



INDENRIGS- OG
SUNDHEDSMINISTERIET

Ledelsesværktøj:

Lederens samlede guide til ALT-evalueringen 2026

Udarbejdet af Koncernprogrammer

Indhold

Del 1: Introduktion til ALT-evaluering	3
Hvad er ALT?	3
Fælles opstart giver en god proces	3
ALT-evalueringen er et øjebliksbillede	3
ALT kræver ledelse	3
HR kan hjælpe dig	3
ALT i alt	4
Del 2: Fortolkning af ALT-resultaterne	5
Før du som leder selv kigger på resultatet	5
Hvis evalueringen er grøn eller gul	5
Hvis evalueringen er gul eller rød	5
Hvad skal jeg sætte i værk?	5
Overvejelser:	5
Dialog:	5
Initiativer:	6
Del 3: ALT – dialogmøder	7
Forberedelse	7
Dialogmødet	7
Forslag til dialogmøder	8
Eksempel på formøde før et dialogmøde	8
Eksempel på rammesætning af et dialogmøde	8
Eksempel til løbende opfølgning	8
Krænkende adfærd	9
Del 4: ALT - handlingsplaner	10
Den lokale handlingsplan	10
Den strategiske handlingsplan	10
Anbefalinger	10
Bilag: Eksempler på dialogmøde-design	11
Eksempel 1: Dialogmøde 1½ time	11
Eksempel 2: Dialogmøde 1½ time	12
Eksempel 3: Procesledelse af svære emner	13

Del 1: Introduktion til ALT-evaluering

Denne vejledning til ALT-evalueringen giver dig som leder indsigt i, hvordan du tolker resultatet, samt hvordan du skal følge op. Den giver input til forankring af de indsatser, som I vælger at igangsætte på baggrund af resultaterne af undersøgelsen.

Hvad er ALT?

ALT-evalueringen giver et billede af Arbejdsmiljø, Ledelse og Trivsel (ALT) i institutionen og er et redskab til ledere, direktionen, samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøorganisationen ift. at understøtte et godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø.

ALT-evalueringen består af to dele - Første del af spørgeskemaet omhandler spørgsmål omkring arbejdsmiljø, ledelse og trivsel. I denne del er det ikke muligt for ledelsen eller arbejdsmiljøorganisationen at identificere, hvem der har lavet besvarelsen. Anden del af spørgeskemaet omhandler spørgsmål vedr. det fysiske arbejdsmiljø. Her vil det være muligt for ledelsen og arbejdsmiljørepræsentanter at se, hvem der har lavet besvarelsen.

ALT-evalueringen skal bruges som udgangspunkt for konstruktive og fremadrettede dialoger lokalt og på tværs af organisationen, fordi trivsel og et godt arbejdsmiljø hænger nøje sammen med den kerneopgave, som vi er sammen om at løse.

Fælles opstart giver en god proces

Udbyttet af ALT-evalueringen starter med en god rammesætning fra dig som leder. Når I udfylder evalueringen, gør I det individuelt. Derfor kan en dialog om processen inden evalueringen betyde meget for det videre forløb efter evalueringen.

ALT-evalueringen er et øjebliksbillede

Resultaterne fra ALT-evalueringen præsenteres i et online dashboard, hvor du let og enkelt kan klikke rundt og kigge nærmere på det øjebliksbillede, som ALT-evalueringen giver. Læs resultaterne som medarbejdernes og ledernes reelle *oplevelser*, og tag udgangspunkt i disse oplevelser, når I drøfter resultaterne. Se ALT-evalueringen som en mulighed for, at du og medarbejderne *sammen* kan blive kloge på og bedre til at gøre noget ved det, der ikke opleves som produktivt i samarbejdet.

ALT kræver ledelse

Som leder har du en særlig opgave med at tage hånd om evalueringen. Arbejdsmiljø og trivsel er en fælles opgave, men du har en særlig forpligtelse til at skabe rammerne for, at I får formuleret nogle indsatsområder efter dialogmødet.

Du har en særlig rolle som leder ift. at bidrage til en ledelseskultur, der har fokus på arbejdsmiljø og trivsel. I kan sætte ALT-temaerne på dagsordenen på ledermøder, og du kan selv have en løbende opmærksomhed på ALT-temaerne i din ledelse. Både samspillet i ledergruppen og dit samarbejde med din egen leder er vigtigt for at understøtte et godt arbejdsmiljø.

HR kan hjælpe dig

Hvis du har spørgsmål til håndtering af resultaterne eller ønsker hjælp og sparring omkring dialogmøderne, kan du kontakte din HR-afdeling.

ALT i alt

Opsamlende kan du gøre følgende:

- Løbende have fokus på at give og efterspørge feedback på trivsel og arbejdsmiljøet.
- Være interesseret i oplevelsen af arbejdsmiljøet gennem de daglige samtaler med ledere og medarbejderne.
- Løbende samarbejde med tillidsrepræsentanterne og arbejdsmiljørepræsentanterne omkring jeres fælles opgave om at skabe et godt arbejdsmiljø.
- Inddrage ALT-temaerne kontinuerligt på jeres fælles ledelsesmøder, samt på møder med din leder og med de ledere, der refererer til dig.

Del 2: Fortolkning af ALT-resultaterne

Når du kigger på ALT-resultaterne, er fokus primært på det psykiske arbejdsmiljø, ledelse og trivsel. Det fysiske arbejdsmiljø er forankret lokalt i arbejdsmiljøgrupper og håndteres herudover på et samlet, strategisk niveau.

Før du som leder selv kigger på resultatet

Overvej hvad du tror, at resultatet kommer til at vise. Hvilke parametre vil være mindre gode at få lav score på – set i lyset af din enheds situation og jeres strategi – og set i forhold til, hvad I som ledelse vil prioritere? Overvej hvilke styrker og hvilke udfordringer, I skal have fokus på fremover. Derved styres du ikke alene af evalueringens resultater, men at du kan se resultaterne i en større sammenhæng og i forhold til dine egne oplevelser og erfaringer med enheden.

Tænk over følgende spørgsmål, når du kigger på resultaterne:

- Hvilke områder skiller sig ud (positivt/negativt) og er der nogle særlige vilkår, der har gjort sig gældende i den sidste tid, som kan have indflydelse på resultatet?
- Hvad er dine egne mulige forklaringer på resultatet?
- Tænk over hvem du kan søge sparring hos for at få flere perspektiver på resultaterne, f.eks. lederkolleger, egen leder, din HR-afdeling.

Hvis evalueringen er grøn eller gul...

Uanset om evalueringen er meget grøn, meget gul eller gul/grøn, er det vigtigt at være nysgerrig på, hvad der ligger bag resultaterne. Brug det opfølgende dialogmøde med medarbejderne til at bruge resultaterne til at blive klogere på hvilke indsatser, der skal til for at gøre arbejdsmiljøet endnu bedre.

Hvis evalueringen er gul eller rød...

Hvis evalueringen er mere gul og rød, er det vigtigt at være ekstra nysgerrig. Selvom det kan ramme dig hårdt, så er det vigtigt at bevare roen og prøve at forstå, hvad resultaterne kan være udtryk for. Det er ikke godt at reagere med ”pyt” eller med ”jeg har også nogle vanskelige medarbejdere”. ALT-evalueringen er en mulighed for at lære noget om din enhed, dig selv, dine medarbejdere og kollegarelationerne.

I forhold til opfølgning er det vigtigt, at du agerer åbent og lyttende uden at forsvare dig, især hvis der er punkter, der særligt vedrører din ledelse. Se punktet om dialogmøder længere nede.

Hvad skal jeg sætte i værk?

Når du klikker ind på resultaterne af ALT-evalueringen i det online dashboard, vil der i forbindelse med graferne være en talebobbel med gode råd til, hvordan du kan arbejde med de enkelte temaer. Du kan trykke på taleboblerne, som indeholder følgende overskrifter for hvert tema:



Overvejelser: ALT-evalueringen skal anvendes som udgangspunkt for dialoger om trivsel og psykisk arbejdsmiljø. For at du kan forberede dig så godt som muligt til konstruktive og fremadrettede dialoger om det valgte tema, får du gode råd til, hvad du som leder kan gøre dig af overvejelser, inden du iværksætter en dialog-proces.

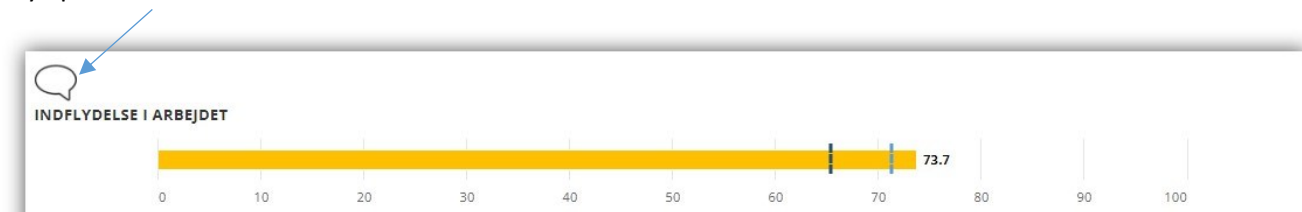


Dialog: Med udgangspunkt i det enkelte tema, får du inspiration til, hvilke spørgsmål, I kan diskutere på dialogmøderne. Du kan vælge ét eller flere spørgsmål.



Initiativer: Som leder har du en særlig opgave med at tage hånd om evalueringen. Psykisk arbejdsmiljø og trivsel er en fælles opgave, men du har en særlig forpligtelse til at skabe rammerne for, at I får formuleret nogle indsatsområder efter dialogmødet. Du får derfor gode råd til, hvilke initiativer du kan overveje at igangsætte.

Tryk på taleboblen for at få boksen frem.



Del 3: ALT – dialogmøder

Når ALT-evalueringen er gennemført, og du har modtaget resultaterne, er det tid til planlægning af dialogmødet. Mødet mellem medarbejdere og ledere har til formål at udfolde ALT-evalueringens resultater og afgrænse temaer for den efterfølgende opfølgning.

Forberedelse

- Sørg for at indkalde medarbejderne og booke lokale i god tid, så hele enheden har mulighed for at deltage i mødet.
- Inddrag et par medarbejdere i en arbejdsgruppe omkring dagsorden og rammerne for dialogmødet.
- Send dagsorden ud i god tid, så medarbejderne kan nå at forberede sig.
- Bed dine medarbejdere om at forberede sig til mødet ved at kigge på resultatet.

Dialogmødet

Dialogmødet er jeres fælles møde. Det er vigtigt, at du tager aktiv stilling til, hvordan mødet styres således at alle medarbejdere får mulighed for at komme til orde. Det kan desuden være en god ide at tage et kort beslutningsreferat af mødet. Mødet kan med fordel afsluttes med at opsummere og aftale, hvad der videre skal ske.

I dit lederdashboard kan du trykke på taleboblernes for det enkelte tema for at få forslag til overvejelser, tilgange til dialogmødet samt til videre initiativer. Taleboblernes er en hjælp til dig som leder og kan inspirere dig til den dialog, du igangsætter med dine medarbejdere ifm. ALT-evalueringen.

På den følgende side finder du et procesdesign for dialogmødeprocessen. Du kan yderligere orientere dig i konkrete forslag til dialogmøde-design i bilaget bagest i denne guide.

Forslag til dialogmøder

Eksempel på formøde før et dialogmøde

Nedsæt en lille arbejdsgruppe med et par medarbejderrepræsentanter (evt. også en arbejdsmiljørepræsentant) og indkald dem til et formøde, hvor I drøfter følgende:

- Afstemning af forventninger til dialogmødet
- Gennemgang af resultater fra ALT-evalueringen, hvilke emner er væsentlige at tale om på dialogmødet?
- Forløbet af dialogmødet planlægges, herunder vægtning af de valgte emner
- Hvem gør hvad og hvornår? Materialer, evt. forplejning, mødelokale mv.
- Hvordan skal de øvrige medarbejdere forberede sig?
- Hvilken rolle har denne arbejdsgruppe i forhold til den videre opfølgningsproces?

Eksempel på rammesætning af et dialogmøde

Velkomst til mødet. Som leder sætter du scenen og italesætter rammerne for dialogmødet, samt hvordan resultaterne skal bruges som udgangspunkt for en konstruktiv dialog omkring arbejdsmiljøet hos jer. Gør opmærksom på, at det er her, at der er plads til at uddybe de ting, man har angivet i evalueringen.

- Tilkendegiv at det ikke er acceptabelt, hvis der har været krænkende adfærd, men at dette håndteres ved at gå til lederen, TR, arbejdsmiljørepræsentanten eller HR.
- Hvis der er noget som man ikke vil tale om i plenum, kan man selvfølgelig altid komme til lederen, TR, arbejdsmiljørepræsentanten eller HR.

Opfølgning på temaer

Se de næste eksempler på, hvordan der kan arbejdes med en eller flere temaer.

Afslutning af mødet

Her er det vigtigt at:

- Samle op på handlinger og måske allerede opridse den videre proces.
- Uddele nogle af opgaverne til udvalgte medarbejdere for at skabe ejerskab.
- Takke for alle de gode input og tilkendegive at processen på ingen måde er færdig.

Eksempel til løbende opfølgning

En måde at lave løbende opfølgning kan være ved at gøre følgende:

1. Vælg 3-4 temaer fra ALT-evalueringen (som I ikke er kommet omkring, men som også var vigtige)
2. Planlæg 3-4 løbende møder, hvor I taler om et af temaerne
3. Lav en mødeplan over hvornår temaerne skal behandles
4. Forberedelse af møderne er vigtigt og ligeledes at der arbejdes med opfølgning i dagligdagen, dvs. med løbende at aftale, hvilken effekt I ønsker af de beslutninger der træffes, samt hvilke delmål, der kan indikere at I er på rette vej.

5. De beslutninger og indsatsområder I bliver enige om på dialogmødet, indskrives i jeres lokale handlingsplan og genbesøges ved hvert møde.

Krænkende adfærd

Tilfælde med krænkende handlinger er meget alvorlige og bør gives særlig opmærksomhed. Angives krænkende handlinger i din ALT-evaluering bør du orientere dig i ministeriets retningslinjer for "Forebyggelse og håndtering af mobning, seksuel chikane og krænkende handlinger", som du kan finde på intranettet.

Du skal være opmærksom på, at oplevelser med krænkende handlinger er subjektive, og der er stor forskel på, hvad der opfattes som krænkende.

Det kan være, at du kender til den pågældende situation, og at den er blevet håndteret, men du kan ikke vide med sikkerhed, hvem og hvilken situation, rapporten henviser til. Derfor er det vigtigt at bede medarbejderne om at tage kontakt til dig, deres HR-konsulent, arbejdsmiljørepræsentant eller tillidsrepræsentant, hvis de har oplevet mobning.

Dialogmøder er ikke et hensigtsmæssigt forum at håndtere faktiske hændelser, men I kan med fordel tale om forebyggelse ved at drøfte følgende emner:

- Hvad er god omgangstone hos os?
- Kan vi aftale spilleregler i forhold til passende kommunikation med respekt for hinanden?
- Er vi tilstrækkeligt opmærksomme på at løse konflikter, før de udvikler sig til personrettede problematikker?
- Hvad kan vi gøre, hvis vi oplever at være vidne til hændelser, som kan opfattes som krænkende handlinger?

Del 4: ALT - handlingsplaner

For at sikre fokus og fremdrift og synliggøre nye initiativer er det vigtigt at arbejde med handlingsplaner både på et konkret, lokalt og et samlet, strategisk niveau.

Den lokale handlingsplan

Den vigtigste handlingsplan for dig som leder er den lokale handlingsplan for trivsel og psykisk arbejdsmiljø.

- Følg jeres lokale retningslinjer i forhold til hvor og hvordan, I skal udfylde handlingsplaner (dashboard, Excel eller andet).
- Udarbejd en handlingsplan som opfølgning på jeres dialogmøde i samarbejde med medarbejderne.
- Drøft gerne handlingsplanen på kommende enhedsmøder.

Den strategiske handlingsplan

Det fysiske og psykiske arbejdsmiljø er et fælles ansvar for ledelsen, direktionen, SU og AMO. Det anbefales derfor, at der udarbejdes en samlet, strategisk handlingsplan for jeres institution, for at sikre håndtering, fremdrift og delegering af de aktiviteter, der ikke kan håndteres lokalt. Jeres arbejde med institutionens strategiske handlingsplan starter ved modtagelsen af resultaterne og den forsætter med en kontinuerlig indsats frem mod næste måling.

I den strategiske handlingsplan kan I også tage stilling til initiativer fra den strategiske handlingsplan fra sidste ALT-evaluering. Herudover kan der i de lokale handlingsplaner være forslag til aktiviteter, der bør håndteres i institutionens strategiske handlingsplan. Arbejdsmiljøgrupperne kan desuden udarbejde lokale handlingsplaner på det fysiske arbejdsmiljø og evt. en samlet indstilling fra arbejdsmiljøorganisationen, og disse kan også inspirere den samlede, strategiske handlingsplan.

Anbefalinger

Disse handlinger kan forankre jeres indsatser og øge værdien af ALT-evalueringen:

- Vælg nogle centrale temaer ud fra ALT-evalueringen og arbejd vedvarende med disse. I lederdashboardet finder du talebobler ud for hvert tema med forslag til konkrete initiativer.
- Handlingerne i de aftalte handlingsplaner skal koordineres, føres ud i livet og løbende evalueres.
- Den øverste ledelse skal have ALT-evalueringen samt de prioriterede indsatser højt på den strategiske agenda. De prioriterede indsatser skal løbende drøftes på leder/chefmøder og der skal spørges til konkrete ændringer, ligesom den øverste ledelse selv skal vælge nogle indsatser som resultat af ALT-evalueringen.

Bilag: Eksempler på dialogmøde-design

Eksempel 1: Dialogmøde 1½ time

Formål	• At drøfte hvordan I forstår temaet og de underspørgsmål, der knytter sig til og hvorfor I har svaret, som I har • At give gode råd til hinanden om, hvad I skal gøre anderledes
Procesdesign	Det valgte ALT-tema præsenteres 2 og 2: • Drøft hvad I forstår ved (fx Trivsel og motivation) og hvorfor I tror, at resultatet er som det er. • Fremlæg i plenum og drøft fælles forklaringer på resultatet 2 og 2: • Når det fungerer godt – hvad er så til stede? • Når det ikke fungerer godt – hvad sker der? Fremlæg i plenum og lad én tage noter på tavle eller flip, så det, der siges, kan fastholdes til senere opfølgning • Drøft nu disse to spørgsmål 2 og 2: • Gode råd til hinanden om hvad der skal gøres: leder/ledelse, kolleger, TR/AMO – hvilke tegn vil der være på at vi bliver bedre til dette? Hvad vil effekten på temaet (fx trivsel og motivation) være, når vi gør dette? • Fremlæg forslagene i plenum. Vælg ét eller to forslag til forbedring ud (fx Trivsel og motivation) og træf en beslutning om at arbejde med det eller de forslag den kommende måned eller to frem til et opfølgningsmøde. Det er vigtigt, at I er konkrete med hensyn til både, hvordan I kommer i mål med det I beslutter og hvilken effekt, I tror det vil have på det tema. Aftal, hvornår opfølgningsmødet holdes og aftal, hvordan I alle vil: 1. Bestræbe jer på at gøre det, I har aftalt og 2. Lægge mærke til, når andre bestræber sig på det

Opfølgningsmøde ½ time

Formål	At følge op på de ændringer, I besluttede jer for på første møde (fx arbejde med Trivsel og motivation)
Procesdesign	Formålet tydeliggøres 2 og 2: • Hvilke tegn har der været på at vi har gjort det vi aftalte?

	• (Hvad har I hver især selv gjort? Hvad har I lagt mærke til, at andre gjorde?) • Hvad har effekten været af det (på fx Trivsel og motivation)? • Hvad kan vi ellers gøre? Afslutningsvis: • Hvordan og hvornår følger I op på dette?
--	---

Eksempel 2: Dialogmøde 1½ time

Formål	At vælge et nyt tema at arbejde med
Procesdesign	Grupper af 3: • Kig evalueringsresultatet igennem og vælg et andet tema, som I gerne vil arbejde med • Hvad forstår I ved dette tema og de tilknyttede spørgsmål? • Hvorfor tror I, at resultatet er som det er? • Fremlæg og drøft fælles • Vælg et fælles tema Grupper af 3: • Drøft hvad I forstår ved temaet og hvorfor I tror, resultatet er som det er • Fremlæg og drøft fælles forklaringer på resultatet 2 og 2: • Når det fungerer godt – hvad er så til stede? • Når det ikke fungerer godt – hvad sker der? • Fremlæg og drøft disse to spørgsmål 2 og 2: • Gode råd til hinanden om hvad der skal gøres: leder/ledelse, kolleger, TR/AMO – hvilke tegn vil der være på at vi bliver bedre til dette?

Opfølgningsmøde ½ time

Formål	At følge op på de ændringer, I besluttede jer for på sidste møde
Procesdesign	Formålet tydeliggøres 2 og 2: • Hvilke tegn har der været på at vi har gjort det vi aftalte? • (Hvad har I hver især selv gjort? Hvad har I lagt mærke til, at andre gjorde?) • Hvad har effekten været af det (på fx Trivsel og motivation)? • Hvad kan eller skal vi gøre mere?

	Fremlæg og drøft fælles oplevelse • Skal vi arbejde videre med dette? Afslutningsvis • Hvordan og hvornår følger I op på dette?
--	---

Eksempel 3: Procesledelse af svære emner

Svære emner kan komme på alle typer af dialogmøder. Det er derfor vigtigt, at du som leder kan agere hensigtsmæssigt i situationen. Vi anbefaler, at du altid kontakter HR, for at vurdere om du har brug for at få en facilitator eller ekstern støtte med til dialogen med medarbejderne. Vælger du alligevel selv at håndtere det, kommer her et eksempel på, hvordan det kan foregå. Pointen om ... at lytte til medarbejderne for så senere at vende tilbage ... er stærkt forpligtende; og kan i øvrigt bruges i situationer, hvor det svære emne pludselig kommer op. Vær derfor altid klar til at lytte, opsøg sparring og vend tilbage til forsat dialog. Svære emner er vigtige at få talt om – både for dig og for andre.

Formål	At blive klogere på hvad der er på spil for medarbejderne (fx herunder ved lav score på ledelse).
Procesdesign (gennemføres oftest med en facilitator)	Lederen indleder eksempelvis: <i>"Jeg har set evalueringen og er opmærksom på, at jeres oplevelse af min ledelse og vores samspil kommer ud med en lav score. Det ligger mig meget på sinde at arbejde på dette og det har jeg brug for jeres hjælp til. Derfor har jeg brug for i dag at lytte til jer, og jeg sidder her med det formål at blive klogere på, hvad det er I har oplevet og hvad det er I kunne ønske jer anderledes. Jeg vil bede jer om først at tale sammen to og to og bagefter dele jeres samtaler med hinanden mens jeg lytter."</i> 2 og 2 (eller 3 og 3) i 25 minutter: • Hvad lægger vi i (det relevante spørgsmål) fx forståelse af enhedens mål, så jeg forstår, hvad det betyder for mine opgaver? • Hvornår har vores leder gjort dette? I hvilken sammenhæng – og hvad var det han/hun gjorde helt konkret • Hvilke gode råd vil vi give vores leder for at han/hun kan blive bedre til at (det relevante spørgsmål), fx skabe forståelse for enhedens mål... Når de 25 minutter er gået, siger lederen, at tiden er gået. Lederen beder nu medarbejderne informere hinanden om hvad de har talt om og gå igennem alle tre spørgsmål ovenfor (og lederen beder en medarbejder være ordstyrer). Lederen sætter sig selv – uden øjenkontakt til medarbejderne med sin blok eller iPad og noterer så meget som muligt ned, så ordret som muligt. Hold egne fortolkninger tilbage. (Ordstyreren forsøger at få dette til at ske inden for et tidsrum på 30-45 minutter)

	Herefter tager lederen ordet og takker for medarbejdernes input. Lederen fortæller, hvad han/hun har hørt – dette skal stemme overens med de ord, lederen har noteret, at medarbejderne sagde. Hvis lederen begynder at tolke, kan medarbejderne opleve ikke at blive hørt. Til slut siger lederen eksempelvis. <i>"Det er hvad jeg tager med fra i dag. Jeg har brug for at tænke over det og vil snarest muligt vende tilbage med mine overvejelser og fortælle, hvad jeg vil gøre fremadrettet på baggrund af dette. Tusind tak for jeres tid og fordi I ville dele så åbent med mig, hvad I har tænkt."</i>
--	---