledelsesopgaven. Kommunikerer strategien tydeligt og sikrer forankring i organisationen ved at være et forbillede for tillid, involvering og samarbejde. Skaber rammer for trivsel og arbejdsglæde med fokus på motivation og engagement samt sikrer ansvarstagen og ambition. Styrker Banedanmark som en mangfoldig arbejdsplads, hvor diversitet er en styrke og sikrer at Banedanmark gør op med kræn- kende adfærd og ytringer uanset det handler om køn, seksualitet, etnicitet, alder, politisk overbevisning eller lignende. Skaber rammerne for kompetenceudvikling. Skaber rammerne for et dialogbaseret samarbejde med udvalgsstrukturen og faglige organisationer. Følger op på underordnede ledeses spørgs- mål og udfordringer og har modet til at tage den svære samtale, når dette er nødvendigt.

Fagdirektør + områdechef / leder af ledere

Ved ledelse af medarbejdere, henvises til 'Teamleder / leder af medarbejdere'

**Strategisk ledelse**
Sikrer retning

Sætter den strategiske retning for området inden for rammerne af strategien.

Bidrager til strategiudvikling og omsætter strategien til klare mål, indsatsområder og ændret adfærd, i dialog med divisionsledelsen og sektionscheferne.

Sætter sig ind i områdets bidrag til andres mål og sørger sammen med områdets ledere for, at der tages fælles ansvar.

Videreformidler den røde tråd og skaber mening omkring forandringer, herunder implementerer, prioriterer og udvikler forandringsinitiativer.

Kommunikerer som samlet divisionsledelse og binder Banedanmark sammen ved et tværgående fokus.

Udviser politisk tæft ud fra områdets ansvar.

**Driftledelse**
Sikrer leverance

Har styr på egne processer og optimeringen heraf, samt evner at se og justere, når disse ikke bidrager optimalt til den fælles opgaveløsning.

Kender til de tværgående processer og værdikæder, har indgående kendskab til områdets leverancer hertil og anvender denne viden til at sikre de bedste fælles løsninger.

Tager ansvar for at håndtere udfordringer i tværgående projekter/initiativer samt finde fælles løsninger, når disse eskaleres af andre.

Skaber, bl.a. via tavlestyring, rammerne for eksekvering, prioritering og opfølgning på områdets opgaver, herunder sikker drift.

Bidrager til den psykologiske tryghed ved at skabe et miljø og en stemning omkring tavlen, hvor problemer og fejl trygt kan flages og drøftes på en konstruktiv og respektfuld måde.

Har ansvaret for, at områdets budget overholdes, sikrer løbende omprioritering, og at budgettet anvendes til de planlagte formål.

Kommunikerer opgaver, risiko for fejl og fælles behov på tværs, herunder klæder direktionen på ift. information om fremdrift, beslutninger og resultater.

**Faglig ledelse**
Sikrer kvalitet

Skaber den rette organisation samt sætter holdet til at løse kerneopgaven, bl.a. gennem kompetenceudvikling og systematisk læring på baggrund af afvigelser.

Udøver og understøtter et godt tværgående samarbejde, fjerner forhindringer og sikrer videndeling, indsigt og forståelse på tværs.

Besidder og udvikler faglig og forretningsmæssig indsigt i området, herunder evner at udfordre faglighederne.

Evner at repræsentere områdets faglighed og bruger dette til at finde fælles løsninger på tværs.

Tager ansvar for kvalitet i leverancen og reagerer proaktivt på afvigelser, bl.a. ved at bruge tavlemødet aktivt.

Sikrer, at området lever op til de sikkerheds- og arbejdsmiljømæssige krav og understøtter udviklingen af en sikkerhedskultur.

Ansvarlig for, at området lever op til rollen og udviser god adfærd som offentlig myndighed.

**Personaleledelse**
Sikrer tilslutning

Arbejder systematisk med at udvikle sig selv og sin chefgruppe inden for ledelsesopgaven.

Kommunikerer strategien tydeligt og sikrer følgeskab gennem at vise tillid, involvering og samarbejde.

Inspirerer til implementering af nødvendige forandringer ved at være ambitiøs og udvise begejstring.

Styrker Banedanmark som en mangfoldig arbejdsplads, hvor diversitet er en styrke og gør op med krænkende adfærd og ytringer, uanset om det handler om køn, seksualitet, etnicitet, alder, politisk overbevisning eller lignende.

Sikrer, at der i området gøres op med evt. krænkende adfærd og ytringer, herunder uønsket seksuel opmærksomhed.

Følger op på underordnede leders spørgsmål og udfordringer og har modet til at tage den svære samtale, når dette er nødvendigt.



Ledende sektionschef + sektionschef/ leder af ledere

Ved ledelse af medarbejdere, henvises til 'Teamleder / leder af medarbejdere'

**Strategisk ledelse**
Sikrer retning

Sætter den strategiske retning for sektionen inden for rammerne af strategien.

Forstår strategien og involverer sine teamledere i at omsætte strategien til klare mål, indsatser og ændret adfærd.

Sætter sig ind i sektionens bidrag til andres mål og sørger for, at sektionen tager fælles ansvar for det tværgående samarbejde.

Kommunikerer som samlet ledelse og binder Banedanmark sammen ved et tværgående fokus.

Videreformidler den røde tråd og skaber mening omkring forandringer, herunder implementerer, prioriterer og udvikler forandringsinitiativer.

**Driftledelse**
Sikrer leverance

Har styr på egne processer og optimeringen heraf, samt evner at se og justere, når disse ikke bidrager optimalt til den fælles opgaveløsning.

Kender til de tværgående processer og værdikæder, har indgående kendskab til sektionens leverancer hertil og anvender denne viden til at sikre de bedste fælles løsninger.

Tager ansvar for at håndtere udfordringer i tværgående projekter/initiativer samt finde fælles løsninger, når disse eskaleres af andre.

Afgiver opgaveledelsen af medarbejdere til andre formelle eller uformelle ledere, når det bidrager til tværgående projekter/initiativer, med blik for det samlede arbejdsstryk.

Sætter mål for opgaveløsningen, synliggør dem på sektionens målstyringstavle og sikrer eksekvering, prioritering og opfølgning herpå.

Bidrager til den psykologiske tryghed ved at skabe et miljø og en stemning omkring tavlen, hvor problemer og fejl trygt kan flages og drøftes på en konstruktiv og respektfuld måde.

Optimerer ressource-anvendelsen på tværs og i linjen og sikrer klare roller og ansvar, herunder for sikker drift.

Klæder sin områdechef på i forhold til information om fremdrift, resultater, evt. risiko for fejl og fremadrettede behov.

**Faglig ledelse**
Sikrer kvalitet

Sætter holdet til at løse kerneopgaven bl.a. gennem kompetenceudvikling og systematisk læring på baggrund af afvigelser.

Skaber sammenhæng på tværs af sektioner gennem inddragelse, forventningsafstemning og videndeling for at skabe indsigt og forståelse.

Besidder og udvikler faglig og forretningsmæssig indsigt i sektionen, herunder evner at udfordre faglighederne.

Evner at repræsentere sektionens faglighed og bruger dette til at finde fælles løsninger på tværs.

Tager ansvar for kvalitet i leverancen og reagerer proaktivt på afvigelser, bl.a. ved at bruge tavlemødet aktivt.

Sikrer, at sektionen lever op til de sikkerheds- og arbejdsmiljømæssige krav og understøtter udviklingen af en sikkerhedskultur.

Ansvarlig for, at sektionen lever op til rollen og udviser god adfærd som offentlig myndighed.

**Personaleledelse**
Sikrer tilslutning

Arbejder systematisk med at udvikle sig selv og sin ledergruppe indenfor ledelsesopgaven.

Kommunikerer strategien tydeligt og sikrer følgeskab gennem tillid, involvering og samarbejde.

Skaber rammerne for trivsel og arbejdsglæde i sektionen med fokus på læringslyst og anerkendelse, samt sikrer ansvarstagen og ambition.

Skaber følgeskab til forandringer ved at være nysgerrig på motivation og modstand hos teamledere og medarbejdere.

Bidrager til at styrke Banedanmark som en mangfoldig arbejdsplads ved at sikre, at der i sektionen gøres op med krænkende adfærd og ytringer, uanset det handler om køn, seksualitet, etnicitet, alder, politisk overbevisning eller lign.

Følger op på underordnede lederes spørgsmål og udfordringer og har modet til at tage den svære samtale, når dette er nødvendigt.

Teamleder / leder af medarbejdere

**Strategisk ledelse**
Sikrer retning

Sætter den strategiske retning for teamet inden for rammerne af strategien.

Forstår strategien og Banedanmarks kerneleverancer og opsætter klare mål for opgaveløsningen og ændret adfærd i samarbejde med medarbejdere.

Sætter sig ind i teamets bidrag til andres mål og sørger for, at teamet tager fælles ansvar.

Kommunikerer som samlet ledelse og binder Banedanmark sammen ved et tværgående fokus.

Videreformidler den røde tråd og skaber mening omkring forandringer, herunder implementerer, prioriterer og udvikler forandringsinitiativer.

**Driftledelse**
Sikrer leverance

Har styr på egne processer og optimeringen heraf, samt evner at se og justere, når disse ikke bidrager optimalt til den fælles opgaveløsning.

Kender til de tværgående processer og værdikæder, har indgående kendskab til teamets leverancer hertil og anvender denne viden til at sikre de bedste fælles løsninger.

Tager ansvar for at håndtere udfordringer i tværgående projekter/initiativer samt finde fælles løsninger, når disse eskaleres af andre.

Afgiver opgaveledelsen af medarbejdere til andre formelle eller uformelle ledere, når dette bidrager til tværgående projekter/initiativer, med blik for medarbejdernes samlede arbejdstryk.

Sætter mål for opgaveløsningen, synliggør dem på teamets målstyringstavle og sikrer eksekvering, prioritering og opfølgning herpå.

Bidrager til den psykologiske tryghed ved at skabe et miljø og en stemning omkring tavlen, hvor problemer og fejl trygt kan flages og drøftes på en konstruktiv og respektfuld måde.

Klæder sin sektionschef på i forhold til information om sektionens fremdrift, resultater, evt. risiko for fejl og fremadrettede behov.

**Faglig ledelse**
Sikrer kvalitet

Sætter holdet til at løse kerneopgaven, bl.a. gennem faglig sparring, kompetenceudvikling og systematisk læring på baggrund af afvigelser.

Leder tværfaglige processer, bringer medarbejdernes faglighed i spil i det tværgående samarbejde og skaber herved indsigt og forståelse.

Besidder og udvikler faglig og forretningsmæssig indsigt i teamet herunder evner at udfordre faglighederne.

Evner at repræsentere teamets faglighed og bruger dette til at finde fælles løsninger på tværs.

Tager ansvar for sikker drift, kvalitet i leverancen og resultatskabelse i teamet, bl.a. ved at bruge tavlemødet aktivt.

Skaber de sikkerheds- og arbejdsmiljø-mæssige rammer, fører tilsyn og afrapporterer fejl.

Sikrer, at medarbejderne forstår deres opgaver i relation til myndighedsrollen, sikrer overholdelse af regler og har forståelse for, hvornår sager eskaleres til højere ledelsesniveauer.

**Personaleledelse**
Sikrer tilslutning

Arbejder systematisk med at udvikle sig selv og sine medarbejdere.

Oversætter strategien, skaber forståelse hos medarbejderne og opnår følgeskab gennem tydelig og meningsskabende kommunikation.

Sikrer forankring af nødvendige forandringer hos medarbejderne ved at lytte og gå i dialog om udfordringer og muligheder.

Sikrer trivsel, arbejdsglæde og læringslyst i teamet, koblet med en ansvarstagen og ambition.

Bidrager til at styrke Banedanmark som en mangfoldig arbejdsplads ved at sikre, at der i sektionen gøres op med krænkende adfærd og ytringer, uanset om det handler om køn, seksualitet, etnicitet, alder, politisk overbevisning eller lign.

Kommunikerer loyalt og tydeligt samt tager dialog om de beslutninger, der er relevante for medarbejderne.

Følger op på medarbejdernes spørgsmål og udfordringer og har modet til at tage den svære samtale, når dette er nødvendigt.

Leder uden personaleansvar / leder af projekter, initiativer etc.

**Strategisk ledelse**
Sikrer retning

Sætter den strategiske retning for arbejdet inden for rammerne af strategien.

Skaber forståelse for sammenhængen mellem projektet og strategien hos projektdeltagerne.

**Driftledelse**
Sikrer leverance

Har styr på og kender relevante processer.

Sikrer planlægning, koordinering og opfølgning på aktiviteter, projektmål og økonomi, bl.a. via tavlestyring, så leverancerne leveres til aftalt tid, kvalitet og økonomi.

Er ansvarlig for at informere opad til rette instans (styregruppe/direktion/projektforum/leder), ift. opgavens fremdrift, resultater og risici.

Formår at løse ledelsesmæssige udfordringer, herunder uenigheder omkring disponering af medarbejderes tid og arbejdsryk, først ved dialog med pågældende medarbejder og dernæst med pågældendes leder.

Bidrager, sammen med relevante personaleledere, til den psykologiske tryghed ved at understøtte et miljø og en stemning omkring tavlen, hvor problemer og fejl trygt kan flages og drøftes på en konstruktiv og respektfuld måde.

**Faglig ledelse**
Sikrer kvalitet

Identificerer og sikrer de nødvendige kompetencer for løsning af projektet, herunder indstiller til kompetenceudvikling og/eller rekruttering.

Håndterer interne og eksterne interessenter samt sikrer balancerede forventninger og produktivitet i samarbejdet.

Sikrer, at løsningerne er fagligt velfunderet, og at udførelsen lever op til gældende lovgivning, Banedanmarks ledelsessystem og at der er taget højde for jernbanesikkerhed.

Sikrer, at der sker en løbende opsamling og dokumentering af erfaringer.

Ansvarlig for koordinering af grænseflader til andre initiativer/projekter/instanser i Banedanmark.

**Personaleledelse**
Sikrer tilslutning

Formår at lede medarbejdere uden at have det formelle personaleansvar herunder at kunne navigere i krydspreset mellem projektets leverancebehov og medarbejdernes generelle arbejdsryk.

Leder det daglige arbejde og skaber motivation, engagement og et godt samarbejde i gruppen.

Evner at facilitere og skabe gruppemøder med høj grad af deltagelse, engagement og produktivitet.

Sikrer, sammen med relevante personaleledere, at der i enheden gøres op med krænkende adfærd og ytringer, uanset om det handler om køn, seksualitet, etnicitet, alder, politisk overbevisning eller lignende.

Tydeliggør succeskriterier for sig selv og gruppen.



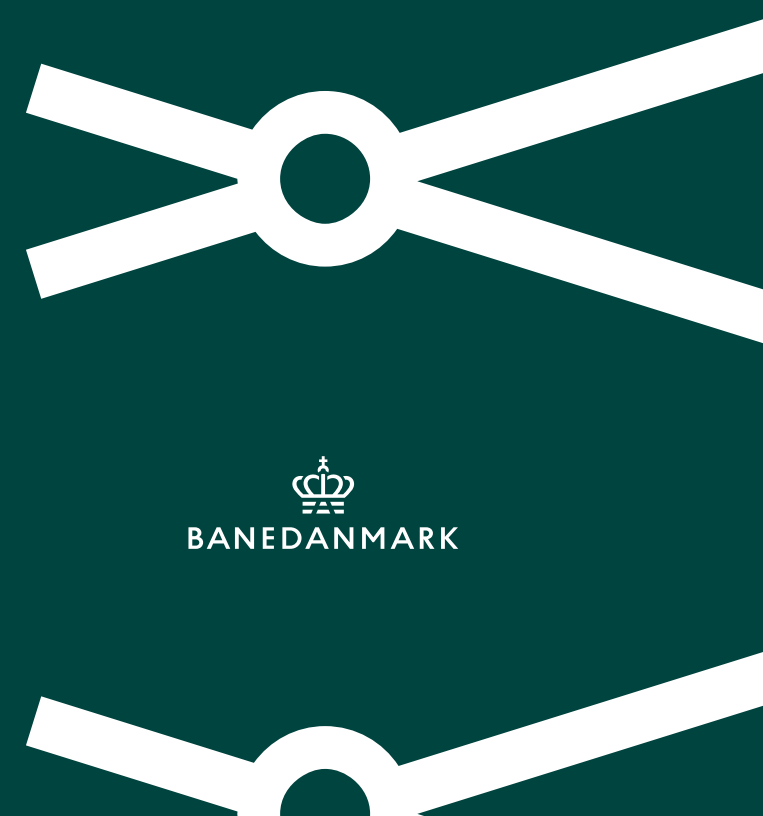
Banedanmark

Carsten Niebuhrs Gade 43

1577 København V

www.banedanmark.dk

Følg @banedanmark
Telefon 82 34 00 00




BANEDANMARK