



Haderslev Kommune

Leders guide til
3-i-1 undersøgelsen 2026

Introduktion og formål

I starten af 2026 gennemfører Haderslev Kommune sin treårige 3-i-1 undersøgelse. Undersøgelsen er en samling af de tre undersøgelser: trivselsundersøgelse, psykisk APV og leder-evaluering.

Formål med 3-i-1 undersøgelsen

3-i-1 undersøgelsen har til formål at give et generelt billede af trivsel, arbejdsmiljø og ledelse i Haderslev Kommune.

Undersøgelsen skaber ikke i sig selv bedre trivsel, men den kan bruges som udgangspunkt for dialog.

Dialogen skal føre til bedre trivsel, stærkere ledelse, et sundere psykisk arbejdsmiljø og færre sygedage. Dialogen er afgørende for, at vi kan gøre Haderslev Kommune til en endnu mere attraktiv arbejdsplads med henblik på tilknytning og rekruttering til gavn for såvel medarbejdere som borgere.

Guiden er lavet til dig, der er leder i Haderslev Kommune. Den skal støtte dig i arbejdet med at gennemføre 3-i-1 undersøgelsen 2026 sammen med dine medarbejdere.

Formål med guiden

Guiden henvender sig til alle ledere i Haderslev Kommune – uanset om du er ny i rollen eller har mange års erfaring. Den skal give dig en tydelig og tryk ramme for, hvordan du:

Forbereder dig selv og dine medarbejdere til undersøgelsen

Henter og læser din rapport i Evovia

Forstår og analyserer resultaterne – individuelt og med din TRIO

Gennemfører dialogmøde om resultatet med dine medarbejdere

Udarbejder konkrete og meningsfulde handleplaner i samarbejde med TRIO og medarbejdere

Guiden er opdelt i et FØR UNDERSØGELSEN, EFTER UNDERSØGELSEN og OPFØLGNING, så du nemt kan navigere i dokumentet, alt efter hvor i processen, I er.

Du kan klikke dig ind på overskrifterne i indholdsfortegnelsen for at gå direkte til det afsnit, du gerne vil læse om (*Ctrl + klik for at følge linket*). Du kan også se, hvilke konkrete opgaver du har i hver fase i forløbet. Disse er markeret i en blå boks.

Indholdsfortegnelse

Indhold

Introduktion og formål.....	1
Indholdsfortegnelse	2
FØR UNDERSØGELSEN	3
Forberedelse af undersøgelsen.....	3
Kriterier for deltagelse	3
Godt at vide før undersøgelsen går i gang.....	3
Spørgerammen.....	3
EFTER UNDERSØGELSEN	5
Frigivelse af rapporter	5
Sådan henter du din rapport.....	5
Rapportens opbygning.....	5
Fra analyse til handling.....	9
OPFØLGNING	13
Sæt handling på	13
Særlig HR-understøttelse	14
Spørgsmål	14
BILAG.....	15
Bilag 1: Spørgeramme til 3-i-1 undersøgelsen 2026	16
Bilag 2: Forberedelsesskema til medarbejdere forud for dialogmødet.....	17
Bilag 3: '3-i-1 2026 – gennemgang af spørgeramme i MED forud for undersøgelsen' (PP præsentation)	18
Bilag 4: 'Drøftelse af 3-i-1 spørgerammen' (PP præsentation til personaleledere).....	19
Bilag 5: Psykologisk effekt af ledervurdering	20
Bilag 6: Power Point til brug ved dialogmøder – til ledere	21
Bilag 7: Tips til dig, der er facilitator på dialogmødet:	22
Bilag 8: Tidsplan for opfølgning på 3-i-1 undersøgelsen 2026.....	23

FØR UNDERSØGELSEN

Forberedelse af undersøgelsen

Alle medarbejdere skal fra starten kende formålet med 3-i-1 undersøgelsen: at styrke trivsel, arbejdsmiljø og ledelse samt reducere sygefravær. En grundig forberedelse på arbejdspladsen har betydning for medarbejdernes engagement, forståelse og motivation til at deltage i undersøgelsen.

Det er dit ansvar som leder i samarbejde med AMR/TR at tilrettelægge rammerne lokalt for deltagelse i undersøgelsen.

Kriterier for deltagelse

Kriterierne skal sikre, at undersøgelsen afspejler den aktuelle situation.

Alle medarbejdere deltager som udgangspunkt i undersøgelsen.

Medarbejdere, der *ikke* skal deltage, er medarbejdere, der:

- har været ansat i mindre end 3 måneder inden undersøgelsen, uanset om det er i fast stilling eller vikariat.
- er ansat mindre end 8 timer ugentligt på én arbejdsplads
- ikke er til stede på arbejdspladsen under dataindsamlingen, fx pga. af orlov eller en langtidssygemelding (mere end en måned), medmindre andet aftales med leder.
- er opsagte

Ovenstående gælder også for jobtræningspersoner, elever og faste vikarer.

Medarbejdere i flexjob deltager, hvis deres ansættelse er fx 10 timer – også selvom den effektive arbejdstid er lavere. Det er ansættelsesbrøken, der afgør deltagelsen.

Medarbejdere med mere end én kommunal arbejdsplads besvarer undersøgelsen ud fra det arbejdssted, hvor de procentvis har flest timer.

Ledere besvarer på samme måde som øvrige medarbejdere - i forhold til egen nærmeste leder og leders leder.

Godt at vide før undersøgelsen går i gang

- Undersøgelsen foretages udelukkende elektronisk og er anonym.
- Besvarelsen af undersøgelsen sker i arbejdstiden.
- Besvarelsen tager cirka 20 minutter og består af 49 spørgsmål.
- Sidste frist for besvarelse er fredag d. 30. januar 2026 kl. 12.00.

Spørgerammen

Undersøgelsen indeholder 49 udsagn, som medarbejderne skal tage stilling til.

Udsagnene er opdelt i forskellige dialogtemaer:

- Samarbejde om opgaveløsningen (på egen arbejdsplads og på tværs af arbejdspladser/afdelinger)
- Ledelse (nærmeste leder + leders leder)
- Trivsel
- Uacceptabel adfærd (fra kolleger og ledere samt fra borgere og pårørende)

- Haderslev Kommunes værdier – i ledelse og samarbejde
- Sygefravær (faktorer til nedbringelse af sygefravær + overordnede årsager)

Forud for undersøgelsen drøfter LokalMED spørgerammen. Drøftelsen skal ske for at skabe en fælles forståelse af spørgsmålene og mulighed for afklaring af eventuelle tvivlsspørgsmål. Dit LokalMED videreformidler resultatet af drøftelserne til dig, så du er godt klædt på til at kunne gennemgå spørgerammen med dit personale forud for undersøgelsen og evt. lave lokale definitioner.

Særligt for dig, der er ny leder for et team/afdeling

I spørgeskemaet er der mulighed for at besvare 'Ved ikke/ikke relevant' til spørgsmålene under Ledelse (nærmeste leder og leders leder). Denne mulighed er tiltænkt de situationer, hvor du som leder er ny i rollen overfor dit aktuelle personale (har haft personaleledelsen for teamet i mindre end 3 måneder). I disse tilfælde får vi det mest retvisende resultat, hvis dine medarbejdere benytter sig af denne mulighed. Vær opmærksom på, at I på et senere tidspunkt kan gentage undersøgelsen på dette tema, når I har fået et bedre grundlag for at besvare temaet.

Din opgave før undersøgelsen går i gang:

- **at forberede egne medarbejdere på undersøgelsen** ved at gennemgå spørgerammen på forhånd, evt. sammen med TRIOen, og afklare eventuelle tvivlsspørgsmål (få også input hertil fra dit LokalMED fra deres drøftelse af spørgerammen)
- **at sikre, at alle har adgang til en computer i svarperioden**
- **at der afsættes tid til besvarelse.** Ledere opfordres derfor til at booke lokale og tid til udfyldelse, særligt de steder, hvor dette kan være en udfordring.
- **at motivere dine medarbejdere til at svare** – ambitionen er en svarprocent på min. 80%.
- **at din 'organisation' (dit team/din afdeling) er opdateret i Evovia senest den 30. november 2025**

Undersøgelsen starter mandag den 5. januar 2026. Sørg derfor for at have alt klar inden juleferien.

3-i-1 undersøgelsen besvares i perioden 5. januar – 30. januar 2026.

Sørg for løbende at opfordre dine medarbejdere til at besvare undersøgelsen, mens den står på. HR følger svarprocenten for hele organisationen i besvarelsesperioden, og du vil i løbet af svarperioden få en mail fra HR, hvis du har medarbejdere, der endnu ikke har besvaret. HR kan kun se svarprocent på afdelingsniveau – ikke på individniveau. Systemet (Evovia) vil to gange i svarperioden automatisk sende remindere til samtlige medarbejdere, der ikke har besvaret. Da dette sker per automatik, vil der også her være fuld fortrolighed i forhold til den enkelte medarbejder.

Bilag:

- *Spørgeramme til 3-i-1 2026*
- *'3-i-1 2026 – gennemgang af spørgeramme i MED forud for undersøgelsen'* (PP præsentation)
- *'Drøftelse af 3-i-1 spørgerammen'* (PP præsentation til personaleledere)

EFTER UNDERSØGELSEN

Frigivelse af rapporter

Direktører og chefer får resultaterne præsenteret den 16. og 17. februar 2026.

Den 18. februar frigives rapporter med resultatet for hver arbejdsplads – dvs fra denne dag kan du hente din egen rapport i Evovia.

Sådan henter du din rapport

Den 18. februar 2026 vil du modtage en mail fra Evovia om, at en survey (3-i-1 undersøgelsen 2026) er afsluttet, og at du nu kan se resultatet.

Log ind i Evovia og åbn Survey modulet. Klik på den survey du vil åbne. I dette tilfælde er det "3-i-1 Undersøgelsen 2026".

Åbn Evovias vejledning til download af rapporter i Survey-modulet, og følg de forskellige trin. Du kan finde vejledningen her: [Lav handleplaner og aftaler til surveys](#).

Når du har genereret en rapport, vil den fremover ligge under "Mine rapporter" inde i survey-modulet. Så kan du nemt finde dine rapporter igen.

Rapportens opbygning

Inden du går i gang med at analysere rapporten og jeres resultater, er det vigtigt at du forstår, hvordan rapporten er bygget op, og hvordan de enkelte resultater fremvises.

Grundlæggende består rapporten af to forskellige diagrammer:

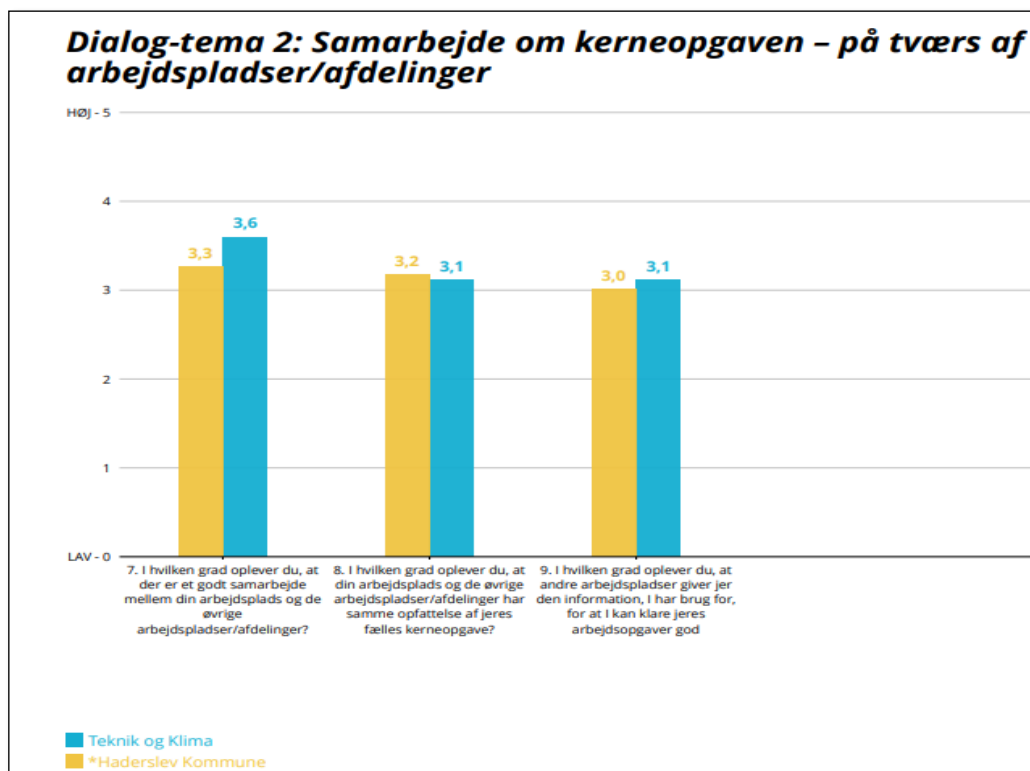
- Søjlediagrammer – viser den gennemsnitlige score for hvert spørgsmål
- Fordelingsdiagram – Viser fordelingen af svar på de enkelte spørgsmål.

Søjlediagrammer

Den første del af rapporten viser teamets/afdelingens gennemsnitlige score på de enkelte spørgsmål i 3-i-1 undersøgelsen (blå søjler). Vælger du at hente en rapport med sammenligning til andre dele af organisationen, vil dette blive vist som en sekundær søjle (gule søjler) (se figur 1).

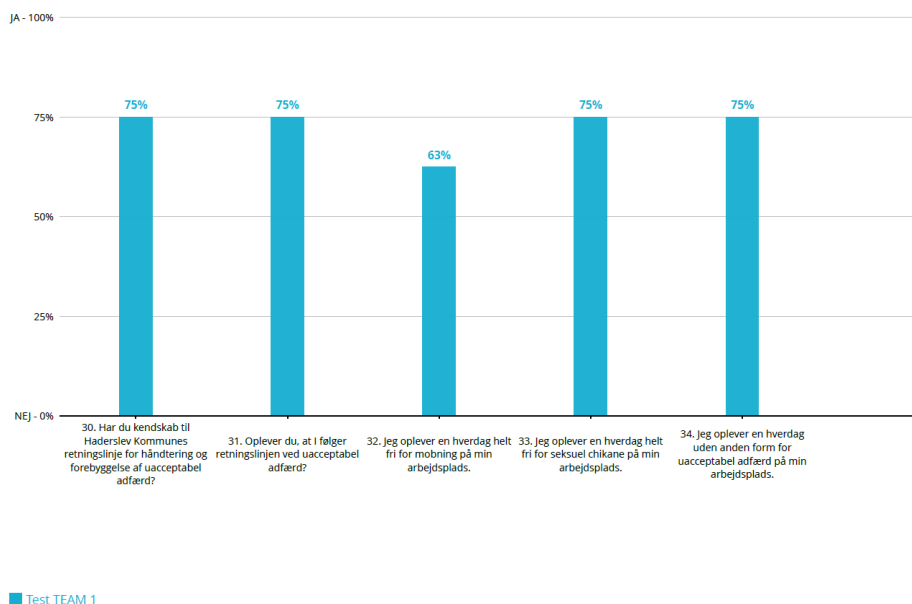
Langt de fleste spørgsmål er blevet besvaret med en gradueringscore, hvor hver medarbejder har vurderet, i hvor høj grad de oplever det enkelte udsagn. Svarene vises som et gennemsnit på en skala fra 0 til 5, hvor 0 er lavest og 5 højest.

I spørgsmålene under dialog-tema 6,7 og 10 (spørgsmål 31-42 + 53-56), har medarbejderne svaret kategorisk med "Ja" eller "Nej" ud fra, om de har oplevet det enkelte udsagn. I rapporten vil disse resultater angives som en procentdel, altså hvor mange % af medarbejderne har oplevet udsagnet (se figur 2).



Figur 1 - Denne figur viser teamets gennemsnitlige score (blå søjle) på hvert enkelt spørgsmål inden for et dialog-tema, i dette tilfælde "Samarbejde om kerneopgaven". Den gennemsnitlige score vises på en skala fra 0-5, hvor 0 er dårligst og 5 er bedst. Teamets/afdelingens besvarelse sammenlignes i dette tilfælde med den gennemsnitlige score i Haderslev Kommune (gul søjle).

Dialog-tema 6: Uacceptabel adfærd fra kolleger eller ledere indenfor arbejdspladsen



Baseret på survey: Test af 3-i-1 undersøgelsen 2026 med deadline 2025-04-24 | Genereret af Evovia

9 / 20

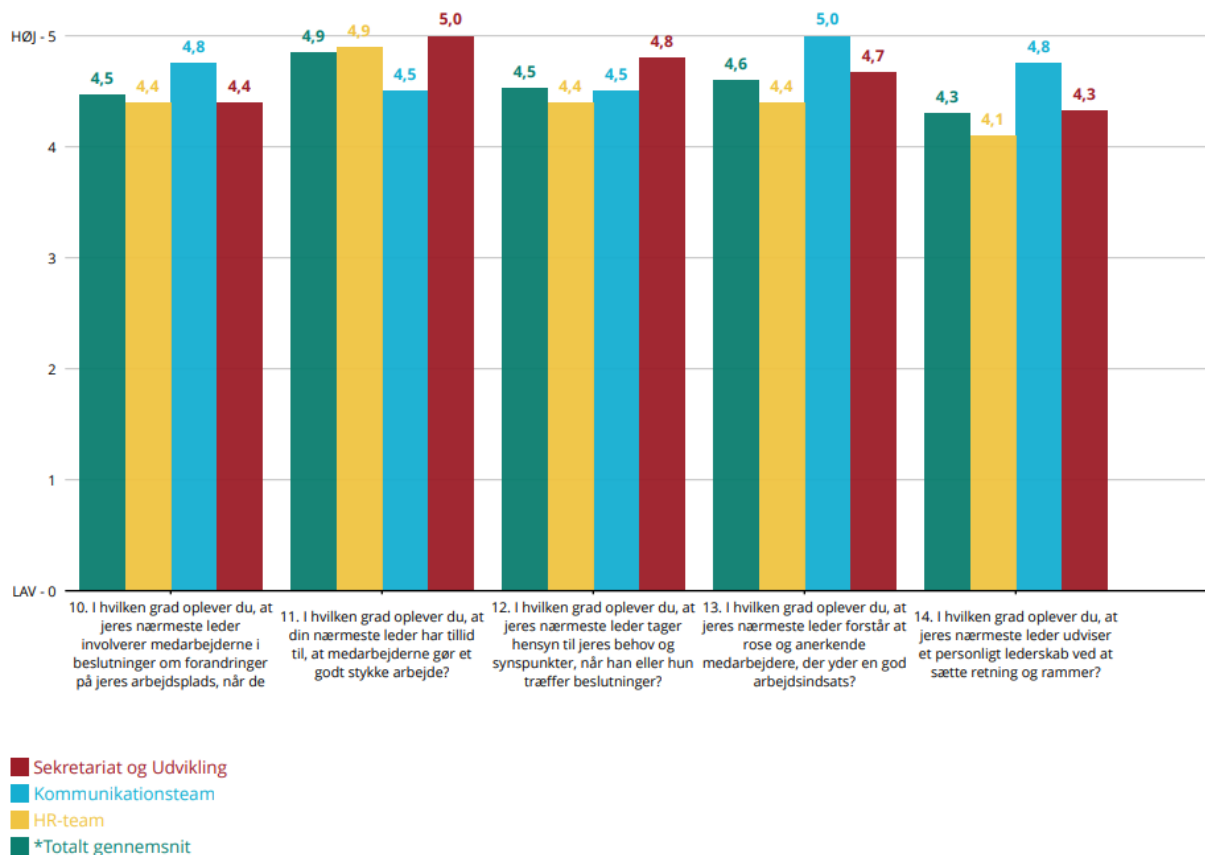
Figur 2 - Denne figur viser teamets gennemsnitlige score, ud fra besvarelsen i en "Ja/Nej-Kategori". Scoren angives procentvist, ud fra hvor mange medarbejdere der har oplevet det enkelte udsagn. I dette tilfælde er der ikke sammenlignet med andre dele af organisationen. (Dette eksempel er fra en test-version, og afspejler ikke et egentlig team).

Sammenlign resultater fra forskellige teams

Hvis du er leder af flere forskellige teams eller er leder på chefniveau og gerne vil se en samlet rapport over alle eller udvalgte teams under dig, har du mulighed for at sammenligne flere forskellige teams, afdelinger eller områder med hinanden. (Se figur 3).

Her skal du tilbage til Evovia og generere en ny rapport, hvor du vælger flere teams/afdelinger til rapporten. Du kan også vælge at tilføje et gennemsnit for de valgte teams/afdelinger. Følg Evovias vejledning her: [Lav handleplaner og aftaler til surveys](#)

Dialog-tema 3: Ledelse (1 / 2)



Baseret på survey: 3-i-1 undersøgelse 2023 med deadline 2023-05-10 | Genereret af Evovia

Figur 3. Denne figur viser scoren for tre teams og deres samlede gennemsnitsscore.

Fordelingsgrafer

Den anden del af rapporten viser fordelingsgrafer – altså hvordan medarbejdernes svar fordeler sig på de enkelte spørgsmål (se figur 4). Her kan du se

- hvordan svarene på de enkelte spørgsmål fordeler sig
- hvor mange, der har undladt at svare på det enkelte spørgsmål
- det samlede antal besvarelser.

Fordelingsgrafen er brugbar efter du har dannet dig et generelt overblik, og gerne vil dykke mere ned i de enkelte spørgsmål, som har fanget din interesse. Fx kan fordelingsgrafen vise, om der er stor spredning i svarene, eller om mange medarbejdere har undladt at besvare et spørgsmål.

Fordeling af score

Dialog-tema 1: Samarbejde om opgaveløsningen – på min arbejdsplads	0	1	2	3	4	5	n/a	#
1. Vi har en fælles forståelse af, hvad vores arbejdsopgaver er.	2	0	0	3	2	1	0	8
2. Vi har et godt samarbejde om arbejdsopgaverne på vores arbejdsplads.	1	0	0	3	3	1	0	8
3. Vi hjælper hinanden, hvis en kollega er fraværende eller har ekstraordinært travlt.	1	0	1	2	2	2	0	8
4. Vi er gode til at løse uoverensstemmelser på en ordentlig måde, når de opstår.	2	0	0	3	3	0	0	8
5. Vi er gode til at bruge hinandens kompetencer i opgaveløsningen.	1	0	1	3	3	0	0	8
6. Arbejdsopgaverne på min arbejdsplads bliver fordelt på en ordentlig måde.	2	0	0	4	2	0	0	8

Figur 4. Denne figur viser fordelingen af de afgivne svar ud fra, hvor høj score, der er givet. Kolonnen længst til højre viser det samlede antal besvarelser.

Din opgave når din rapport er klar i Evovia

- **Hent rapporten i Evovia**
Book dine medarbejdere til et dialogmøde om resultatet (hvis du ikke allerede har gjort det).
 Du kan starte dialogprocessen fra den 23. februar 2026.

Fra analyse til handling

Inden du drøfter resultaterne af jeres 3-i-1-undersøgelse med teamet, anbefaler HR, at du på forhånd har analyseret og reflekteret over resultaterne – først individuelt og herefter sammen med din TRIO-gruppe. Følg de forskellige trin i processen for at sikre, at du kommer godt rundt om opgaven.

Det kan være fristende at springe direkte til dialog og handleplaner, men det er vigtigt først at forstå og bearbejde resultaterne.

Når du analyserer og reflekterer først, får du:

- et bedre overblik over, hvad undersøgelsen viser
- mulighed for at sortere og prioritere, så dialogen med teamet bliver fokuseret og meningsfuld
- tid til at bearbejde egne reaktioner – især hvis der er feedback på ledelse
- et fælles afsæt i TRIOen, som styrker tryghed og sammenhæng i den videre proces

Husk: En score på mindre end 3,0 bør altid give anledning til en drøftelse i TRIOen og teamet/afdelingen for at afdække, hvad det handler om.

Trin 1 - Tragtmodellen – individuel refleksion

I analysen af rapporten kan det være hjælpsomt at bruge en tragtmødel: Start med det store overblik og gå derefter ned i de konkrete spørgsmål og handlinger.

Herunder finder du refleksionsspørgsmål, som kan støtte dig i den indledende analyse. Du kan også læse om den psykologiske effekt af en lederevaluering i bilaget 'Psykologisk effekt af lederevaluering'.

1. Start i helikopterperspektiv – forstå formålet

- Hvad måler undersøgelsen – og hvorfor er det vigtigt?
- Hvilke tre områder dækker den? (Trivsel, psykisk APV og lederevaluering)
- Hvad er formålet med analysen – og hvad skal den bruges til?

2. Kig efter mønstre og tendenser

- Hvor scorer teamet generelt højt – og hvor er der lavere scorerer?
- Er der bestemte temaer, der skiller sig ud, enten positivt eller negativt?
- Er der stor spredning i svarene (se fordelingsgraferne)?
- Er der stor forskel på teams score og kommunens gennemsnit?
- Er der mange der har undladt at svare på bestemte spørgsmål? (se fordelingsgraferne)

3. Reflektér og dyk længere ned?

- Hvad overrasker mig?
- Er der noget der bekræfter min oplevelse eller forventning?
- Er der nogle resultater, der vækker min nysgerrighed?
- Er der spørgsmål eller resultater, der kræver hurtig handling?
- Hvilke styrker kan jeg/vi bygge videre på?
- Hvilke udfordringer skal jeg/vi tage fat på – og hvordan?

4. Hvad er næste skridt?

- Hvordan kommer jeg/vi godt videre herfra?
- Hvad er vigtigt at tage med i dialogen med medarbejderne?
- Hvilke ressourcer har jeg brug for? Er der behov for støtte eller hjælp til at håndtere noget?

Bilag:

- *Psykologisk effekt af lederevaluering*

Trin 2 - Involver din TRIO

Når du har analyseret din rapport via tragtmodellen, involverer du din arbejdsmiljøgruppe/TRIO og også gerne din egen leder. Formålet er, at I sammen ser på resultaterne og overvejer:

- Er resultatet som forventet, eller er der noget der overrasker jer?
- Hvad bliver I nysgerrige på at forstå bedre?
- Hvilke emner i rapporten, mener I at afdelingen særligt bør overveje eller fokusere på?
- Hvilke trivsels-/arbejdsmiljøopgaver arbejder I allerede med, og hvilke kan kobles på processen?

Hvad gør I, når resultaterne er meget positive?

Det kan være sværere at fastholde et godt arbejdsmiljø end at forbedre et dårligt arbejdsmiljø. Omkostningerne ved ikke at fokusere på at fastholde et godt arbejdsmiljø kan være høje. Derfor:

- Overvej hvad der er vigtigt at fastholde på et højt niveau og hvad, der skal forbedres yderligere. Diskutér hvordan I fastholder de områder, der er velfungerende.
- Find en god måde at fejre fremgang og del gode ideer og erfaringer med andre.

Hvad gør I, når resultaterne kalder på handling?

Hvis jeres resultater ligger meget lavt, kan det for nogle ledere være vanskeligt at tage dialogen særligt hvis det handler om dialogtemaet 'Ledelse'.

- Drøft resultatet i arbejdsmiljøgruppen/TRIO med fokus på at nuancere resultaterne og tilrettelægge dialogmødet, så I kan få en grundig dialog om de udfordringer, som undersøgelsen peger på.
- Sæt resultaterne ind i en sammenhæng for at forstå situationen (hvad er der sket på arbejdspladsen det seneste års tid, som kan ligge til grund for medarbejdernes vurdering?)
- Lad være med at fokusere for meget på tal og forklaringer – arbejd med det, I kan ændre.
- Arbejd med nogle få aktiviteter, som I tror på vil gøre en forskel allerede på kort sigt.
- Find en god måde at fejre fremgang, så I kan begynde at skabe en positiv forventning til fremtiden og en positiv fortælling om jeres arbejdsplads.

Brug gerne samme metode som er foreslået i det dialogmateriale, HR har udarbejdet til formålet. Det gør jer godt bekendte med materialet, og det sikrer, at I kommer hele vejen rundt om både det, der fungerer og det, I bør arbejde fokuseret med. Når I har haft disse drøftelser, har I fået et fælles nuanceret billede af resultatet og en fælles forståelse for, hvor I ser både styrker og udviklingspunkter for jeres team. Derved har I et godt udgangspunkt for at gå i dialog med resten af teamet om resultatet.

Din opgave når du har fået din rapport

- **Afsæt tid** til at læse, reflektere over og analysere din rapport
- **Send rapporten til din AMR og TR og inviter dem til et møde**, hvor I gennemgår den
- **Hent dialogmaterialet og brug det i gennemgangen med TRIO** (valgfrit)
- **Udvælg opmærksomhedspunkter/temaer i TRIO**, som I gerne vil fokusere på i dialogen med resten af teamet. Det vil være dem, I præsenterer for medarbejderne på dialogmødet.
- **Inviter din leder** til en snak om rapporten

Bilag:

- *3-i-1 undersøgelsen 2026 – Fra resultat til handling, Dialogmøde*

Trin 3 - gå i dialog med dine medarbejdere

Når du og TRIOen har analyseret rapporten, er I klar til næste skridt: dialog med medarbejderne og konkrete handleplaner. Alle ledere og teams/afdelinger skal have en dialog om resultaterne, også selv om resultaterne er meget høje.

Et spørgeskema og en rapport kan ikke stå alene. Rapporten er ikke en facitliste, men et udgangspunkt for at undersøge sammenhænge mellem trivsel, arbejdsmiljø, ledelse og sygefravær.

Medarbejderne har delt deres oplevelser i undersøgelsen – og de skal også inddrages i arbejdet med at forstå og handle på resultaterne. Det skaber:

- Ejerskab og engagement
- Bedre løsninger, fordi flere perspektiver bringes i spil
- Øget psykologisk tryghed og tillid

Når I tager den fælles dialog og drøfter resultaterne af jeres 3-i-1, anbefaler HR, at I:

- Bruger det dialogmateriale, I allerede har anvendt i TRIOen. (Valgfrit). Se også bilaget: 'Tips til dig, der er facilitator på dialogmødet'
- Præsenterer udvalgte resultater og temaer for teamet
- Skaber rum for åben og nysgerrig dialog
- Sammen identificerer, hvilke områder der er vigtigst at handle på

Alle skal opleve, at det gør en forskel at deltage – og at der sker forbedringer eller fokus på udvikling. Værdien af undersøgelsen ligger i de handlinger, som ledelse og medarbejdere sætter i gang. Derfor er det vigtigt, at I får lavet en handleplan, der er så konkret som muligt, så I alle ved, hvad I vil arbejde videre med og hvordan.

Bilag:

- *Tips til dig, der er facilitator på dialogmødet*

Trin 4 - lav en handleplan – og skriv den ind i Evovia

Handleplanen er jeres værktøj til at skabe overblik over aktiviteter og aftaler fra dialogmødet – og til at sikre handling bagefter.

Hvis I ikke når at lave handleplanen færdig på mødet, kan I fortsætte på næste personalemøde - eller arbejdsmiljøgruppen/TRIO kan færdiggøre den. Det er vigtigt, at handleplanen færdiggøres hurtigt efter dialogmødet, og at hele personalegruppen bliver involveret i en dialog om, hvordan I i jeres hverdag vil kunne se, at I er lykkedes med jeres ønskede handlinger – gerne helt konkret ned i jeres adfærd.

Gode råd til udarbejdelsen af en brugbar handleplan:

- Vælg et realistisk/overkommeligt antal aktiviteter.
- Aktiviteterne skal beskrives så konkret som muligt, både i forhold til *hvad der skal ske* og *hvilken effekt/forskel* I forventer.
- Tidsfrister skal være realistiske – men gerne ambitiøse.
- Sæt navn på, hvem der er ansvarlig for at sætte aktiviteten i gang og skabe fremdrift.
- Vurdér hvilke ressourcer der er nødvendige for at gennemføre aktiviteterne.
- Aftal, hvordan og hvornår I følger op – og hvem der har ansvaret.

Overvej, om aktiviteterne:

- giver et højt eller lavt forventet udbytte (hvilken forskel gør det for jeres team/afdeling?)
- er lette eller svære at gennemføre?
- er økonomisk overkommelige eller urealistisk dyre at gennemføre?
- kan kobles med igangværende tiltag?

- kræver, at der er noget, I skal gøre mindre af i en periode for at få tid til implementering af de nye aktiviteter?

Fordel opgaverne mellem dig som leder og medarbejderne. Som leder påtager du dig de aktiviteter, som kun du som leder kan løse. Lad medarbejdere tage ansvar for aktiviteter, hvor det er muligt. Nedsæt eventuelt arbejdsgrupper, hvis det er hensigtsmæssigt.

Når I har besluttet, hvilke temaer eller spørgsmål I vil arbejde videre med, opretter du de konkrete handleplaner direkte i Evovia. **Indtast handleplanerne i Evovia senest 15. maj 2026.**

Til hjælp med dette kan du bruge Evovias vejledning igen: [Lav handleplaner og aftaler til surveys](#).

Du behøver ikke at udarbejde handleplaner for hvert enkelt udsagn, men har mulighed for at samle jeres indsatser under hvert dialogtema.

Her kan du:

- Skrive jeres handleplan i referatfeltet
- Oprette konkrete aftaler med ansvar, deadline og prioritet
- Få overblik over alle aftaler under det pågældende tema

Aftalerne er synlige for dig som leder, de ansvarlige for aftalen, HR og for den overordnede chef for området. Der sendes automatisk påmindelser ved deadline for en aftale, hvis aftalen ikke er afsluttet.

Vær opmærksom på, at I altid via Evovia kan lave en ny måling på udvalgte dialogtemaer efter fx 6-8 mdr for at se, om jeres indsatser har haft en effekt.

Din opgave ved dialogmødet med medarbejderne:

- **Forbered dialogmødet med medarbejderne.** Du har allerede booket mødet – sørg for, at rammerne er gode og indbydende.
- **Send det udarbejdede forberedelsesskema** til medarbejderne, så de har mulighed for at reflektere over jeres arbejdsmiljø og trivsel inden mødet. Gør det klart, at skemaet kan udfyldes uden at kende rapportens resultater (*rapporten kan være svær at læse uden vejledning, så gennemgå den først i fællesskab på mødet.*)
- **Aftal roller på dagen med din TRIO.** Du er vært ved mødet. Skal AMR og TR have en særlig rolle under mødet?
- **Facilitér mødet** – brug med fordel dialogmaterialet, som guider dig i processen. Gennemgå rapporten grundigt med medarbejderne, før I arbejder videre med resultaterne.
- **Italesæt, at AMR og TR både deltager som menige medarbejdere og som hhv AMR og TR** (hvis det er tilfældet). Vær opmærksom på, hvornår AMR og TR taler som medarbejdere – og hvornår de taler som tillidsvalgte.
- **Lav en handleplan sammen med medarbejderne.** Bliver I ikke færdige på dialogmødet, kan I fortsætte på næste personalemøde - eller arbejdsmiljøgruppen/TRIO kan færdiggøre den og præsentere den for medarbejderne på næste personalemøde.
- **Skriv handleplanen ind i Evovia senest den 15. maj 2026.**

Bilag:

- *Forberedelsesskema til medarbejdere*

OPFØLGNING

Forbedringer i arbejdsmiljø og trivsel sker først, når handleplanens aktiviteter bliver gennemført. Det betyder, at det er uhyre vigtigt at holde fast i de aftalte aktiviteter, så der sker reelle forbedringer.

Sæt handling på

Det er vigtigt, at de ansvarlige holder fokus og får aktiviteterne gennemført. I skal som leder og arbejdsmiljøgruppe/TRIO gå forrest i forhold til at få gennemført de aktiviteter, som I er ansvarlige for.

Det kan være hensigtsmæssigt hurtigt at få sat gang i mindre (del-)aktiviteter, der umiddelbart kan realiseres - pluk de lavthængende frugter. Samtidig kan I planlægge de større indsatser.

Vær opmærksom på, at arbejdsmiljøgruppen/TRIO følger op over for øvrige medarbejdere, som har påtaget sig et ansvar for aktiviteter – tilbyd jeres støtte og hjælp.

Hold fokus ved at sætte handleplanen på dagsordenen til relevante møder, både i arbejdsmiljøgruppen/TRIO, MED-udvalg, ledermøder og personalemøder.

Hvis I har et fast punkt på personalemøder, vil alle medarbejdere være bevidste om, hvad der sker og hvordan det hænger sammen med resultatet af 3-i-1 undersøgelsen. Så kan medarbejderne tage medansvar for handleplanen.

Din opgave i opfølgningsfasen:

- **Sæt gang i de handlinger, du er ansvarlig for**
- **Sæt jeres handleplan på dagsordenen** på personalemøder, TRIO-møder, i MED-udvalg, og ledermøder
- **Gør dialogen om jeres indsatser til noget naturligt at tale om i teamet**

Særlig HR-understøttelse

De 10 % af teams/afdelinger med lavest score får særlig støtte fra HR i opfølgningsprocessen.

HR-understøttelse drøftes i TRIO og kan indebære sparring med leder, facilitering af processer eller delprocesser.

Som leder skal du informere dit personale om, hvilken HR-støtte der er aftalt i TRIO.

Du kan informere mundtligt, men husk også at sende en mail med HR på cc. Skriv konkrete HR-indsatser og tiltag ind i handleplanen (fx et ledersparringsforløb med konkrete forbedringspunkter, sætte trivsel fast på dagsorden til personalemøder, træning i feedbackkultur, gennemgang af specifikke retningslinjer, etc.)

HR laver en ny undersøgelse for de teams, der har fået støtte – cirka 6-8 måneder senere – for at måle effekten af de iværksatte indsatser lokalt. HR igangsætter undersøgelsen i samarbejde med leder/TRIO.

Din opgave, hvis du er blandt de ledere, der får særlig HR-understøttelse:

- **Husk på, at feedback ikke er en dom** – det er en mulighed for udvikling
- **Tag imod HRs mødeindkaldelse med åbenhed** – det er en støtte til dig
- **Inviter din egen leder og AMR/TR med** til mødet med HR
- **Kommunikér ud til teamet**, hvilken form for understøttelse, der er aftalt. Gør det gerne mundtligt, men suppler med en mail, hvor du sætter HR på cc. Dette for at have en klar forventningsafstemning af, hvad understøttelsen indebærer.
- **Følg processen**, som du lægger sammen med HR og din AMR/TR
- **Følg op løbende**
- **Vær nysgerrig** på den gentagne undersøgelse, som laves efter 6-8 måneder

Spørgsmål

Har du spørgsmål til undersøgelsen, kan du skrive til 3i1@haderslev.dk. HR svarer dig og samler løbende spørgsmål og svar i en FAQ på intranettet.

BILAG

Bilag 1: Spørgeramme til 3-i-1 undersøgelsen 2026

Dok. nr.	Link til webklient	Hent kopi	Hent kopi i PDF
181165-25	Spørgeramme til 3-i-1 2026	Download her	Download her

Bilag 2: Forberedelsesskema til medarbejdere forud for dialogmødet

Dok. nr.	Link til webklient	Hent kopi	Hent kopi i PDF
180881-25	Forberedelsesskema til medarbejdere inden dialogmødet	Download her	Download her

Bilag 3: '3-i-1 2026 – gennemgang af spørgeramme i MED forud for undersøgelsen' (PP præsentation)

Dok. nr.	Link til webklient	Hent kopi	Hent kopi i PDF
164708-25	Præsentation til brug i LokalMED + personalemøder forud for undersøgelsen	Download her	Download her

Bilag 4: 'Drøftelse af 3-i-1 spørgerammen' (PP præsentation til personaleledere)

Dok. nr.	Link til webklient	Hent kopi	Hent kopi i PDF
170132-25	Præsentation - forståelse af spørgerammen, til personaleledere	Download her	Download her

Bilag 5: Psykologisk effekt af ledervurdering

At blive vurderet af sine medarbejdere kan være en sårbar oplevelse – og det er helt naturligt. For mange ledere vækker det både refleksion og følelser. Det er vigtigt at anerkende dette som en del af processen.

Hvorfor kan det føles udfordrende?

- Feedback på ledelse går tæt på din rolle og identitet som leder.
- Du kan opleve usikkerhed, tvivl eller forsvar – især hvis der er kritik.
- Det kan være svært at skelne mellem faglig feedback og personlig oplevelse.

Hvordan håndterer du det konstruktivt?

- Giv dig selv tid til at læse og bearbejde feedbacken.
- Tal med din TRIO, en kollega, HR eller en mentor – du behøver ikke stå alene.
- Spørg dig selv: *Hvad kan jeg lære af dette? Hvad vil jeg gerne udvikle?*

Refleksionsspørgsmål

- Hvad overrasker mig i vurderingen?
- Hvad bekræfter min egen oplevelse?
- Hvilke styrker ser jeg – og hvor er der udviklingspotentiale?
- Hvordan kan jeg bruge feedbacken til at styrke min ledelse?

Husk:

- Feedback er ikke en dom – det er en mulighed for udvikling.
- Ved at vise, at du tager medarbejdernes input alvorligt, styrker du tillid og psykologisk tryghed.
- Du behøver ikke ændre alt – men du kan tage ét skridt ad gangen.

Hvis du oplever evalueringen og resultaterne som overvældende, kan det være nyttigt at søge støtte fra HR, en mentor, coach eller kollega.

Bilag 6: Power Point til brug ved dialogmøder – til ledere

('Fra resultat til handling – dialogmøde')

Dok. nr.	Link til webklient	Hent kopi	Hent kopi i PDF
180894-25	Power point til brug ved dialogmøder - til ledere	Download her	Download her

Bilag 7: Tips til dig, der er facilitator på dialogmødet:

Giv plads: Din opgave er at kommunikere resultaterne og facilitere en dialog om resultaterne. Tillad medarbejderne at tage snakken derhen, hvor interessen ligger. Men hold fokus på drøftelse af områder, som teamet har indflydelse på.

Hold tiden: Du er ansvarlig for at guide medarbejderne gennem dialogmødet inden for den tid, I har afsat. Gør opmærksom på tidsplanen og vurder eventuelt undervejs, om I har behov for et ekstra møde for at nå i mål, hvis det viser sig, at I har meget mere at snakke om end forventet.

Dokumentér: Husk at få udarbejdet handleplanen, som er afgørende for jeres videre proces. Handleplanen skal skrives ind i Evovia senest den 15. maj 2026.

Vær bevidst om din rolle:

- Undgå at indtage en defensiv position, men hold fokus på "bolden". Det er vigtigt for effekten af processen, at I også kan tale åbent om de vanskelige emner.
- Brug din egen og medarbejdernes følelsesmæssige reaktioner som redskab – hvad fortæller reaktionen mig? – Er reaktionen stærk, vidner det om, at noget er vigtigt for os.
- Stil ikke spørgsmål, der kan opfattes som "kritik", fx "Hvorfor har I svaret på denne måde?". I stedet kan du fx spørge "Hvad kunne I godt tænke jer/har brug for, at jeres leder/kolleger gør?", "Hvad gør den bedste leder/kollega?", "Hvad mangler I?", "Hvad skal jeg (leder) stoppe med at gøre?",
- Forsøg ikke at presse nogen til et svar om følsomme spørgsmål, fx hvis det fremgår af rapporten, at en medarbejder føler sig mobbet¹. Du kan opfordre til en åben dialog, men acceptér, hvis der ikke fremkommer konkrete kommentarer eller eksempler.

¹ De færreste vil føle sig trygge på et dialogmøde ved at tale om egne oplevelser med mobning eller andre krænkelse, især hvis kolleger eller en leder er årsagen. Fortæl i stedet medarbejdergruppen, at man altid i al fortrolighed kan henvende sig til sin leder, sin TR eller AMR, hvis man føler sig mobbet eller har været udsat for andre krænkelse. Fortæl at mobning og andre krænkelse ikke tolereres, og at det er et emne, som I kommer til at arbejde videre med i jeres opfølgning på 3-i-1 undersøgelsen.

Bilag 8: Tidsplan for opfølgning på 3-i-1 undersøgelsen 2026

Dok. nr.	Link til webklient	Hent kopi	Hent kopi i PDF
181241-25	Tidsplan for opfølgning på 3-i-1 unders-	Download her	Download her

