

DTU Ledelsesdialog: Q&A

Indholdsfortegnelse

Hvorfor...	2
Hvorfor arbejder DTU dialogbaseret med ledelsesevaluering?	2
Hvorfor har DTU både en trivsels- og ledelsesdialog?	2
Hvorfor er alle DTU Ledelsesdialoger faciliterede?	2
Hvem...	2
Hvem bliver inviteret til en DTU Ledelsesdialog?	2
Hvem er leder på DTU?	2
Hvem beslutter, hvornår vi gennemfører DTU Ledelsesdialoger i min enhed?	3
Hvem kender resultat af DTU Ledelsesdialoger?	3
Hvordan... håndteres eventuel usikkerhed	3
Hvordan kan jeg svare anonymt?	3
Hvordan kan jeg udtale mig om de problematikker, som er svære at tale om?	3
Hvordan forholder jeg mig, hvis jeg ikke ønsker at tale højt om, hvad jeg oplever?	3
Hvordan registreres krænkende adfærd?	3
Hvordan sikres rettidig omhu?	3
Hvordan... foregår planlægning	4
Hvordan... sker afvikling	4
Hvordan bliver DTU Ledelsesdialoger afviklet?	4
Hvordan kommer det til at ske	4
Hvordan får jeg hjælp til at starte dialogen om hvad vi skal tale om?	4
Hvordan hænger de tre trin i DTU Ledelsesdialog sammen?	4
Hvordan afvikles DTU Ledelsesdialoger, når der er mange små grupper?	5
Hvordan afvikles DTU Ledelsesdialoger, når en leder har en stor gruppe i reference?	5
Hvordan kan jeg give feedback til min nærmeste leder?	5
Hvordan kan jeg give feedback til øverste ledelse?	5
Hvordan... sikres næste skridt	5
Hvordan ved leders leder hvad der foregår på DTU Ledelsesdialogerne	5
Hvordan er jeg som medarbejder involveret i de næste skridt	5
Hvordan er LSU involveret i de næste skridt	5

Hvorfor...

Hvorfor arbejder DTU dialogbaseret med ledelsevaluering?

DTU er et ledet universitet. Derfor arbejder vi løbende med at udvikle ledelseskvaliteten. Det gør vi fordi dialog og refleksion, når det virker bedst, er forløsende for menneskers potentiale på tværs af køn, kultur og fagligheder. Derfor inviteres alle på DTU til at være en del af en dialog om ledelse, der handler om leders og medarbejders egne oplevelser og ønsker til ledelsesudvikling.

Hvorfor har DTU både en trivsels- og ledelsesdialog?

I 2020 besluttede DTU at styrke organisationens opmærksomhed på både trivsel og ledelse. Det betyder, at der blev etableret en dialogstruktur med et tilbagevendende fokus på henholdsvis trivsel og ledelse. I trivselsdialogen arbejder vi med vores fælles ansvar for trivsel, og i ledelsesdialogen er fokus dialog om ledelse, og der bliver givet input til, hvad der kan skrues op og ned for i den fortsatte ledelsesudvikling.

Valget om at benytte dialogerne som værktøj, betød også, at anonyme målinger blev afskaffet.

NB: Hvis ønsket om anonymitet handler om krænkende adfærd kan du på DTU Inside se, hvor du kan henvende dig, og hvad den efterfølgende proces er. Du finder de mange muligheder inkl. en whistleblower ordning til anonym registrering ved at gå via DTU Inside/HR/Arbejdsmiljø/Krænkende adfærd

Hvorfor er alle DTU Ledelsesdialoger faciliterede?

DTU ønsker at skabe processer, hvor muligheden for at tale om det, der fylder styrkes – også om det, der kan være svære eller følsomme emner. Det kræver mod og tillid fra både ledere og medarbejdere. HR partneren faciliterer DTU Ledelsesdialog for at sikre en ensartet og konstruktiv proces på tværs af DTU's enheder.

Hvem...

Hvem bliver inviteret til en DTU Ledelsesdialog?

Alle medarbejdere på DTU inviteres til Ledelsesdialog. Det betyder, at alle ledere forventes at invitere egne medarbejdere til en DTU Ledelsesdialog, og at alle ledere (som medarbejder) vil selv opleve at blive inviteret til en DTU Ledelsesdialog af deres nærmeste leder..

Hvem er leder på DTU?

Det fremgår af organisationsdiagrammet, hvem der er leder for hvem. Enkelte enheder arbejder matrixorganiseret, eller i en mere uformel organisering med små grupper. Typisk kan organisationsoversigter findes på DTU Inside, og det fremgår ligeledes af DTU Employee.

Uanset hvilken ledelsesramme der anvendes, er det anbefalingen, at alle enheder sikrer gennemsigtighed omkring ledeshierarkiet, da det øger ledere og medarbejders mulighed for at navigere i organisationen.

I forhold til den konkrete afvikling af DTU Ledelsesdialog er det planlægningsgruppen (direktør, HR partner, næstformand i LSU og en repræsentant for AMO), der sætter rammen for, hvem der (qua deres lederrolle) inviterer hvem til hvilke ledelsesdialoger.

Hvem bestemmer at alle deltager (obligatorisk)

DTU's ledelse har tillid til, at alle ledere inviterer deres medarbejdere til DTU Ledelsesdialog – og at alle medarbejdere har lyst til at acceptere og deltage i en invitation fra deres leder til dialog om ledelse. Derfor vil det undre DTU's ledelse, hvis der er ledere i organisationen, der undlader at invitere, samt være svært at argumentere for legitime grunde til at medarbejdere takker nej til en invitation.

Hvem beslutter, hvornår vi gennemfører DTU Ledelsesdialoger i min enhed?

DTU Ledelsesdialoger afvikles minimum hvert andet år, alternerende med DTU Trivselsdialoger.

Både DTU Trivsel- og Ledelsesdialog er designet til at understøtte en kultur, hvor trivsel og ledelse er noget, vi taler om løbende. Er der et ønske om eller et behov for hyppigere DTU Ledelsesdialoger, evt. på anmodning fra samarbejds- og arbejdsmiljørepræsentanter, er det direktøren, der træffer en sådan beslutning.

Hvem kender resultat af DTU Ledelsesdialoger?

Erfaringer fra DTU Trivselsdialoger er, at dialogen stimulerer til flere anledninger til dialog om trivsel og ledelse. Anledningerne er fundamentet for udvikling af en tryk og tillidsfuld dialogkultur. I dialogen taler vi f.eks. om, hvordan vi har det, og hvordan vi oplever, at ledelsen agerer.

Hvordan... håndteres eventuel usikkerhed

Hvordan kan jeg svare anonymt?

Det kan du ikke, men du bliver en del af en proces, hvor både medarbejdere og ledere træner at tale sammen om, hvordan de hver især oplever og prioriterer i forhold til ledelse.

Hvordan kan jeg udtale mig om de problematikker, som er svære at tale om?

Dialog kræver øvelse, og det er ikke nødvendigvis nemt. DTU Ledelsesdialog er designet så medarbejderne, uden lederens tilstedeværelse, taler sammen, for derefter i fællesskab at videreformidle de væsentligste input til lederen. I lighed med den tidligere lederevaluering er det fortsat en nødvendighed at få talt om aktuelle problematikker for at skabe handling.

Hvordan forholder jeg mig, hvis jeg ikke ønsker at tale højt om, hvad jeg oplever?

Forud for en ledelsesdialog vil der altid være et eller flere planlægningsmøder. På det første møde deltager direktør, næstformand i LSU, HR partner og en repræsentant for AMO. Er du bekymret for at tale højt om, hvad du oplever, kan du kontakte én fra planlægningsgruppen eller din lokale TR, AMR eller AMK, alt efter hvem du har mest tillid til.

Hvordan registreres krænkende adfærd?

På DTU accepterer vi ikke krænkende adfærd. På DTU Inside kan du orientere dig om de mange kontaktmuligheder, der er for henvendelse og, hvad der sker, når du henvender dig hvor.

Hvordan sikres rettidig omhu?

At arbejde dialogbaseret med trivsel og ledelse forudsætter en velfungerende samarbejds- og arbejdsmiljøorganisation. Det tætte samarbejde mellem ledelses- og medarbejdersiden betyder, at når der er situationer, hvor der er usikkerhed om samarbejds- og ledelseskulturen, så håndteres det i en løbende dialog med involvering af de relevante aktører. U hensigtsmæssig ledelsesadfærd skal håndteres rettidigt, og ikke afvente den kommende trivsels- eller ledelsesdialog.

Hvordan... foregår planlægning

Hvordan skal LSU agere i processen?

LSU har et ansvar for at sætte både ledelse og trivsel på dagsordenen. LSU har desuden mulighed for at rejse en opmærksomhed om behov for oftere ledelsesdialoger på baggrund af henvendelser.

Hvordan forberedes DTU Ledelsesdialog?

Forud for en ledelsesdialog er der altid et eller flere planlægningsmøder mellem direktør, næstformand i LSU, HR partner og en repræsentant for AMO. Det giver mulighed for at sige eventuelle bekymringer højt. Det kan være henvendelser fra medarbejdere, der er utrygge ved deres leder, medarbejdergrupper, der er udfordret i deres performance eller ledere, der allerede er en erkendt usikkerhed omkring.

Hvordan håndteres de situationer, hvor der er usikkerhed om ledelseskvaliteten?

Er der usikkerhed om ledelseskvaliteten, skal der fra situation til situation tages stilling til, hvad der er den bedste proces under de givne omstændigheder. Direktør, næstformand i LSU, HR partner og en repræsentant for AMO har ansvar for at tilrettelægge en hensigtsmæssig ledelsesdialog. I nogle situationer kan det være at udskyde DTU Ledelsesdialogen, mens en eventuel sag håndteres i ledelsesstrengen. I andre situationer kan det være at drøfte, hvem, der ud over de involverede parter, deltager i DTU Ledelsesdialogen, fordi deres tilstedeværelse vil styrke den psykologiske tryghed.

Hvordan... sker afvikling

Hvordan bliver DTU Ledelsesdialoger afviklet?

Alle enheder skal gennemføre DTU Ledelsesdialoger. Den enkelte enhed har frihedsgrader til at tilrettelægge, hvordan og hvornår de foretrækker at gennemføre ledelsesdialogen. På DTU Inside er koncept, proces og støtteværktøjer beskrevet.

Hvordan kommer det til at ske

DTU Ledelsesdialog er designet til at skabe anledninger til, at vi taler sammen - også om hvad vi hver især finder vigtigt, når vi taler ledelse, og hvordan vi oplever vores egen leder. Derfor skal der gennemføres lige så mange ledelsesdialoger, som der er ledere. De mange grupper, der skal faciliteres kan være en betydelig opgave for HR partneren. Det betyder, at nogle enheder strækker afviklingen over længere tid end andre.

Hvordan får jeg hjælp til at starte dialogen om hvad vi skal tale om?

Dit valg af dialogkort er med til at sætte en ramme for, hvad der tales om. Dialogkortene afspejler DTU Lederrollen og kan ses på DTU Inside / Ledelse / DTU Ledelsesdialog / Dialogkort.

Hvordan hænger de tre trin i DTU Ledelsesdialog sammen?

DTU Ledelsesdialoger er bygget op omkring tre trin. I trin 1. deltager lederen. Lederen rammesætter og inviterer til dialog om egen ledelsesudvikling. I trin 2. deltager lederen ikke. På trin 2. har medarbejderne en dialog om egne oplevelser med lederen og giver input til ledelsesudvikling. I trin 3. deltager lederen igen. Medarbejderne har en dialog om, hvad de har drøftet. Lederen lytter og inviterer til dialog om, hvordan samarbejdet kan styrkes. HR partner faciliterer alle tre trin.

Hvordan afvikles DTU Ledelsesdialoger, når der er mange små grupper?

DTU Ledelsesdialog er designet så processen kan skaleres til antallet af medarbejdere i reference. DTU Ledelsesdialog har ikke et krav om et minimumsantal, der skal være til stede.

Hvordan afvikles DTU Ledelsesdialoger, når en leder har en stor gruppe i reference?

Har en leder mere end 20 i reference anbefaler Koncern HR at afvikle flere selvstændige DTU Ledelsesdialoger for at sikre, at der er rum og tid til, at alle kan komme til orde. Der er flere muligheder for facilitering (se mere på DTU Inside/ HR/ledelse / DTU Ledelsesdialog). Aftaler om gennemførelse vil altid varetages af planlægningsgruppen, da et lokalt kendskab er vigtigt for at matche den givne situation.

Hvordan kan jeg give feedback til min nærmeste leder?

Du har mulighed for at give feedback til din leder i DTU Ledelsesdialoger. Processen gennemføres som minimum hvert andet år, og har fokus på input til ledelsesudvikling og styrket fremtidigt samarbejde.

Hvordan kan jeg give feedback til øverste ledelse?

DTU Ledelsesdialoger har fokus på at styrke dialog om ledelse mellem medarbejdere og ledere. Det betyder, at ledere, der refererer til den øverste ledelse inviteres til ledelsesdialog med henblik på at evaluere deres nærmeste leder, og så fremdeles ned gennem ledeshierarkiet. Da antallet af ledelseslag varierer fra enhed til enhed er det naturligt at medarbejdere vil opleve en vis forskydning i, hvornår de bliver inviteret til at deltage i en DTU Ledelsesdialog.

Hvordan... sikres næste skridt

Hvordan ved leders leder hvad der foregår på DTU Ledelsesdialogerne

1-2 uger efter en DTU Ledelsesdialog inviterer leder sin egen nærmeste leder til en opfølgende snak. Dagsorden er ledelsesudvikling med fokus på, hvad medarbejderne havde af ønsker til, hvad lederen skruer op og ned for, samt hvordan leders leder kan støtte leder i vedkommendes ledelsesudvikling og -praksis. Både leders leder og leder er velkomne til at tage fat i enhedens HR partner for sparring.

Hvordan er jeg som medarbejder involveret i de næste skridt

2- 3 uger efter en DTU Ledelsesdialog inviterer lederen alle medarbejdere til et fællesmøde. På mødet kvitterer lederen for input, giver en status på lederens indsatser om egen ledelsespraksis, samt inviterer til en drøftelse af, hvordan samarbejdet med medarbejderne kan styrkes. Lederen er velkommen til at tage fat i enhedens HR partner for sparring og eventuel hjælp til facilitering.

Hvordan er LSU involveret i de næste skridt

På næstkommende LSU møde efter en DTU Ledelsesdialog drøftes læringspunkter fra processen med fokus på LSU's rolle og mulighed for at bidrage til styrket samarbejde, samt hvilke læringspunkter, der kan tages med til næste DTU Ledelsesdialog. Direktøren er velkommen til at tage fat i enhedens HR partner for hjælp til tematisering af, hvad der har fyldt i ledelsesdialogerne på tværs af enhederne.