



DREJEBOG - DIALOG OM TRIVSEL OG ARBEJDSMILJØ

(grupper op til ca. 12 deltagere)

Denne drejebog beskriver, hvordan I planlægger og gennemfører en dialogproces om trivsel og arbejdsmiljø, som involverer alle medarbejdere i enheden/på arbejdspladsen, og som kan gøre en forskel i praksis. Drejebogen henvender sig i første omgang til dig/jer, der planlægger workshoppen.

Forberedelse forud for trivselsdialogen

Praktisk forberedelse

Planlæg at holde workshoppen så hurtigt som muligt, når resultatrapporten er klar. Sæt mindst 2–3 timer af – alt efter hvor mange der deltager. Brug invitationsskabelonen og tilføj gerne jeres egen tekst ([link](#)). Sørg for at deltagerne inden mødet har adgang til resultatrapporter.

Aftal hvem der skal sørge for, at I har de redskaber med, I skal bruge på workshoppen (fx post-it, skriveredskaber, postkort, procesguiden (plakaten), booker lokale, sørger for eventuel at bestille forplejning, gør slides klar og sørger for at projektoren virker osv.

Forberedelse i trioen/arbejdsmiljøgruppen

Gennemgå sammen resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen. Kig ikke kun på enkelt svar, men også på den samlede helhed – måske kan I se mønstre? Overvej også:

- om resultaterne hænger sammen med områder, I allerede arbejder med (fx borgerdialog, nye opgaver, kvalitet, effektivitet)
- om der er forhold i arbejdsmiljøet, som påvirker sygefraværet

De ting trio/arbejdsmiljøgruppen umiddelbart kan løse, skal ikke tages med i dialogen på workshoppen - fortæl blot om, hvad I vil gøre. Det samme gælder forhold i det fysiske arbejdsmiljø, som der samles op på i et andet spor.

Særligt fokus på psykologisk tryghed

For at få en god, konstruktiv dialog, skal alle turde sige deres mening – uden frygt for reaktioner fra kolleger eller ledelse. Den psykologiske tryghed i enheden kan give jer et fingerpeg på, om det vil blive let/svært at gennemføre en god dialogproces.

En involverende og åben dialog understøttes til dels af den måde, dialogprocessen er struktureret på, så alle får ordet. Det kan også støtte dialogen at:

- opstille spilleregler
- at I er fælles om at sikre en god tone og stemning på dagen

Særligt fokus på krænkelse

Hvis nogle i spørgeskemaundersøgelsen har svaret, at de har oplevet krænkelse, som ikke er løst, skal der handles på dette. Da besvarelsene er anonyme, handler det ikke om at finde personen, men f.eks. om at overveje:

- om jeres retningslinjer og procedurer er kendte og tilstrækkelige

EKSEMPEL PÅ SPILLEREGLER

- Vi er åbne og ærlige
- Vi vil lytte til og ikke angribe hinanden
- Vi vil forsøge at forstå
- Vi kan have forskellige syn på tingene og behøver ikke nødvendigvis blive enige om alt
- Vi ser fremad og er konstruktive



- om retningslinjer og procedurer skal gennemgås eller revideres
- om I skal arbejde med fx kommunikation, konfliktnedtrapning eller introduktion af nye medarbejdere

Forberedelse af post-it (med afsæt i besvarelserne i spørgeskemaundersøgelsen)

Skriv vigtige punkter på **pink post-it** – både det, der fungerer godt, og det, I gerne vil ændre. Er der situationer i relation til krænkelser, der ikke er løst, så skal der laves post-it på dette. Husk:

- ét emne pr. post-it
- jeres post-it skal medbringes til workshoppen
- aftal hvem der præsenterer jeres post-it for resten af enheden
- dialogprocessen handler om at alle kommer til orde, så begræns jer til det vigtigste.

Rollefordeling på workshoppen

Aftal på forhånd:

- hvem der faciliterer workshoppen – altså den person, der guider enheden igennem dialogen
- hvem der styrer tiden
- hvem der samler op på dialogen – f.eks. opsummerer punkter, handleplaner og de næste skridt. Det er vigtigt, at I får noteret vigtige pointer undervejs i dialogen, som I kan bruge i det videre arbejdsmiljøarbejde.

Nogle gange kan det være svært at styre en dialogproces, hvis man samtidig skal bidrage med input og synspunkter – andre gange er det ikke et problem. Overvej eventuelt om der måske kan være mulighed for at lave en aftale med en anden enhed eller arbejdsplads om, at I låner en facilitator hos hinanden?

Det er leder, der sammen med trio/arbejdsmiljøgruppen har ansvaret for, at der oprettes APV-handleplaner i Enzyzers system. Men hvem der efter workshoppen skal arbejde videre med handleplanerne (de konkrete aktiviteter), aftales på dagen.

Bagerst i drejebogen findes en skabelon, som I kan bruge til planlægning af workshoppen.

Trivselsdialog (workshop)

Sørg for, at alt materiale – f.eks. postkort, kuglepenne, post-it – ligger klar på bordene, før workshoppen starter. Hæng også procesguiden(plakaten) op på væggen, så alle kan se den.

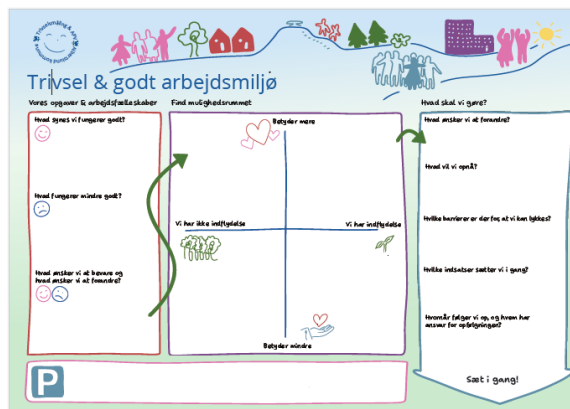
PROGRAM FOR DIALOGMØDE/WORKSHOP

1. Velkomst og introduktion til workshoppen
2. Individuel refleksion
3. Vores hverdag – fælles drøftelse
4. Find mulighedsrummet og vælg indsatser
5. Hvad skal vi så gøre?
6. Afrunding og tak for i dag.

Dagsordenspunkt 1: Velkomst og introduktion

Begynd workshoppen med at leder byder **velkommen** og kort fortælle, hvad formålet med mødet er. Forklar, at trivselsdialogen er en del af Albertslund Kommunes Trivselsmåling og APV 2026 sammen med spørgeskemaundersøgelsen.

Gennemgå derefter **programmet** for dagen, jeres forventninger til udbyttet af workshoppen, hvilke spilleregler, der gælder for dialogen, hvem der har hvilke roller (facilitator, tidsstyrer, hvem der samler op) og hvordan processen foregår (brug procesguiden).





Overvej om:

- arbejdsmiljø- og/eller tillidsrepræsentanten sammen med lederen skal stå for dele af velkomsten
- deltagerne skal dele deres forventninger til workshoppen. Disse kan skrives op på en tavle eller flipover, så I til sidst kan se, om forventningerne er blevet indfriet.

Dagsordenspunkt 2: Individuel refleksion

Facitatoren forklarer først, hvad der skal ske, og giver en kort introduktion til de faktorer, der står på postkortet. Hver deltager får et postkort, nogle post-it og noget at skrive med.

Første del af processen handler om **"Vores hverdag"**. For at få et godt grundlag for dialogen skal deltagerne starte med at tænke over deres arbejdsplads og opgaver på egen hånd. Postkortet bruges som støtte til refleksionen.

Postkortet viser **seks faktorer**, som har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø og trivslen. På bagsiden finder deltagerne stikord og en QR-kode til mere information. Faktorerne er kun tænkt som inspiration – formålet med dialogprocessen er, at hver enhed arbejder med det, der er mest relevant for netop dem.



Med udgangspunkt i **"Vores opgaver og vores arbejdsplads"** får deltagerne tid til at overveje:

- Hvad fungerer godt? (Noget man gerne vil bevare eller gøre mere af)
- Hvad fungerer mindre godt? (Noget man gerne vil ændre eller forbedre)

Deltagerne skriver **én ting pr. post-it (gule post-it)**. Fortæl dem, at de senere skal præsentere deres post-its for gruppen.

Du kan eventuelt sætte et minimum på f.eks. 1 post-it pr. spørgsmål.

Den individuelle refleksion tager typisk **5–8 minutter**, afhængigt af deltagerne og introduktionen.

Overvej om:

- I vil sætte **minimum eller maksimum** for antallet af post-it – især hvis der er risiko for, at nogen ikke deltager aktivt, eller at andre fylder for meget i drøftelsen.

Dagsordenspunkt 3: Vores opgaver og arbejdsfællesskaber

Facitatoren starter med at forklare, hvad der skal ske, og introducerer den første søjle i procesguiden. Dialogen består af 3 trin.

Trin 1: Præsentation af post-it

Deltagerne skal præsentere deres post-it.

Hver deltager præsenterer **to post-it ad gangen** – én om noget, der fungerer godt, og én om noget, der fungerer mindre godt, og de sætter deres post-it op på oversigten. Der fortsættes, indtil alle post-it er sat op. Grunden til, at man kun præsenterer to post-it ad gangen, er at sikre, at alle kommer på banen fra starten.

Det er vigtigt at fortælle deltagerne, at man **kun må stille korte opklarende spørgsmål** – og **ikke kommentere eller diskutere** med den der præsenterer. Facitatoren styrer dette.

Trio/arbejdsmiljøgruppen præsenterer derefter deres **pink post-it**, og fortæller om, hvad man har hæftet sig ved i resultatet af spørgeskemaundersøgelsen. Post-it sættes op på procesguiden.



Trin 2: Udforske og gruppere emner

Nu skal I arbejde med at udfolde de emner og problemer, der er kommet frem. Formålet er at få forskellige perspektiver og forståelser på bordet – det giver en mere nuanceret og fælles forståelse, som er vigtig for næste skridt i processen.

Der vil tit være post-it, som handler om det samme. Facilitatoren grupperer dem og tjekker hele tiden med deltagerne, om de er enige.

Når post-it er grupperet, overvej da, om flere post-it kan samles til **ét fælles emne på én post-it**.

Trin 3: Hvad vil vi arbejde videre med?

Næste trin handler om at vælge, hvilke emner der skal arbejdes videre med. Dette er den første – men ikke endelige – prioritering.

Det giver energi at tale om det, der fungerer godt. Det kan også pege på løsninger til noget af det, der fungerer mindre godt. Samtidig kan der være ting, man ønsker at gøre mere af. Sorter derfor post-it i:

- **Hvad ønsker vi at bevare?**
- **Hvad ønsker vi at forandre?**

Drøftelserne skal føre frem til, at I vælger de temaer, der skal arbejdes videre med i **mulighedsrummet** (den anden søjle i procesguiden).

Emner, som er vigtige, men ikke de mest presserende lige nu, kan placeres på **P-pladsen**.

Overvej om:

- der er behov for at genopfriske spillereglerne undervejs. Vi tænker og oplever forskelligt – det er helt naturligt. Dialogen skal give plads til alle og være præget af nysgerrighed og respekt.
- Om deltagerne skal stå op foran oversigten under drøftelserne – det kan give bedre energi og fælles fokus.

Dagsordenspunkt 4: Find mulighedsrummet

Facilitator introducerer næste trin. Det handler om at drøfte og prioritere, så I bruger tiden på det, I **faktisk kan ændre**, i stedet for ting, I ikke har indflydelse på.

De temaer, I gerne vil arbejde videre med, skal placeres i **matrixen**:

- **Den lodrette akse** viser, hvor stor betydning en forandring vil have for jeres trivsel og arbejdsmiljø.
- **Den vandrette akse** viser, hvor meget indflydelse I selv har på at gennemføre forandringen.

Drøft og beslut hvilke temaer der tages videre fra mulighedsrummet. Priorité det, der har **størst betydning for trivsel og arbejdsmiljø**. Det er bedre at arbejde med **3–5 konkrete forandringer** end 10 brede hensigtserklæringer.

Vær opmærksom på, at nogle arbejdsmiljøproblemer altid kræver handling – fx mobning og chikane.

Er der problemstillinger, som ikke kan løses lokalt – og som skal løftes i ledelsesstrengen eller MED-systemet – kan trio/arbejdsmiljøgruppen tage dem med videre og vurdere, hvordan de skal håndteres.

Temaer, som er vigtige, men ikke presserende lige nu, kan placeres på **P-pladsen**.

EKSEMPEL PÅ PLACERING AF POST-IT I MATRIXEN

- Hvis problemstillingen handler om noget, I **selv kan ændre lokalt** – f.eks. arbejdsfordelingen i enheden, interne arbejdsgange eller organisering af opgaver – så skal post-it placeres i **øverste højre hjørne**. Det betyder: *“Det har stor betydning, og vi har indflydelse på det.”*
- Hvis ønsket er noget, I **ikke selv kan beslutte** – f.eks. at halvere åbningstiden for borgerbetjening, som er et politisk besluttet serviceniveau – så skal post-it placeres i **venstre side af matrixen**. Det betyder: *“Det har betydning, men vi har ikke selv indflydelse på det.”*



Overvej om:

- deltagerne skal stå op foran oversigten, mens I drøfter – det giver ofte bedre energi og fokus.

Dagsordenspunkt 5: Hvad skal vi gøre?

Nu er I nået til den sidste fase, hvor I skal tale om, *hvordan* I vil skabe de ønskede forandringer, og hvad der skal stå i enhedens handleplan(er).

I starter **øverst på pilen** og bevæger jer **nedad mod "Sæt i gang"** - drøft **ét emne/problem ad gangen**.

1. Hvad ønsker vi at forandre?

I har allerede talt om emnet/problemet og indsnævret det. Her får I mulighed for at præcisere én sidste gang, hvad det er for en forandring I ønsker, og hvorfor den er vigtig.

2. Hvad vil vi opnå?

Beskriv, hvad en succes vil se ud som, ved at drøfte:

- Hvad er det konkrete mål?
- Hvordan kan vi konkret mærke/se at vi har nået målet?

3. Hvilke barrierer er der for at vi kan lykkes?

Overvej både praktiske og organisatoriske barrierer – og hvad der kan gøre det svært at lykkes. Overvej også:

- Er indsatsen enkel eller krævende?
- Kræver den ekstra tid eller økonomi?
- Vil indsatsen modarbejde eksisterende indsatser eller kan den kobles til eksisterende indsatser og skabe synergi?

4. Hvilke indsatser sætter vi i gang?

Bliv så konkrete som muligt, så det senere kan måles og evalueres.

5. Hvornår følger vi op, og hvem har ansvar for opfølgningen?

Vær præcise når I aftaler, hvilke indsatser I sætter i gang

Denne fase i dialogen handler om at få aftalt *hvad* der skal gøres, *hvem* der skal gøre det, og *hvornår* det skal ske. For at sikre, at det ikke bare bliver ved snakken, skal jeres aftaler være **helt konkrete**, og I skal sikre jer, at I får aftalt:

- **Hvilke handlinger eller aktiviteter** sætter vi i gang?
 - **Hvem** er med i arbejdet?
 - **Hvem** har ansvaret for hvad?
 - **Hvornår** følger vi op – og **hvem** sørger for opfølgningen?
- Aftal også hvornår resten af enheden får en status på indsatsen, f.eks. på bestemte personalemøder.

Brug statuspilen

Præsenter statuspilen, som hjælper alle på arbejdspladsen med løbende at se, hvor langt I er med de forskellige aktiviteter (handleplaner). Aftal at den bruges.

Overvej om:

- I skal have en back-up plan for denne fase. Hvis tiden er knap, kan I arbejde i mindre grupper med 3-5 personer fremfor i plenum.
Hver gruppe får ét tema og drøfter de første tre spørgsmål. Det sparer tid og giver mulighed for at dykke mere ned i hvert emne. For at sikre struktur kan grupperne fordele opgaver:
- én styrer ordet



- én holder øje med tiden
- én tager noter
- én fremlægger i plenum

Når grupperne fremlægger i plenum, drøftes spørgsmål 4 og 5 (se ovenfor), og der laves aftaler om indsatser.

- Det vil være hjælpsomt at lave en negativ brainstorming, når der skal tales om, hvilke barrierer der er for at lykkes?
- Hvad I gør ved uenighed om, hvad der skal arbejdes videre med. En simpel løsning er en afstemning. Hver deltager får mulighed for at sætte en streg ud for de 2 emner, som deltageren syntes, det er vigtigst at arbejde med. Facilitator tæller sammen og de 3-5 emner/problemer, der har fået flest stemmer, arbejdes der videre med. Placér resten på P-pladsen.

Efter trivselsdialogen - workshopen

MED har i samarbejde med **Trio/arbejdsmiljøgruppen** en **koordinerende rolle** i forhold til arbejdspladsens arbejdsmiljøarbejde. MED har sammen med trio/arbejdsmiljøgruppen til opgave at sikre, at arbejdsmiljøproblemer bliver håndteret – både de arbejdsmiljøproblemer, der findes i enkelte enheder og de arbejdsmiljøproblemer, der går på tværs af arbejdspladsens enheder. En opgave er derfor mere overordnet at følge op på alle handleplaner og sikre sig, at de bliver gennemført.

Erfaringen viser, at der nogle gange – efter workshopen er gennemført – kan ske en afmatning, som i værste fald kan betyde, at handleplaner ikke gennemføres. Hverdagen overtrumfer de gode intentioner. Statuspilen kan hjælpe enheden med at støtte hinanden i, at aftaler gennemføres og vise, at der faktisk handles på de problemer, der afdækkes, når der er gennemført en trivselsmåling og APV.

Husk at aftalerne skrives ind i Enalyzers system som en elektronisk handleplan. Deadline er 30. juni 2026

Hvor finder I skabeloner/værktøjerne?

Værktøjer til brug for trivselsdialogen findes på Medarbejdersiden. Søg på [Trivselsmåling og APV 2026](#).

GOD FORNØJELSE MED TRIVSELSDIALOGEN



Skabelon til planlægning af workshoppen (*fyld selv ud og ret teksten*)

Udfyld skabelonen og tilret teksten.

Planlæg gerne at I holder 1-2 pauser undervejs.

Tidsforbruget afhænger af antal deltagere, problemstillinger ift. trivsel og arbejdsmiljø osv. Derfor - tidsangivelsen i parenteserne er *anslået tid* og passer måske *ikke* til jeres enhed.

Tid	Fase	Aktivitet	Materialer
XX.XX – XX.XX (ca. 10 minutter)	Velkommen og præsentation af trivselsdialogen	Velkomst og rammesætning	Procesguide
XX.XX-XX.XX (Ca. 10 minutter)	Individuel refleksion	Postkort Introduktion til emner på postkortet + QR	Postkort
		Individuel refleksion	Gule post-it Kuglepenne
XX.XX-XX.XX (ca. 40 minutter)	Vores hverdag	Præsentation af egne post-its	Procesguide
		Trio/arbejdsmiljøgruppen præsenterer sine post-it	Trio/AMG's pink post-it
		Post-it sorteres i temaer/emner og man drøfter hvad der ønskes bevaret og forandret.	Procesguide
XX.XX-XX.XX (ca. 20 minutter)	Find mulighedsrummet	Post-it, der skal arbejdes videre med flyttes ind i mulighedsrummet, og placeres i matrixen.	Procesguide
XX.XX-XX.XX (ca. 60 minutter)	Hvad skal vi gøre?	Hvert tema drøftes ud fra de 5 spørgsmål.	Procesguide
XX.XX-XX.XX (ca. 10 minutter)	Opsamling og afrunding	Opsamling på drøftelserne og afrunding på workshoppen. Der rundes af og deltagerne takkes for deres bidrag og engagement i processen.	