



TalSammen

Udviklingsdialog 2025

Udvikling af trivsel og ledelse
i en lærende dialog på arbejdspladsen

Guide til ledere og medarbejderrepræsentanter

Indhold

Guide

Indledning.....	3
Overblik over TalSammen konceptet.....	4
Formål og ambition med Udviklingsdialog.....	5
Praksis omkring Udviklingsdialog.....	6
Overblik over vigtige datoer og faser i Udviklingsdialog 2025.....	7
Guide – Forberedelse op til Udviklingsdialog.....	10
Guide – Udviklingsdialog gennemførelse.....	12
Guide – Opfølgning efter Udviklingsdialog.....	15
Lederens forberedelse og opfølgning efter Udviklingsdialog.....	19

Bilag

Bilag 1 – Trivsels- og ledelsestemaer.....	20
Bilag 2 – Skemaer til indsamling af trivsels- og ledelsestemaer.....	24
Bilag 3 – Indbydelse til medarbejderne til Udviklingsdialog om trivsel og ledelse.....	26
Bilag 4 – Grænseoverskridende adfærd.....	27
Bilag 5 – Udførlig drejebog til afvikling af Udviklingsdialog (personalemøde 3 timer)...	28

Illustrationer Trine Dueholm (lånt af BFA: 4 trin til mere psykologisk tryghed)

Indledning

En måde at arbejde med trivsel og ledelse på er ved systematisk at gøre status, evaluere og drøfte, hvordan vi kan arbejde for at få et endnu bedre arbejdsfællesskab om kerneopgaven. Derfor har vi med års mellemrum gennemført trivselsundersøgelser og ledelsesevalueringer i hele organisationen. Tidligere TRE-I-EN spørgeskemaundersøgelse.

Ny måde at undersøge og skabe udvikling på

Mange har i tidens løb meldt tilbage, at det har været svært at bruge vores spørgeskemaundersøgelse konstruktivt til at skabe udvikling på arbejdspladsen. Målingen har ikke været den hjælp og støtte til det videre arbejde, som det var hensigten. I Hovedudvalget har vi stillet os selv spørgsmålet om, hvorvidt vi kunne gøre det på en helt anden måde, hvor vi kommer direkte til sagen og får sat godt gang i den udviklende dialog.

Denne gang vil vi skabe udvikling på arbejdspladserne på en anden måde. Vi tager udgangspunkt i vores værdier fra vores personalepolitik og vores fælles ledelsesgrundlag, som er den 'Nyborgånd' vi alle skal arbejde for, at vi har. Det handler bl.a. om, at vi taler om tingene. Med hinanden. I øjenhøjde. Vi vil i denne proces lægge afgørende vægt på, at der er åbenhed, tillid, fælles ansvarlighed og ordentlighed. Vi skal dyrke den fælles interesse for at gøre tingene bedre, både fagligt, for vores borgere og i vores relationer med hinanden på arbejdspladsen. Vi kalder den nye metode for 'TalSammen Udviklingsdialog'.

God fornøjelse med dialogen!

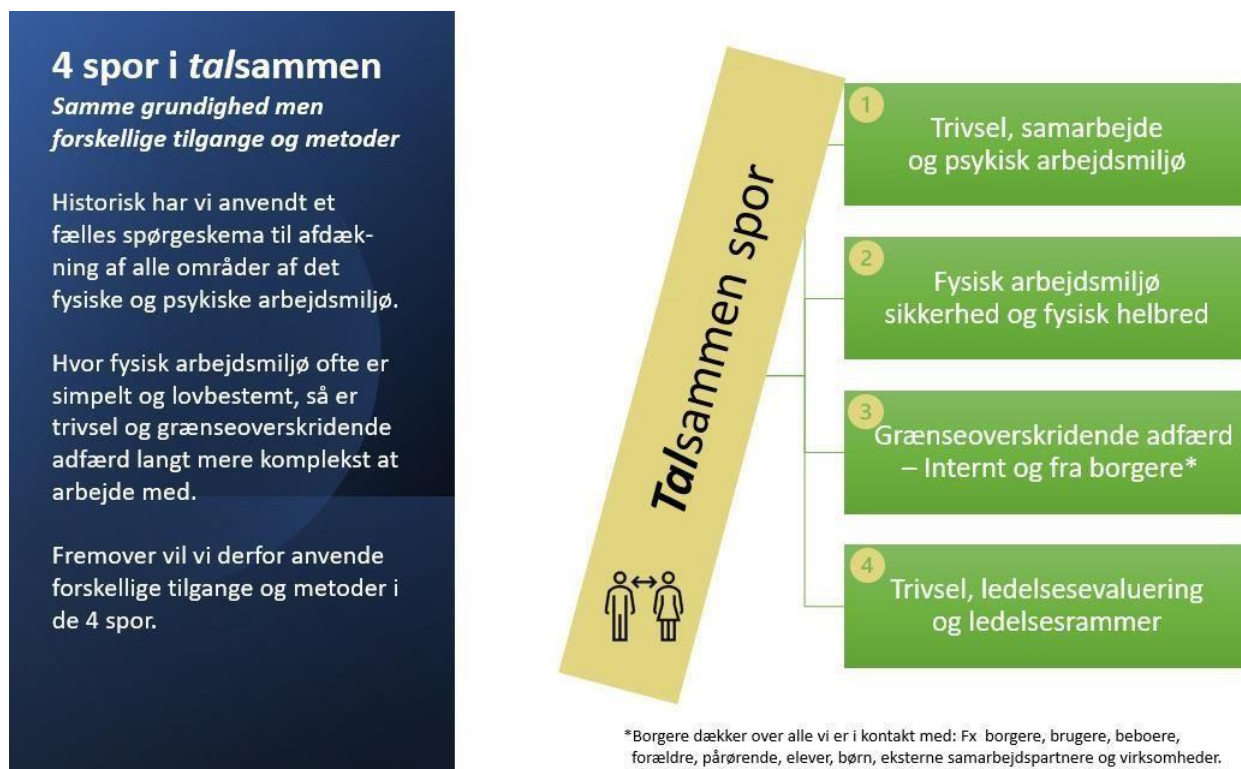
Tim Jeppesen, kommunaldirektør og formand for Hovedudvalget
Kirsten Fisker, næstformand for Hovedudvalget

Udviklingsdialog er en del af konceptet TalSammen:



Overblik over TalSammen konceptet

TalSammen Udviklingsdialog er en del af et koncept i 4 spor som Hovedudvalget har besluttet skal erstatte TRE-I-EN-undersøgelse af trivsel, ledelse og fysisk APV.



En del af konceptet er også, at Hovedudvalget ønsker, at der bliver arbejdet mere struktureret med arbejdsmiljøet. Et struktureret arbejdsmiljøarbejde er væsentligt i prioriteringen af trivsel og sundhed på arbejdspladsen. Det kunne fx være som i eksemplet herunder på et årshjul:



TalSammen Udviklingsdialog

Udviklingsdialogen er Nyborg Kommunes redskab til udvikling af trivsel og ledelse på alle kommunens arbejdspladser.

Når vi holder Udviklingsdialog, taler vi om det, der er vigtigt for os på vores lokale arbejdsplads. Det betyder, at vi i samarbejde og tillid til hinanden – ledere og medarbejdere i fællesskab – skaber forbedringer og udvikling af god ledelse og trivsel. – Og vi tager fælles ansvar for det.

Det fælles ansvar ligger ikke alene hos medarbejdere og ledere på den lokale arbejdsplads. Vi er gensidigt afhængige af hinanden i organisationen for at lykkes med vores kerneopgave. Derfor er god trivsel og ledelse også et gensidigt ansvar på tværs af organisationen. Fra vores lokale Udviklingsdialog involverer vi og adresserer derfor den udvikling vi ser et behov for, at der bakkes op om eller sættes fokus på, fx i samarbejdet med anden arbejdsplads, på tværs i vores afdeling eller i hele organisationen.

Derudover har vi følgende ambitioner for Udviklingsdialogen:

Udviklingsdialogen udvikler kulturen

Udviklingsdialogen understøtter, at vi er en organisation, hvor vi taler om tingene og er sammen om at skabe gode arbejdspladser. Selve Udviklingsdialogen er et forum, hvor vi kan træne det at tale om vores arbejde på en måde, hvor vi har både trivsel og opgaven i fokus ...i tråd med vores personaleværdier:

‘Samarbejdet og omgangstonen i Nyborg Kommune er med til at skabe udvikling, arbejdsglæde og trivsel fordi vores handlinger er baseret på troværdighed og et anerkendende menneskesyn’.

...og i tråd med vores fælles ledelsesgrundlag:

‘Vi er båret af engagement, involvering, tillid og ordentlighed’.

Udviklingsdialogen giver MED-indflydelse

Udvikling af trivsel og ledelse er nogle af MED's vigtigste opgaver.

Udviklingsdialogen drives af ledere og MED-Lokaludvalget eller repræsentanter udpeget af medarbejderne. Derfor understøtter Udviklingsdialogen MED's rolle og mulighed for medinddragelse og medindflydelse på arbejdspladserne.

Udviklingsdialogen omsætter snak til handling

Udviklingsdialogen er tæt knyttet til arbejdspladsens kerneopgave - det vi skal lykkes med sammen. Derfor er det vigtigt, at ønsker og forslag fra Udviklingsdialogen omsættes til konkrete handlinger, som kan forbedre vores praksis og samarbejde om vores fælles opgave.

Udviklingsdialogen skaber udvikling, mens vi undersøger

Udviklingen begynder allerede, når vi sætter ord på, hvilke temaer der er relevante for os at arbejde med. Allerede der bliver vi ekstra opmærksomme på, hvad vi kan udvikle og forbedre for at skabe bedre ledelse og trivsel.

Overordnet tror vi, at Udviklingsdialogen skaber mod og energi, fordi ledere og medarbejdere sammen peger på de løsninger og forbedringer, der skal til for at skabe endnu bedre arbejdspladser. Det giver ejerskab til udviklingen.

Praksis

Drejbog til Udviklingsdialog

Udviklingsdialogen er en struktureret proces, som gennemføres på alle kommunens arbejdspladser. Dette materiale, og de bilag som følger med, udgør en detaljeret guide med anvisninger på, hvordan den enkelte arbejdsplads skal gennemføre processen.

Udviklingsdialog hvert andet år

I Nyborg Kommune kører alle arbejdspladser Udviklingsdialog i samme halvår med cirka to års mellemrum. Hovedudvalget fastsætter, hvornår alle arbejdspladser skal igennem processen.

På din lokale arbejdsplads kan I vælge at holde Udviklingsdialog oftere. I kan også vælge at bruge metoden til løbende udvikling af praksis fx tværfagligt samarbejde, kvalitet eller andre temaer og tilpasse den til jeres behov.

Roller og ansvar

Det er lederens ansvar, at der bliver afholdt Udviklingsdialog på arbejdspladsen. Planlægning og gennemførelse skal ske i tæt dialog mellem leder og medarbejdere på arbejdspladsen.

På de arbejdspladser, som har deres eget MED-Lokaludvalg, udgør udvalget en planlægningsgruppe, som står for at arrangere og følge op på Udviklingsdialogen.

På arbejdspladser, som ikke har deres eget MED-Lokaludvalg (men i stedet har personalemøde med MED-status, eller som fx er med i et MED-Lokaludvalg, der omfatter flere arbejdspladser), skal der nedsættes en planlægningsgruppe. Planlægningsgruppen består af lederen og 2-3 medarbejderrepræsentanter udpeget af medarbejderne på arbejdspladsen, fx en TRIO-gruppe.

Støtte fra HR

MED-Lokaludvalget har som særlig opgave at vurdere, om arbejdspladsen har behov for hjælp fra HR til Udviklingsdialogen. Det kan fx være:

- Planlægning og/eller facilitering af Udviklingsdialog
- Konkretisering og prioritering af ideerne fra udviklingsdialogen, så de skaber udvikling i praksis
- Konkrete udviklingsprocesser eller temamøder, som udspringer af udviklingsdialogen.

Hvis samarbejdet er udfordret

HR tilbyder tillige støtte til de arbejdspladser, hvor der er særlige behov, fx ved udfordringer med samarbejdet, konflikter, manglende tillid eller mistanke om grænseoverskridende adfærd internt. Det kan også være i forhold til store medarbejdergrupper, ny organisering, ny ledelse.

Støtte fra HR ydes af kommunens trivselskonsulent eller ekstern konsulent.

Hvis ikke der er enighed blandt ledere og medarbejdere om, hvorvidt man ønsker støtte fra HR, bringes spørgsmålet op på højere ledelsesmæssigt niveau eller i MED.

Udviklingsdialog og grænseoverskridende handlinger (krænkelser)

Krænkelser er en alvorlig sag, og vi har nultolerance i Nyborg Kommune. Derfor tager vi hånd om det, så snart det opstår på en arbejdsplads. At fastholde nultolerance er et løbende fælles ansvar på arbejdspladsen, men det er ikke hensigtsmæssigt at tale om konkrete situationer i en Udviklingsdialog, for det kan være svært at tale åbent om for den enkelte, der oplever sig krænket. Derfor har vi et andet beredskab til konkrete krænkelssager eller ved mistanke (se bilag 4).

Vigtige datoer og faser - i Udviklingsdialog 2025

Da Udviklingsdialog 2025 er første gang vi afprøver modellen i Nyborg Kommune er der lagt vægt på, at ledere og tillidsvalgte/medarbejderrepræsentanter (fx TRIO) fra hver arbejdsplads klædes på til at gennemføre og understøtte processen på egen arbejdsplads.

Forløb på den enkelte arbejdsplads

Denne oversigt beskriver forløbet på den enkelte arbejdsplads. De enkelte punkter er uddybet i de efterfølgende afsnit.

Afsnit	Aktivitet	Vigtige datoer	Indhold
Forberedelse	Opstarts- workshop for TRIO-grupper Varighed 3 timer Tilmelding på Plan2learn	5. eller 12. maj ³ hold: 5/5 Kl. 8.30 Kl. 13.00 12/5 Kl. 9.00	Formålet med opstartswerkshoppen er at introducere ledere, TR og AMR for TalSammen Udviklingsdialog, så alle deltagere efter workshoppen har et klart billede af, hvordan processen kommer til at forløbe, hvad der skal til for at sikre den gode proces, og hvilken særlig rolle hver aktør spiller. Her får ledere og tillidsvalgte mulighed for at afstemme roller, opgaver og forventninger til TRIO-samarbejdet undervejs i processen, og vi kigger på, hvordan man som leder og tillidsvalgt sikrer tryghed og engagement inden, under og efter dialogen. (Har arbejdspladsen ikke en TRIO udpeger medarbejderne 1-2 repræsentanter, der sammen med leder deltager i workshoppen.)
	1 Plan for Udviklingsdialog		Planlægningsgruppe planlægger Udviklingsdialog og fordeler opgaver: • Sæt en dato for Udviklingsdialog (varighed ca. 3 timer) Udarbejd tidsplan for den opfølgende proces
	2 Information til medarbejdere		Introduktion til Udviklingsdialog og tidsplan fx på et personalemøde.
	3 Medarbejderne vælger temaer		Medarbejderne skal give input til et trivselstema og et ledelsestema (læs beskrivelserne af temaerne i Bilag 1) Sammen med de ønskede temaer skal den enkelte medarbejder kort beskrive: • Hvorfor dette tema er vigtigt i forhold til trivsel og ledelse • Hvordan temaet kan være med til at udvikle samarbejdet om kerneopgaven. (se skema til valg af temaer og beskrivelser i Bilag 2)
	4 Planlægningsgruppen udvælger temaer		Planlægningsgruppen vælger et trivselstema og et ledelsestema til Udviklingsdialogen.

	5	Information til medarbejderne om valgte temaer		Planlægningsgruppen informerer kollegerne om, hvilket trivselstema og ledelsestema, de har valgt. Samtidigt informerer planlægningsgruppen om medarbejdernes forberedelse: Hver medarbejder skal forberede et konkret hverdagseksempel på begge temaer, som de skal medbringe og fortælle om på selve Udviklingsdialogen. Invitation til medarbejderne til Udviklingsdialog (bilag 3).
	6	Alle forbereder eksempler		Alle medarbejdere på arbejdspladsen forbereder hverdagseksempler.
	7	Praktisk forberedelse		Planlægningsgruppen forbereder det praktiske til Udviklingsdialogen: • Sammensæt grupper (3-4 personer i hver gruppe) • Forbered plancher til gruppearbejdet • Sørg for post-it og skriveredskaber til grupperne Book passende lokale og sørg for forplejning og hygge
Udviklingsdialog		Workshop for TR og AMR Varighed 3½ time Sted: Bastionen Tilmelding via Plan2learn	21. maj Kl. 9.00 - 12.30	Formålet med workshoppen for tillidsvalgte er at etablere et fælles sprog og forståelse for, hvilken særlig rolle man varetager som tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant ift. at medvirke til at sikre det gode psykiske arbejdsmiljø og trivsel i Nyborg Kommune. I bliver introduceret til, hvordan I kan styrke samarbejdet med kolleger og ledere mhp. at bedre det psykiske arbejdsmiljø hos jer, herunder hvordan I kan bidrage til den gode, trygge og ærlige trivselsdialog under TalSammen. Vi kommer til at kigge på dilemmaer og krydspres i rollen, men også på snitflader og samarbejdsflader mellem tillidsvalgte og ledere.
		Trænings- workshop for ledere Lederseminar på Nyborg Strand Varighed 1 dag	8. september Kl. 8.30- 16.00	Formålet med træningsworkshoppen er at klæde lederne på til at kunne gennemføre TalSammen-udviklingsdialogerne på en god og professionel måde, der sikrer en tryk og lærende dialog, som efterfølgende kan føre til udvikling af bedre trivsel og ledelse. Lederne bliver præsenteret for til de væsentligste elementer i dialogen, vi gennemgår drejebogen for TalSammen-dialogerne, og de får en introduktion til faldgruber og opmærksomhedspunkter undervejs i dialogen. På baggrund heraf får lederne mulighed for at planlægge, tilrettelægge og tilpasse deres lokale dialoger, som vi sammen træner i praksis på workshoppen. Vi runder dagen af med at drøfte den gode opfølgning efter dialogen, og hvordan denne gribes an.
	8	Selve Udviklingsdialogen	August / september / oktober	Udviklingsdialog afholdes på alle arbejdspladser (ca. 3 timer) • Lederen faciliterer Medarbejdere i planlægningsgruppen deltager på lige fod med kolleger
	9	Umiddelbar opfølgning		Første personale- eller teammøde lige efter udviklingsdialogen: Lederen faciliterer følgende dialog: • Hvad kan vi hver især gøre i hverdagen allerede nu, efter vi har drøftet vores trivsel og ledelse – mens planlægningsgruppen udvælger, hvilke udviklingstiltag, vi skal arbejde videre med?

	10	Lav en plan for det videre arbejde		Planlægningsgruppen samler op på de vigtige pointer og ønskede handlinger fra Udviklingsdialogen. • Prioriter og vælg konkrete indsatser, som I skal arbejde videre med på arbejdspladsen • Planlæg det videre arbejde med indsatserne • For hver indsats placeres den enkelte medarbejders, gruppens, ledelsens og organisationens ansvar og opgave, for at I kan lykkes med indsatsen. Her anvendes IGLO- modellen. • Aftal opfølgning
--	----	------------------------------------	--	--

Opfølgning	11	Tilbage melding til medarbejdere		Planlægningsgruppen informerer medarbejderne om, hvilke indsatsområder der er valgt at arbejde videre med. • Information om handlingsplan og proces for udvikling.
	12	Udviklingstiltag i gang		• Arbejdspladsen arbejder med 2 eller 3 indsatsområder, der skal forbedre samarbejdet om opgaven. Løbende opfølgning og synliggørelse af resultater.
	Det I skal videresendes	Opfølgning på tværs i organisationen	Inden 01.12.25	<u>Planlægningsgruppen</u> skal inden 1. december sende indsatser der kræver organisatorisk opmærksomhed til MED-Koordinationsgruppen. <u>MED-Koordinationsgruppen</u> sender de indsamlede udviklingsplaner til HR. Formålet er, at hver MED-Koordinationsgruppe og Hovedudvalget har mulighed for at samle op på temaer og indsatser, der går på tværs af området eller i hele organisationen og evt. iværksætte udviklingstiltag, som kan støtte udviklingen på arbejdspladserne.
		Indsatser, der involverer andre (IGLO)		Når I har drøftet hvilke indsatser, der hører til på hvilke niveauer i IGLO, skal planlægningsgruppen videresende de indsatser som kræver opbakning fra andre end jer selv. I IGLO er det typisk de indsatser, I har placeret under 'organisation', der skal videresendes/adresseres.
		Opfølgningsworkshop for de Tværgående ledelsesgrupper Sted: Nyborg Strand Varighed 4 timer	2. december Kl. 8.30 – 12.30	<i>Formål: Efter at alle ledere og afdelinger har gennemført TalSammendialogerne har alle ledere meldt ind til HR, hvilket emne, det efter dialogerne er blevet besluttet, at man ønsker at arbejde videre med. Således er formålet med opfølgningsworkshoppen i de tværgående ledergrupper er, at lederne får mulighed for at melde sig ind på 1 af 3 workshops med de tre tematikker, som flest afdelinger er optagede af at arbejde med og forbedre. Lederne støttes således i at gå fra dialog til handling og bliver klædt på med inspiration og værktøjer til, hvordan de tager de næste skridt i deres handleplan og indsatser for at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.</i>

Forberedelse

Forberedelsen til Udviklingsdialogen er vigtig for, at alle parter får en god og konstruktiv dialog. Derfor har de forskellige roller – leder, planlægningsgruppe og medarbejdere – forskellige opgaver i forbindelse med Udviklingsdialogen.

1. Plan for Udviklingsdialog på arbejdspladsen

Lederens opgave er at være tovholder på planlægningen af Udviklingsdialogen. Det er vigtigt at planlægge og afstemme forventninger med Lokal-MED eller planlægningsgruppen til, hvem der gør hvad og hvordan. Det er planlægningsgruppens opgave at sørge for tilrettelæggelse af Udviklingsdialogen på arbejdspladsen: Forberedelse, selve dialogen og en plan for det videre arbejde efter Udviklingsdialogen. Fx skal planlægningsgruppen tage stilling til om Udviklingsdialogen kan afvikles samtidig for hele arbejdspladsen eller skal afvikles i mindre teams. Planlægningsgruppen har også medansvar for forankring af Udviklingsdialogen og involvering af medarbejderne.

2. Information til medarbejdere

Planlægningsgruppen sørger for at informere alle medarbejdere om Udviklingsdialogen. Som udgangspunkt skal alle medarbejdere, undtagen timelønnede indgå i Udviklingsdialogen. APV-kravet gælder også for løst ansat personale, det skal arbejdspladsen på anden vis have en opmærksomhed på.

Informationen skal indeholde tidsplan og dato for Udviklingsdialogen samt beskrivelse af trivsels- og ledelsestemaer.

3. Medarbejderne vælger temaer

Udviklingsdialogen vil komme til at koncentrere sig om to overskrifter: Trivsel og ledelse. Under hver overskrift er der en række temaer, som er beskrevet i bilag 1. Beskrivelserne er en hjælp i forberedelsen inden selve dialogen.

Som forberedelse til Udviklingsdialogen skal den enkelte medarbejder vælge ét af trivselstemaerne og ét af ledelsestemaerne, som de skal melde tilbage til planlægningsgruppen.

Medarbejderne udfylder skemaet (bilag 2) og sender/afleverer sine to valgte temaer med begrundelse til den kontaktperson fra planlægningsgruppen, som er blevet udvalgt til at stå for dette.

I forbindelse med valg af et trivselstema og et ledelsestema og forud for Udviklingsdialogen skal alle medarbejderne læse arbejdspladsens *lokale værdier* og *Ledelsesgrundlaget* igennem og overveje både sin egen rolle individuelt, men også sin leders rolle. På denne måde er alle helt tydelige på, hvad der forventes af de forskellige ledelsesroller, og I kan nemmere tale om, hvad I sammen skal gøre for at lykkes endnu bedre.

Sammen med sine ønskede temaer skal den enkelte medarbejder kort beskrive (i skemaet):

- Hvorfor dette tema er vigtigt
- Hvordan temaet kan være med til at udvikle samarbejdet om kerneopgaven.

4. Planlægningsgruppen udvælger temaer

Planlægningsgruppen indsamler efterfølgende input til temaer fra medarbejderne og vælger hvilke temaer, der skal drøftes i Udviklingsdialogen. Det er nærliggende at vælge det tema, som flest medarbejdere ønsker at få fokus på, men der kan også være andre forhold at tage hensyn til i udvælgelsen. Det kan fx være:

- Hvilket tema fylder mest i de inputs, vi har fået fra medarbejderne?
- Hvilket tema hører vi mest om i dagligdagen?
- Hvilket tema fylder i andre sammenhænge fx APV eller fra jeres KOM (MUS)?
- Hvilket tema vil kunne skabe den bedste dialog som starten på en god udviklingsproces?

- Har lederen et særligt tema i tankerne, der kan styrke trivsel og ledelse ?

5. Information til medarbejderne om valgte temaer

Når planlægningsgruppen har besluttet, hvilket trivselstema og hvilket ledelsestema, der skal drøftes i Udviklingsdialogen, skal de informere medarbejderne om valget af temaer, og hvorfor netop disse temaer er valgt. Planlægningsgruppen sender herefter invitation til Udviklingsdialog (bilag 3) til medarbejderne med information om tid, sted og forberedelse.

6. Forbered eksempler fra hverdagen

Inden Udviklingsdialogen skal alle medarbejdere forberede et eksempel på en oplevelse, han/hun har haft, hvor hhv. det udvalgte trivselstema og ledelsestema kom i spil.

De hverdagseksempler, medarbejderen medbringer til Udviklingsdialogen, kan være noget, der er gået godt fx noget som fungerer fint i hverdagen, som man kan bygge videre på. Men det kan også være eksempler på noget, der er svært i hverdagen, hvor medarbejderne sammen skal finde ideer til løsninger.

I Udviklingsdialogen er det vigtigt at tale fremadrettet og konstruktivt om eksemplerne, så I sammen finder konkrete ideer til løsninger og forbedringer.

Alle medarbejdere skal under selve Udviklingsdialogen efter tur fortælle sit eksempel i gruppen af trefire kolleger.

Det er vigtigt, at planlægningsgruppen er opsøgende i forhold til at støtte kollegerne, når de skal forberede sig. Det er vigtigt at spørge ind og evt. huske kollegerne på, at de skal finde eksempler, så de har noget at tale om i selve Udviklingsdialogen.

7. Praktisk forberedelse (planlægningsgruppen)

- Sæt en dato – reserver evt. i vagtplan, og dæk med vikarer, hvis det er nødvendigt.
- Book et mødelokale, hvor alle kan sidde ved gruppeborde.
- Bestil forplejning/kaffe.
- Dan grupper med 3-4 personer i hver gruppe.

Der skal laves en gruppefordeling til første runde af dialogen, som handler om trivsels-temaet, og en ny gruppefordeling til anden runde, som handler om ledelsestemaet.



Hver gruppe skal have en planche til at sortere deres post-it sedler. Der skal være en overskrift, som viser om det er trivselstemaet eller ledelses-temaet, der er drøftet. Og der skal være to store felter til de vigtige pointer fra gruppens dialog og gruppens forslag til ønskede handlinger.

På intranettet lægger vi supplerende materiale fx trivsels- og ledelsestemaer, en skabelon til at indhente forslag til temaer fra medarbejderne samt en invitation til medarbejderne. Her finder du også Ledelsesgrundlaget

Udviklingsdialog – køreplan for dialogen

8. Selve Udviklingsdialogen

Selve Udviklingsdialogen handler om de temaer, som I har valgt på arbejdspladsen.

Det er vigtigt at huske, at Udviklingsdialogen er kompetenceudvikling både for leder, medarbejdere og organisation. Gennem Udviklingsdialogen træner vi vores kompetence til at udvikle arbejdspladsen og vores opgaver.

Det er lederens opgave at rammesætte og facilitere selve Udviklingsdialogen med medarbejderne. Under selve dialogen er lederens opgave primært at lytte til, hvad der bliver sagt i grupperne. Som leder kan du notere undervejs, hvad du hører som vigtige budskaber i relation til temaet. Du skal ikke indgå i dialogen, men du kan svare på spørgsmål, der handler om metoden – vi kalder det, at lederen har ”store ører og lille mund”.

Program for Udviklingsdialogen (3 timer)

(bilag 5 indeholder en udførlig drejebog)

Kl. 08.00-08.15 **Velkomst**

Leder giver kort intro og rammesætning af dialogen herunder, hvad Udviklingsdialogen skal bidrage til.

Kl. 08.15-09.25 **Dialog om trivselstema i grupper á 3-4 medarbejdere:**

- A. Eksempler: Hver medarbejder fortæller efter tur deres hverdagseksempel (forberedt på forhånd) (30 minutter).
- B. Sorter: Grupperne sorterer og prioriterer input (15 minutter)
- C. Præsenter: Grupperne præsenterer deres 2 vigtigste pointer og 2 vigtigste ønskede handlinger for hinanden (i alt 25 minutter).

Kl. 09.25-09.35 **Pause**

Kl. 09.35-10.45 **Dialog om ledelsestema i nye grupper á 3-4 medarbejdere:**

- A. Eksempler: Hver medarbejder fortæller efter tur deres hverdagseksempel (forberedt på forhånd) (30 minutter).
- B. Sorter: Grupperne sorterer og prioriterer input (15 minutter)
- C. Præsenter: Grupperne præsenterer deres 2 vigtigste pointer og 2 vigtigste ønskede handlinger for hinanden (i alt 25 minutter.)

Kl. 10.45-11.00 **Fælles afslutning**

Leder kvitterer for input - hvad han/hun særligt har hæftet sig ved – uden at svare på evt. forslag. Leder præsenterer den videre proces for udvælgelse af udviklingsområder og opfølgning.



A. Præsentation af hverdagseksempler

Hver deltager præsenterer efter tur sit eksempel fra hverdagen, som handler om det valgte tema. Undervejs lytter og noterer de øvrige deltagere i gruppen på post-it-sedler:

- Hvad er de vigtigste pointer i relation til temaet? (én pointe pr. post-it)
- Hvad peger fortællingen på at vi fremadrettet skal gøre i relation til temaet? (én post-it pr. konkret handling)

HUSK

Skriv kun én pointe eller handling på hver post-it, så post-it-sedlerne kan flyttes rundt, når gruppen skal sortere og prioritere. Til gengæld skal pointen/handlingen være beskrevet så ud-førligt og læseligt, at planlægningsgruppen kan forstå det, når de efterfølgende skal bearbejde input fra Udviklingsdialogen.

Der er 30 minutter i alt til, at alle i gruppen får mulighed for at præsentere deres konkrete eksempel, der relaterer sig til det udvalgte trivselstema. Grupperne er selv ansvarlige for at fordele tiden, så de får tid nok til at snakke om hvert af eksemplerne.

B. Sortering og prioritering af input

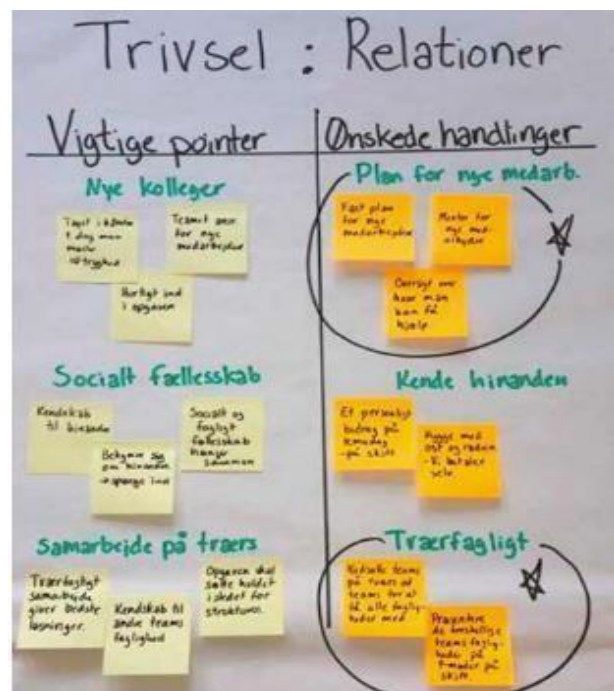
I grupperne skal medarbejderne sortere deres input løbende under dialogen. Det vil sige, at de sætter deres post-it-sedler sammen med andre input, som de er beslægtet med.

Efter de har fortalt og drøftet alle medarbejdernes eksempler, har gruppen ca. 15 minutter til at sortere og prioritere de input, der er kommet ud af dialogen.

Hvad går igen?

Skriv en overskrift på det, der går igen sammen med de post-it-sedler, der hører sammen med overskriften. Hver gruppe skal vælge de to vigtigste pointer fra deres drøftelse og de to vigtigste ønskede handlinger. Marker med tusch på flipoveren så planlægningsgruppen i det efterfølgende arbejde kan se, hvilke ønskede handlinger gruppen har valgt at prioritere.

Denne gruppe har sorteret deres post-it-sedler i tre emner



inden for vigtige pointer og de tilsvarende ønskede handlinger. De har prioriteret, at det er vigtigst for dem at arbejde videre med planer for nye medarbejdere og tværfagligt samarbejde.

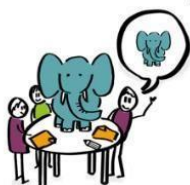
PSYKOLOGISK TRYGHED

”Psykologisk tryghed er troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget for at komme frem med ideer, spørgsmål eller fejl.



Psykologisk tryghed er fundamental for at kunne indgå i teams og lære!

Amy Edmondson



Gør det så konkret som muligt

Brug især tid til at tale om de ønskede handlinger. Gør jer umage med at komme med så konkrete forslag som muligt. "Vi skal have mere tillid til hinanden" er en fin hensigtserklæring, men hvordan får man det? Hvordan ser "mere tillid" ud i jeres praksis?

Det er vigtigt, at det ikke kun bliver på et overordnet niveau af gode hensigter. Det skal kunne omsættes til handlinger. Spørg hinanden:

- Hvad skal vi gøre i hverdagen for at blive endnu bedre til...?
- Hvordan kan vi øve os i hverdagen i at...?
- Hvad skal vi gøre i hverdagen for at få mere tillid til hinanden?
- Hvordan kan vi øve os i hverdagen i at have tillid til hinanden?

Et andet eksempel kunne være "Vi skal have bedre møder" – men hvad mener I egentlig med "bedre møder"? Er det kortere møder, færre møder, bedre mødeledelse, bedre dagsordner/referater, klarere formål med møderne eller noget helt andet?

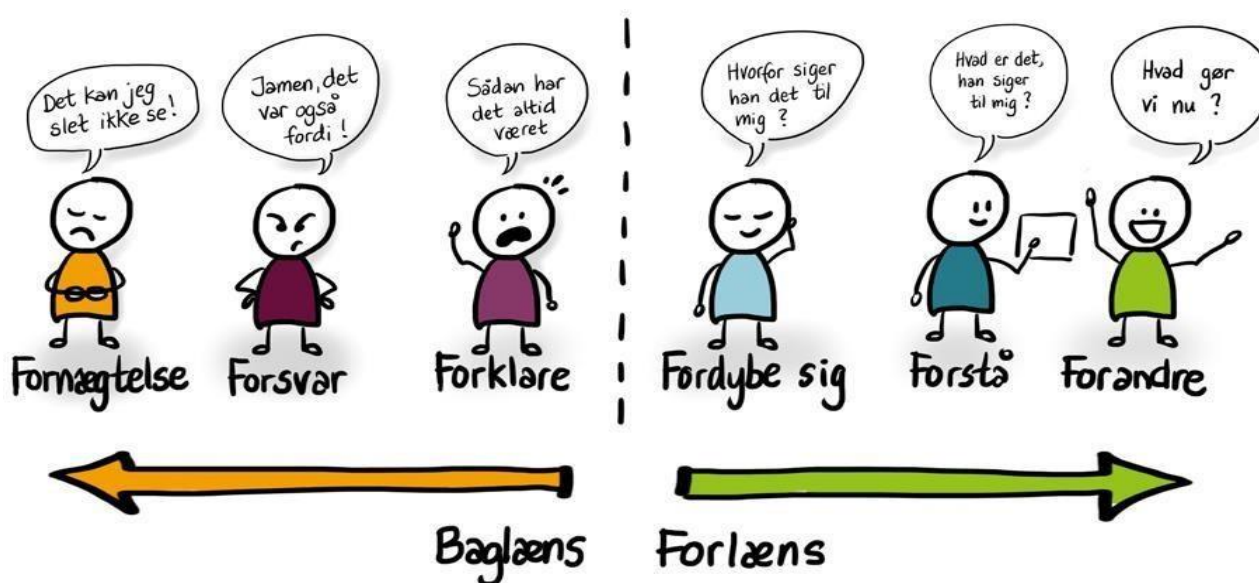
Jo mere konkrete, I er, jo bedre mulighed har I for at omsætte det til hverdagen og samarbejdet i praksis.

C. Præsenter i plenum

Hver gruppe skal præsentere de to vigtigste pointer og ønskede handlinger (overskrifter og de post-itsedler, der relaterer sig hertil).

Sådan får I den gode dialog

- Resultatet af Udviklingsdialogen afhænger af, hvad du byder ind med.
- Lyt til hinanden og vær nysgerrig på dine kollegers eksempler fra hverdagen.
- Vær konstruktiv og fremadrettet.
- Giv konkrete forslag til, hvad der kan ændres eller gøres bedre.
- Tag udgangspunkt i dine egne oplevelser og holdninger.



Opfølgning - Plan for det videre arbejde

Kort tid efter Udviklingsdialogen mødes planlægningsgruppen og vælger, hvilke handlinger og indsatser, som I skal arbejde videre med på jeres arbejdsplads, se afsnit 10.

Men det er også væsentligt at drøfte på det førstkomende personale- eller teammøde, hvad hver medarbejder umiddelbart selv kan handle på.

9. Umiddelbar opfølgning på Udviklingsdialog

Allerede ved første personale- eller teammøde kan I lave en umiddelbar opfølgning parallelt med planlægningsgruppens opsamling.

På dette møde faciliterer lederen dialogen i medarbejdergruppen: Hvad kan vi hver især gøre i hverdagen allerede nu, efter at vi har drøftet vores trivsel og ledelse?

Disse input kan også indgå i planlægningsgruppens videre arbejde med indsatser.



10. Lav en plan for det videre arbejde

Under Udviklingsdialogen har medarbejderne gruppevis prioriteret deres udviklingsforslag, og nu er det op til leder og planlægningsgruppen at prioritere og lave en konkret plan for det videre udviklingsarbejde på arbejdspladsen.

Konkret og hurtigt

Det er vigtigt, at I omsætter ideer og forslag til ønskede handlinger, til noget som er konkret nok til, at I kan arbejde med det i jeres praksis. Det er også vigtigt, at I straks efter Udviklingsdialogen laver jeres udviklingsplan for arbejdspladsen og sætter gang i de valgte udviklingsindsatser, så medarbejderne oplever, at der hurtigt bliver handlet på de ting, som de har bragt op i Udviklingsdialogen.

Sorter og prioriter

Start med at sortere input fra Udviklingsdialogen i emner/overskrifter, og under hvert emne sorterer I de konkrete forslag, der er til ønskede handlinger og indsatser. Derefter skal I prioritere indsatser og forslag til handlinger i forhold til, hvad der vil skabe den største forbedring af jeres samarbejde om kernopgaven.

Kriterier for prioritering af udviklingsområder:

I forhold til trivsel skal I prioritere de indsatser og handlinger, som vil skabe størst værdi i forhold til:

- Jeres trivsel, motivation og engagement som medarbejdere og ledere
- Jeres evne til og forudsætninger for at løfte jeres opgaver: Hvordan kan udviklingstiltaget hjælpe jer med det?

I forhold til ledelse skal I prioritere de indsatser og handlinger, som vil skabe størst værdi i forhold til:

- At styrke kvaliteten af ledelse: Styrket ledelsesadfærd
- Jeres evne og forudsætninger for at løfte jeres opgaver: Hvordan kan en styrket ledelsesadfærd hjælpe jer med det?

Udviklingsplan og handleplan

Når I har sorteret og prioriteret de indsatser og handlinger, der er kommet ud af Udviklingsdialogen, skal I lave en plan for, hvad I vil arbejde videre med. I kan ikke gøre alt på en gang. Derfor skal I lave en overordnet plan for, hvilke indsatser I vil arbejde med, hvordan I vil gøre det og hvornår. Planen er med til at gøre det synligt og holde gryden i kog.

Lav først en udviklingsplan for, hvilke overordnede indsatser I vil arbejde med i det kommende år.

Lav dernæst en konkret handleplan for hver indsats, så I får et overblik over, hvordan I kommer i mål, og hvem der har ansvar for hvad, og aftal, hvordan I følger op på arbejdet hhv. om 3 og 6 måneder.

IGLO – De forskellige niveaues rolle og ansvar

Vi deler et fælles ansvar for at lykkes med at skabe god trivsel og god ledelse. Det fælles ansvar ligger ikke alene hos medarbejdere og ledere på den lokale arbejdsplads. Vi er gensidigt afhængige af hinanden i organisationen for at lykkes med vores kerneopgave.

Udviklingsdialogen bygger derfor på princippet om, at der er 4 niveauer, der har en rolle og et ansvar i Udviklingsdialogen.

De 4 niveauer er:

1. **Individ:** Den enkelte medarbejder
2. **Gruppe:** Teamet eller arbejdspladsen
3. **Ledelse:** Leder eller ledelsen på arbejdspladsen
4. **Organisation:** Alt det, der ligger udenfor den lokale arbejdsplads fx: Tværgående samarbejde med andre arbejdspladser, hele afdelingen (direktørområdet), chefgruppen, hele organisationen (politikker, rammer og vilkår), Hovedudvalget m.m.

De 4 niveauer kaldes for IGLO. Princippet bag IGLO er, at det er nødvendigt at fokus og indsatser understøttes af alle 4 niveauer for at skabe vellykkede forandringer.

Sådan bruger I IGLO

Planlægningsgruppen (eller hele medarbejdergruppen hvis det giver mening hos jer) skal bruge IGLO i en fælles dialog, hvor I arbejder med og forholde jer til, hvilke indsatser, der hører til på hvilke niveauer, herunder hvad hvert niveau kan bidrage til og skal tage ansvar for.

... Så hvad kan og skal I som individer gøre og bidrage til for at understøtte de indsatser I har peget på i Udviklingsdialogen og aftalt i handleplanen ?, hvad kan I som gruppe arbejde med ?, hvad skal I som ledere tage ansvar for ?, og hvad har I brug for, at vi som organisation sætter fokus på og bakker op omkring ?.

På næste side kan I se eksempler på anvendelse af overordnet udviklingsplan, en konkret handleplan og anvendelse af IGLO-modellen.

Værktøjskasse til opfølgning på Udviklingsdialogen

På intranettet lægger vi løbende enkle redskaber, der kan hjælpe jer med at sortere og prioritere emner og handlinger, samt redskaber til at nedbryde større og mere komplekse emner til konkrete handlinger. Der vil og ligge skabeloner til udviklingsplan, handleplan og IGLO-modellen.

Indsatser i udviklingsplanen (skal videresendes til HR, som formidler til koordinationsgrupperne) (eksempel)
 Udviklingsplan for XX arbejdsplads
 Temaer i Udviklingsdialogen: Lederskab og følgeskab samt kommunikation

Tid	Indsatser
Efterår 2025 - Forår 2026	Ny mødestruktur Ugebrev fra ledelse
Forår 2026	Kendskab til hinandens faglighed Jobprofiler for alle Temadag hvor alle faggrupper fortæller om deres arbejde
Efterår 2026	Mødeledelse og samtalekultur

Handleplan (arbejdspladsens interne proces plan) (eksempel)

Indsats	Handling	Tidsplan og milepæl Hvad skal ske hvornår? • Planlægning • Udførelse • Evaluering	Evaluerings / Opfølgning Hvordan følger vi op og evaluerer på indsatsen	Ansvar / Roller Hvem er tovholder på opgaven ?	Kommunikation Hvad skal vi kommunikere til medarbejdere og relevante andre ? Hvornår og hvordan kommunikerer vi ?
Møder der giver nytte og bedre koordination af opgaven	Ny mødestruktur for: personalemøder, ledermøder og teammøder	Nov./dec. 2025 Undersøgelse og planlægning. Januar 2026 Forslag til ny struktur i høring. Februar 2026 Ny struktur implementeres. September 2026 Ny struktur evalueres og tilpasses.	Vi bruger Udviklingsdialog til at evaluere og videreudvikle strukturen. I forhold til udbytte og nytte af møderne i forhold til opgaveløsningen.	Teamlederne undersøger, hvilke møder vi har i dag, og deres indhold. Teamlederne udarbejder ny struktur for møder. Birte er tovholder og sikrer fremdrift.	Teamlederne præsenterer handleplanen på næste møde til medarbejderne.

IGLO (eksempel) – Vores fælles ansvar for at lykkes med udviklingen / forandringen.

Individ (den enkelte ansatte)	Gruppen	Ledelse	Organisation
Dig som medarbejder: Jeg har læst og forberedt mig på de dagsordenpunkter vi skal tale om, inden mødet. Jeg bidrager med relevante punkter til vores dagsordener. Jeg læser de referater og ugebrev ledelsen sender ud. På møderne bidrager jeg med åbenhed og tillid. Jeg spørger ind til det, jeg ikke forstår.	Under mødet: Det er vores fælles ansvar, at vi alle kommer til orde og at vi lytter og spørger åbent ind til holdninger, som vi måske ikke lige forstår i første omgang. Efter mødet: Vi taler ikke dårligt om kolleger eller ledelse efter mødet, om det, der er foregået på mødet. Vi stiller i stedet opklarende spørgsmål, hvis vi ikke er helt i mål.	Dig som leder: Jeg møder forberedt ind til mødet, så jeg kan facilitere mødet bedst muligt. Jeg kommunikerer klart og tydeligt, hvad det er vi skal og hvorfor. Jeg sørger for, at alle kommer til orde og bliver hørt. Jeg sikrer, at der er en god tone på mødet. Jeg er åben overfor både positiv og negativ kritik. Jeg udarbejder årshjul for de kendte opgaver/punkter på dagsordenen og for udviklingsprojekter, så alle har et overblik.	Vi forventer, at afdelingen og organisationen udarbejder årshjul på væsentlige tværgående projekter og møder, der involverer os, så vi i god tid kan planlægge vores lokale møder bedst muligt.

Sammenhæng med andre udviklingstiltag

Tænk jeres udviklingstiltag fra Udviklingsdialogen sammen med jeres øvrige arbejde for at udvikle arbejdspladsen. Det kan fx være indsatser, der kommer af jeres øvrige APV-arbejde, KOM-samtaler eller ændret lovgivning, så der bliver en sammenhæng i arbejdet med at udvikle et godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

11. Tilbage melding til medarbejderne

Når udviklingstiltagene er prioriteret for den videre udviklingsproces på arbejdsstedet, skal leder og planlægningsgruppen melde dette retur til medarbejderne sammen med en uddybende forklaring.

12. Udviklingstiltag i gang

Mens I arbejder med jeres udviklingstiltag, er det vigtigt, at I har en løbende dialog om de indsatser og handlinger, I sætter i værk, og hvordan I evaluerer og følger op på dem.

Husk hele tiden at koble tilbage til Udviklingsdialogen, så medarbejderne ved, at tiltagene stammer derfra. Det er en god ide løbende at synliggøre fremskridt fx ved at have et visuelt overblik (et centralt og synligt sted fx en tavle i personalestuen) over de indsatser, I har sat i værk, og hvilke der er gennemført.

Tilbage melding til MED-Koordinationsgruppen og HR/Hovedudvalget

Alle arbejdspladser skal køre Udviklingsdialog i perioden august/september/oktober 2025.

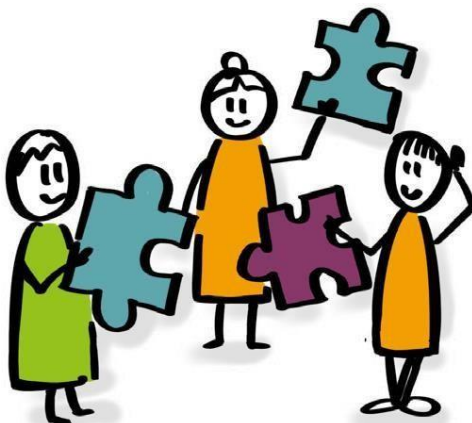
Planlægningsgruppen skal inden 1. december sende deres Udviklingsplan med oversigt over indsatser til MED-Koordinationsgruppen.

Formålet er, at hver MED-Koordinationsgruppe har mulighed for at samle op på temaer og indsatser, der går på tværs af direktørområdet og evt. iværksætte udviklingstiltag, som kan støtte udviklingen på arbejdspladserne.

MED-Koordinationsgruppen sender de indsamlede udviklingsplaner videre til HR, som samler op på temaer og indsatser, der går på tværs af hele organisationen og sammen med Hovedudvalget iværksætter centrale udviklingstiltag, som kan støtte udviklingen på arbejdspladserne.

Adressering af understøttende indsatser fra IGLO -modellen

Planlægningsgruppen skal videregende/adressere de indsatser, hvor I ønsker opbakning /inddragelse af andre uden for arbejdspladsen. I IGLO er det typisk de indsatser I har placeret under 'organisation', der skal videregendes/adresseres.



Lederens forberedelse og opfølgning efter Udviklingsdialogen

Forberedelse

Lederen har en ekstra forpligtelse i forhold til Udviklingsdialogen, nemlig at bruge de input der kommer i dialogen til at reflektere over egen rolle og ledelse. Hvordan bliver du som leder klar til at lytte, og hvordan vil du arbejde med det, du har hørt?

Drøft evt. i ledergruppe eller lederteams, hvordan I vil gøre det.

Opfølgning efter dialogen

Med afsæt i de input, der kommer i Udviklingsdialogen, skal du identificere dine personlige udviklingspunkter og lave en udviklingsplan. Drøft i ledergruppe eller lederteams, hvordan I vil gøre det.

- Samler I udelukkende op individuelt?
- Skal I bruge ledergruppen til sparring og prioritering?
- Hvordan vil I evt. samle op på fælles udviklingspunkter?
- Planlæg koblingen til KOM-Leder samtale?

På baggrund af Udviklingsdialogen skal du udfylde en udviklingsplan. Du skal vælge højst 3 udviklingsområder, så det er realistisk for dig at lykkes med i din ledelsesudvikling. Og det er vigtigt at fokusere på konkrete tiltag, der vil styrke kvaliteten af din ledelse mest muligt.

KOM-Leder samtale

Det kan være en ide at afholde KOM-Leder samtale i umiddelbar forlængelse af Udviklingsdialogen. Her kan dine udviklingstiltag fra Udviklingsdialogen indgå i snakken med din leder, så der er sammenhæng i din udvikling.

Ledergruppen/lederteamet

I kan også som ledergruppe/lederteam sætte tid af til at drøfte, hvordan I som ledergruppe/lederteam skal udvikle jeres ledelse på baggrund af de input, der kommer fra Udviklingsdialogen. Det kan også kvalificere jeres personlige udviklingsplan.

- Hvor skal I hver især udvikle jeres ledelse?
- Hvordan skal I som gruppe/team udvikle jeres ledelse?
- Er der noget i fremtiden – opgaven eller strategier – der kræver, at I ændrer noget i jeres ledelse?

Opfølgning med medarbejderne

Efter Udviklingsdialogen skal du kvittere for de input, som du som leder har fået og fortælle medarbejderne om din personlige eller lederteamets udviklingsplan eller udvalgte dele heraf.

- Sig tak for deres vigtige bidrag
- Fortæl hvad du lagde mærke til på Udviklingsdialogen i forhold til din egen ledelse
- Fortæl om din udviklingsplan – Og hvad er næste skridt i den proces
- Beskriv, hvordan du får brug for deres hjælp i din videre udviklingsproces
- Fortæl, hvornår du vil samle op på din ledelsesudvikling igen.

Som skabelon for udviklingsplanen kan du bruge den opsamlingsplan, der er i 'KOM-Leder samtaler' på intranettet.

Bilag 1 – Trivsels- og ledelsestemaer

Fælles ansvar på 4 niveauer – Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation (IGLO)

Vi er gensidigt afhængige af hinanden for at lykkes med vores fælles trivsel og kerneopgave. Når I taler om udvikling af trivsel og god ledelse hos jer, skal I derfor også have for øje, hvad andre samarbejdspartnere kan bidrage med, for at I kan lykkes med den udvikling I ønsker. I løbet af processen skal I derfor arbejde med 4 niveauer: Individ, gruppe, Ledelse og organisation, også kaldet IGLO-metoden: Så hvad kan og skal I som individer gøre og bidrage til (dvs. dig), hvad kan I som gruppe arbejde med, hvad skal I som ledere tage ansvar for, og hvad har vi brug for, at vi som organisation sætter fokus på og bakker op omkring.

Du skal nu udvælge dig ét trivselstema og ét ledelsestema til jeres Udviklingsdialog. Anvend det skema du har fået udleveret (bilag 2).

Trivsels- og ledelsestemaer

Hvor trivselstemaerne mest er rettet mod det gode psykiske arbejdsmiljø i et arbejdsfællesskab, så retter ledelsestemaerne sig i højere grad mod formålet med den ledelse, vi udøver; Nemlig at sikre, at vi kan lykkes med kerneopgaven.

Trivselstemaer

- Social støtte og tillid
- Indflydelse og involvering
- Mening og retning
- Variation og udvikling
- Belønning og anerkendelse
- Mestring, kvalitet og præstation
- Motivation og engagement
- Forudsigelighed, tydelighed og
- Balance og overskud
- Valgfrit emne

Ledelsestemaer

- Politik og kerneopgave
- Borgeren i centrum
- Helhed og tværgående samarbejde
- Fælles retning og mål
- Resultater, optimering og udvikling
- Kommunikation og samarbejdskultur
- Valgfrit tema

Trivselstemaer

Du skal vælge ét trivselstema som du synes er vigtigt, at I får drøftet. Formålet er at skabe udvikling indenfor trivsel og ledelse, der styrker jeres arbejdsfællesskab om kerneopgaven.

Trivselstemaerne tager udgangspunkt i værdierne fra vores fælles Personalepolitik suppleret med viden og forskning indenfor området 'det gode psykiske arbejdsmiljø'. Hvis I har udarbejdet lokale fælles værdier på din arbejdsplads, så skal du læse dem igennem, så I på dagen for Udviklingsdialogen kan være helt tydelige på, hvad I har aftalt af værdier – og hvad der deraf forventes af jer.

Social støtte og tillid

Oplevelsen af at føle sig værdsat og respekteret. At vi har tillidsfulde og ligeværdige relationer til vores kolleger og leder. Vi oplever et arbejdsfællesskab præget af et godt samarbejde, hvor vi vil hinanden, og hvor vi kan opsøge hinanden for at få hjælp og sparring. Vi har en tryk dialog, hvor vi kan være kritiske, komme med idéer og tale åbent om udfordringer og fejltrin uden frygt for at blive straffet eller ydmyget. Vi er gode til at håndtere konflikter inden de eskaleres.

Indflydelse og involvering

Oplevelsen af at have indflydelse og medbestemmelse på vigtige og relevante beslutninger omkring eget arbejde og betingelserne, det foregår under. Vi oplever at tingene går ordentligt for sig i forbindelse med beslutningsprocesser, hvor vi bliver spurgt, hørt og mødt i vores idéer, holdninger og bidrag. Det giver en oplevelse af, at være en del af fællesskabet. Det kan fx være indflydelse på valget af arbejdsmetode, typen af arbejdsopgaver, arbejdstid, arbejdssted og kolleger vi samarbejder med.

Mening og retning

Oplevelsen af at vores arbejde er meningsfuldt og værdifuldt, at vi gør en vigtig forskel, og at vi oplever et større formål med vores arbejde. Vi kan se, hvordan vores arbejde hænger sammen med den samlede og overordnede kerneopgave. Vi har en fælles forståelse af de opgaver, som vi samarbejder om at løse. Vi har oplevelsen af, at være en del af en større sammenhæng med en klar forståelse af retning og prioritering i organisationen.

Variation og udvikling

Oplevelsen af at have en balanceret og tilpas variation i vores hverdag og arbejdsopgaver. Vi bliver tilpas udfordret og får mulighed for at udvikle og forbedre os. Vi oplever, at vores arbejdsopgaver matcher vores kompetencer, herunder at vi bliver tilbudt mulighed for relevant personlig og faglig udvikling.

Mestring, kvalitet og præstationer

Oplevelsen af at vi kan mestre og håndtere de arbejdskrav og -opgaver, vi bliver stillet. Vi oplever os kompetente, duelige og handlekraftige i vores arbejde. Vi har positive oplevelser af at lykkes, være gode til noget, udføre vores opgaver kompetent og med høj kvalitet. Vi mestrer udfordringer og færdiggør opgaver.

Motivation og engagement

Oplevelsen af at vores arbejdsopgaver og -vilkår er spændende, motiverer os og styrker engagementet. Vi oplever, at vores arbejdsopgaver og arbejdsvilkår driver os, understøtter koncentration og udvikling.

Belønning og anerkendelse

Oplevelsen af at få en passende og retfærdig belønning, der kan stå mål med den arbejdsindsats, vi lægger. Vi oplever at få anerkendelse, påskønnelse, ros og feedback på vores arbejde og indsats fra leder og kolleger. Vi oplever, at andre finder vores indsats og arbejde værdifuldt, og giver udtryk for det.

Forudsigelighed, tydelighed og kommunikation

Oplevelsen af at have en vis forudsigelighed i arbejdet. Det er tydeligt for os, hvilke krav og forventninger, der er til os i vores rolle og opgaveløsning. Vi oplever god og tydelig kommunikation, hvor vi får de relevante informationer på det rigtige tidspunkt, så vi kan nå at forholde os til dem, og undgår unødigt uvished og ængstelse.

Balance og overskud

Oplevelsen af at der overordnet set er balance mellem de arbejdskrav vi møder, og de ressourcer og vilkår, der er til rådighed. Vi oplever at have en nogenlunde balance mellem arbejdsliv og privatliv, hvor vi er i stand til at udføre vores opgaver på arbejde og holde fri, når vi kommer hjem. Når vi oplever denne balance, følger også ofte en oplevelse af overskud.

Valgfrit tema

Hvis du har et andet tema på hjertet som er vigtigt for din og arbejdspladsens trivsel – og som ikke passer ind i et af de otte beskrevne – kan du indsende et valgfrit tema til planlægningsgruppen.

Ledelsestemaer

Du skal vælge ét ledelsestema som du synes er vigtigt, at I får drøftet. Formålet er at I sammen får udviklet ledelse hos jer, der hvor det kan styrke jeres arbejdsfællesskab om kerneopgaven.

Ledelsestemaerne tager udgangspunkt i hensigten med vores fælles kerneopgave og vores fælles Ledelsesgrundlag. Læs gerne Ledelsesgrundlaget igennem. På den måde er I på dagen for Udviklingsdialogen helt tydelige på, hvad der forventes af ledelsen i Nyborg Kommune og I kan derfor nemmere tale om, hvad I sammen skal gøre for at lykkes endnu bedre med ledelse af kerneopgaven.

Politik og kerneopgave

Vi er opmærksomme på, at vi er en politisk ledet organisation. Vi har forståelse for det politiske system og håndterer en dagligdag, hvor politiske beslutninger har afgørende indflydelse på både omfanget og løsningen af kerneopgaven. På arbejdspladsen får vi oversat de strategiske, politiske budskaber og målsætninger på en måde, der skaber mening og er forståelig for os. Og vi ved, hvad de betyder for den enkelte fagligheds måde at løse egne opgaver på, så vi loyalt kan gennemføre de politiske beslutninger.

Borgeren i centrum

Værdiskabelse for borgere og samfundet er det centrale omdrejningspunkt for os. Vi lytter til borgeren, inddrager borgeren, tager naturligt udgangspunkt i borgerens ønsker og bygger oven på borgerens ressourcer. Fordi vi har overblik, kan se borgerens perspektiv, og se kommunen gennem borgerens briller skaber vi løsninger gennem samarbejde med borgeren. Vi sikrer, at de ydelser vi leverer til borgeren, har en god kvalitet.

Helhed og tværgående samarbejde

Borgeren skal opleve os som én koordineret organisation snarere end en mængde uafhængige enheder og serviceområder. Vi påtager os ansvaret for at skabe en helhed i vores ydelser og samarbejde på tværs af afdelinger og enheder i kommunen, så vi sammen kan levere den bedst mulige ydelse og oplevelse af sammenhæng og overblik for borgeren.

Fælles retning og mål:

Vi har en fælles forståelse af, hvad det er vi skal og hvordan. Der er sat klare og meningsfulde mål og retning for vores virke, så vi undgår usikkerhed og alt for stor spredning i indsatser og aktiviteter. Det giver os et bedre samarbejde og resultater.

Vi oversætter visioner og strategier der kommer 'oppefra' til mål og handlinger, der fungerer i praksis. Vi fokuserer på at nå vores mål, og levere en god kvalitet med fokus på vores kerneopgave.

Vi undgår at modarbejde hinanden, eller trække organisationen og vores arbejde i forskellige retninger, og vi undgår at have konflikter om emner, der slet ikke bør være til diskussion.

Resultater, optimering og udvikling

Vi overholder lovgivning, og lever op til vedtagne serviceniveauer og kvalitetsstandarder. Vi taler den konkrete opgaveløsning ind i kerneopgaven, så den skaber mening, og vi alle ved, hvorfor vi gør, som vi gør. Vi sikrer både drift og udvikling, da vi ved, at begge dele er nødvendigt for at levere resultater nu og fremover.

Det gør vi bl.a. gennem udvikling, prioritering og brug af ny teknologi, så vi får mere ud af det, vi har. Vi investerer tid og ressourcer i at udvikle vores færdigheder. Vi er ambitiøse, innovative og tør gå nye veje. Vi anvender hinandens kompetencer og faglighed. Vi tør arbejde med egne styrker og udviklingspunkter, og opsøger feedback for at udvikle os til gavn for løsningen af kerneopgaven

Kommunikation og samarbejdskultur

Vi er alle rollemodeller for god adfærd i Nyborg Kommune. Vi bidrager til et trygt arbejdsfællesskab og samarbejde, hvor vi benytter os af og støtter hinanden på egen arbejdsplads og på tværs af organisationen.

Vi står ofte med komplekse udfordringer, og derfor prioriterer vi ledelsesmæssigt nærvær. Vi tager sammen lederskab og ejerskab for de forskellige opgaver. Vi har en tydelighed i vores budskaber, der giver os mulighed for i høj grad selv at gennemføre vores arbejde. Det er klart, hvad der er til diskussion, og hvad der ikke er. Vi påtager os ansvaret for at skabe og bidrage til en god, tillidsfuld og involverende samtalekultur – også med borgerne. Vi er nærværende, tilgængelige og møder hinanden anerkendende samt rummeligt. Vi udviser tillid til hinandens dømmekraft og udviser respekt ved at anerkende forskelligheder og sætte pris på kollegers bidrag.

Valgfrit tema

Hvis du har et andet tema på hjertet som er vigtigt for er vigtigt for at skabe bedre ledelse på arbejdspladsen – og som ikke passer ind i et af de fire beskrevne – kan du indsende et valgfrit tema til planlægningsgruppen.

Udtrykket 'borger' skal ses bredt og kan fx være borger, børn, elever, den ældre, forældre, pårørende, virksomheder. For afdelinger, der løser opgaver indadtil i organisationen, er det de øvrige ansatte i kommunen der er 'borgeren', der skal serviceres og medinddrages.



Bilag 2 – Skemaer til indsamling af trivsels- og ledelsestema

Alle medarbejdere mailer/afleverer ét skema med forslag til trivselstema og ét skema med forslag til ledelsestema.

Til: (den medarbejder i planlægningsgruppen, som skal modtage forslag til temaer)

Senest den: (dato)

Tema om trivsel

Jeg synes, det vigtigste trivselstema vi skal drøfte er: (sæt 1 kryds)

☐	Social støtte og tillid
☐	Indflydelse og involvering
☐	Mening og retning

☐	Variation og udvikling
☐	Belønning og anerkendelse
☐	Mestring, kvalitet og præstationer

☐	Motivation og engagement
☐	Forudsigelighed, tydelighed og kommunikation
☐	Balance og overskud
☐	Valgfrit emne

For mig er dette tema vigtigt, fordi...

Dette tema er vigtigt i forhold til at udvikle vores samarbejde om kerneopgaven, fordi...

Navn:

Tema om ledelse

Jeg synes, det vigtigste ledelsestema vi skal drøfte er: (sæt 1 kryds)

☐	Politik og kerneopgave
☐	Borgeren i centrum

☐	Helhed og tværgående samarbejde
☐	Fælles retning og mål

☐	Resultater, optimering og udvikling
☐	Kommunikation og samarbejdskultur
☐	Valgfrit emne

For mig er dette tema vigtigt, fordi...

Dette tema er vigtigt i forhold til at udvikle vores samarbejde om kerneopgaven, fordi...

Navn:

Bilag 3 - Invitation til medarbejdere

Invitation til Udviklingsdialog om trivsel og ledelse

Dato og tidspunkt:

Sted:

Udviklingsdialogen er Nyborg Kommunes redskab til trivselsmåling og ledelsesevaluering på alle kommunens arbejdspladser.

Udviklingsdialog er en lejlighed til at tale om det, der er vigtigt for dig og dine kolleger, så vi sammen kan udvikle trivsel og ledelse i fællesskab i tråd med vores værdier i Nyborg Kommune:

'Samarbejdet og omgangstonen i Nyborg Kommune er med til at skabe udvikling, arbejdsglæde og trivsel fordi vores handlinger er baseret på troværdighed og et anerkendende menneskesyn'.

Formålet med Udviklingsdialogen er:

- At skabe udvikling inden for ledelse og trivsel i Nyborg Kommune gennem dialog.
- At skabe overblik og forståelse for fælles udviklingsområder, så vi løser vores kerneopgave bedst muligt.

I Udviklingsdialogen skal vi drøfte følgende temaer, som planlægningsgruppen har valgt ud fra de temaer, som I har foreslået:

Trivselstema: (det tema, der er valgt)

Ledelsestema: (det tema, der er valgt)

Forberedelse til Udviklingsdialog

Resultatet af udviklingsdialogen afhænger af, hvad du byder ind med. Derfor er det vigtigt, at du har forberedt dig godt inden udviklingsdialogen.

Du skal forberede et konkret eksempel på en oplevelse, du har haft, hvor ovenstående trivselstema kom i spil. Du skal fortælle om din oplevelse i et gruppearbejde under udviklingsdialogen.

På samme måde skal du forberede et eksempel på en oplevelse, hvor ovenstående ledelsestema kom i spil.

Eksemplerne kan være noget, der var en god oplevelse fx noget, som fungerer fint i hverdagen, som vi bygger videre på.

Men det kan også være eksempler på noget, der er svært i hverdagen, hvor vi sammen skal finde ideer til løsninger.

Til udviklingsdialogen er det vigtigt at tale fremadrettet og konstruktivt om eksemplerne, så vi sammen finder konkrete ideer til løsninger og forbedringer.

Program for udviklingsdialogen

1. Velkommen og introduktion
2. Dialog om trivsel
3. Dialog om ledelse
4. Opsummering

Vi glæder os til at se dig til Udviklingsdialog.

Mvh

Planlægningsgruppen



Bilag 4 – Grænseoverskridende adfærd

Har I alvorlige problemer med en dårlig kultur og konfliktfyldt samarbejde ?

Så anbefaler vi, at der arbejdes med psykologisk tryghed og kulturdannelse sammen med trivselskonsulent eller ekstern arbejdsmiljørådgiver forinden Udviklingsdialog. I kan tage kontakt til HR, og sammen får vi lagt en god plan for udvikling af arbejdspladsen.

Grænseoverskridende adfærd - krænkelser

I Nyborg Kommune har vi nultolerance over for grænseoverskridende adfærd på arbejdspladsen. Det være sig fysisk og psykisk vold, seksuelle krænkelser/-chikane, og alle former for mobning.

Det hører sig ikke hjemme på en arbejdsplads, og arbejdspladsen har pligt til løbende at drøfte og sikre forebyggelse af grænseoverskridende adfærd. Sker det alligevel, skal arbejdspladsen øjeblikkeligt sørge for at håndtere situationen med henblik på, at det ophører.

Vi har alle et ansvar for, at sige STOP. Både når vi overværer andre, der udsættes for grænseoverskridende adfærd og når vi selv udsættes for det.

Men det er ikke altid så let! Der kan være mange svære følelser i spil eller ulighed i magtforhold, der gør, at vi ikke får sagt fra, eller det bliver ikke respekteret når vi gør det. Og måske opfatter vi det ikke, når vi selv er grænseoverskridende i sprog eller handling.

Derfor har vi i Nyborg Kommune et beredskab, der skal støtte den enkelte og støtte arbejdspladsen:

Beredskab	Forebyggelse og håndtering af grænseoverskridende adfærd
Lokale retningslinjer	Arbejdspladsen har pligt til at udarbejde lokale retningslinjer for forebyggelse og håndtering af grænseoverskridende adfærd. Herunder at drøfte, hvad grænseoverskridende adfærd er hos os jf. vores fælles retningslinjer.
Trivselskonsulent	Arbejdspladsen kan få hjælp til temamøde om grænseoverskridende adfærd og hjælp til håndtering af konkrete episoder af kommunens trivselskonsulent (HR)
Ledelsen	Ledelsen har pligt til at tage henvendelser fra medarbejdere om grænseoverskridende adfærd alvorligt, og skal straks undersøge forholdet nærmere og sikre, at det ophører. Oplever medarbejderen, at egen leder er grænseoverskridende, kan medarbejderen henvende sig til sin TR/AMR, ledelsesniveauet over eller til HR om forholdet.
TR/AMR	Den enkelte medarbejder kan henvende sig til sin TR eller AMR om konkrete hændelser. TR og AMR har en særlige opgave med at sikre, at der ikke forekommer grænseoverskridende adfærd og har pligt til at tage hånd om henvendelser.
Whistleblowerordning	Whistleblowerordningen er et supplement til den interne dialog og åbenhed vi ønsker i organisationen. Som medarbejder bør du derfor altid først overveje om problemerne kan løses ved at anvende én af de ovennævnte støttemuligheder. Som medarbejder eller leder kan man anvende whistleblowerordningen, hvis man har konkret kendskab til alvorlige seksuelle krænkelser eller øvrige alvorlige forhold indenfor Nyborg Kommune. På Intranettet kan læses mere om vores Whistleblowerordning, hvad den kan bruges til, og hvad den ikke kan bruges til.
Psykologordning	Medarbejdere og ledere kan anvende vores psykologordning.
Ledercoaching	Ledere kan benytte vores ledercoach ordning til konkret håndtering.
AT-hotline for ledere	Ledere kan henvende sig til Arbejdstilsynets hotline for hjælp.

Bilag 5 – Drejebog Udviklingsdialog

TID	HVAD / BESKRIVELSE	ROLLER OG DET PRAKTISKE
	Forberedelse på dagen inden medarbejderne ankommer	Det er en god ide, at indrette lokalet med borde og stole klar til gruppedialogen med 3-4 personer i hver gruppe. Inddel medarbejderne i grupper, så de sætter sig klar til første runde dialog, når de ankommer. Klargør bordene med post-it's, tusser, kuglepenne og flipoverpapir med "fortrykte" overskrifter.
Kl. 8.00 - 8.15	Velkomst og rammesætning Leder giver kort intro og rammesætning af, hvad vi skal sammen, herunder hvad udviklingsdialogen skal bidrage til.	Fortæl hvorfor denne dialog er vigtig for dig som leder og for afdelingens videre udvikling. Hvordan du ser udviklingsdialogen i sammenhæng med lederrollen, værdierne, jeres opgaveløsning, trivsel mv. Præsenter programmet og spillereglerne for dialogen. Aftal evt. at MED-Lokaludvalget/arbejdsgruppen supplerer og i givet fald med hvad, f.eks. hvordan de ser udviklingsdialogen som et led i trivselsarbejdet på arbejdsstedet
Kl. 8.15 - 8.45	Trivselsdialog – del 1: dialog om udvalgt trivselstema Dialogen tager udgangspunkt i det trivselstema, som er blevet udvalgt af dig og MED-Lokaludvalget på baggrund af de indsendte ønsker fra medarbejderne. Medarbejderne er fordelt ved borde (3-4 personer ved hvert bord). Herefter i grupperne: - Hver deltager præsenterer efter tur sit eksempel relateret til temaet (forberedt hjemmefra). Hver enkelt har max 4 minutter til at fortælle sit eksempel) - Undervejs lytter og noterer de øvrige deltagere i gruppen på post-it's: - Hvad er de vigtigste pointer i relation til temaet? (én pointe pr. post-it) - Hvad peger fortællingen på er vigtigt, at vi fremadrettet skal gøre i relation til temaet? (én post-it pr. konkret handling) - Når fortælleren er færdig kvitterer de øvrige deltagere ved på skift at sætte deres post-it's på et flipover-papir - først vigtige pointer, derefter fremadrettede handlinger - Gruppen har 1-2 minutter pr. medarbejder til at præsentere de vigtige pointer og fremadrettede handlinger, som man har udledt af fortællerens eksempel	Leder igangsætter dialogen ved at forklare metode, egen rolle (observatør/lytter) og tidsramme. Tid: Der er 30 minutter i alt til, at alle i gruppen får mulighed for at præsentere deres konkrete eksempel, der relaterer sig til det udvalgte trivselstema. Det vil sige, at i en gruppe med 4 medarbejdere vil der være 2-3 minutter pr. medarbejder til at præsentere. Herefter har de øvrige deltagere i gruppen 3-4 minutter til sammen til at præsentere det, de har noteret undervejs. Løbende sortering af input: Det er en god idé at bede medarbejderne om at gruppere deres input løbende under dialogen (når de præsenterer, hvad de har skrevet ned ifm. fokuspersonens eksempel). Det vil sige, at de sætter deres post-it's sammen med andre input, som de er beslægtet med. På den måde spares der tid når gruppen skal bearbejde deres input bagefter (således at de får mest muligt ud af de 15 minutter). Leders rolle: Du er observatør med fokus på at lytte. Gå rundt blandt grupperne og lyt til, hvad der bliver talt om, og hvordan der tales om trivselstemaet. Noter ned undervejs, hvad du hører som vigtige budskaber i relation til temaet. Du skal ikke blande dig i samtalen, kun svare på spørgsmål der går på metoden.

Kl. 8.45 – 9.00	Trivselsdialog – del 2: grupperne bearbejder input fra del 1 Gruppen har 15 minutter til at bearbejde de input, der er kommet ud af dialogen. Følgende spørgsmål kan anvendes til at styre opsamlingen: 1. Hvad går igen? Skriv en overskrift på det, der går igen sammen med de post-it's, der hører sammen med den 2. Og er der noget, der peger i forskellige retninger? Hvis ja, hvad er det så et udtryk for? Og hvad peger det på, vi skal være opmærksomme på? Brug særligt tiden på at tale om de fremadrettede handlinger: Er der noget, der skal uddybes? Gør det så konkret som muligt! Husk at vi skal kunne bruge jeres input til at formulere konkrete udviklingstiltag. Jo mere konkrete I er, des bedre mulighed har vi for i fællesskab at sætte en klar retning for det tema, vi har valgt at arbejde med. Hver gruppe skal præsentere følgende i plenum: 1. Udvælg de 2 vigtigste pointer (overskrifter og de post-it's, der relaterer sig hertil). Noter med tusch på flipoveren så leder og MED-Lokaludvalget kan se det 1. 2. Udvælg de 2 vigtigste fremadrettede handlinger (overskrifter og de post-it's, der relaterer sig hertil).	Jo bedre grupperne er til at gruppere og sortere i løbet af dialogen, des mere tid har de til at drøfte input og prioritere de vigtigste pointer og fremadrettede handlinger. På de "fortrykte" flipover-papirer står der "Vigtige pointer" på det ene, og "Ønskede handlinger" på det andet. Når gruppemedlemmerne har grupperes deres post-it's, sætter de overskrifter på der, hvor der er flere sedler. <table><tr><th>Vigtige pointer</th><th>Ønskede handlinger</th></tr><tr><td></td><td></td></tr></table> Det er både interessant, hvad der går igen og hvor det peger i forskellige retninger. Især det sidste kan være lidt svært at forholde sig til, men det er vigtigt fordi det kan tydeliggøre, at medarbejderne for eksempel kan have forskellige holdninger, og at de ikke nødvendigvis er enige som samlet medarbejdergruppe. Dette er med til at nuancere den traditionelle "A" side og "B"-side tænkning. Der er ikke tid til en grundig dialog om dette på dialogmødet, men det er værdifuldt input til den efterfølgende dialog mellem leder og MED-Lokaludvalg / på personalemøde.	Vigtige pointer	Ønskede handlinger		
Vigtige pointer	Ønskede handlinger					
Kl. 9.00 - 9.25	Plenumopsamling - trivselstema: Grupperne præsenterer for hinanden de 2 vigtigste pointer og 2 fremadrettede handlinger.	Leder spørger grupperne på skift. Der er som udgangspunkt kun mulighed for kommentering og/eller afklarende spørgsmål. Dialogen skal fortsætte i MED-Lokaludvalget, fagteams, personalemøder eller hvor I senere aftaler det giver mening.				
Kl. 9.25 - 9.35	Pause	Saml de udfyldte flipover papirer sammen, så I har dem med i MED-Lokaludvalget / arbejdsgruppen til det videre arbejde. Lav nye grupper i pausen.				

Kl. 9.35 - 10.05	Ledelsesdialog – del 1: dialog om ledelsestema Dialogen tager udgangspunkt i det ledelsestema, som er blevet udvalgt af dig og MED-Lokaludvalget / arbejdsgruppen på baggrund af de indsendte ønsker fra medarbejderne. Du fordeler medarbejderne ved bordene i nye grupper (3-4 personer ved hvert bord). Herefter samme procedure som ved trivselstemaet: - Hver deltager præsenterer efter tur sit eksempel relateret til temaet (forberedt hjemmefra). - Undervejs lytter og noterer de øvrige deltagere i gruppen 2 ting (der anvendes post-it's): 1. Hvad er de vigtigste pointer i relation til temaet? (én pointe pr. post-it) 2. Hvad peger fortællingen på er vigtigt at vi fremadrettet skal gøre i relation til temaet? (én post-it pr. konkrete handling) Når fortælleren er færdig kvitterer de øvrige deltagere ved på skift at sætte deres post-it's på flipoveren - først vigtige pointer, derefter fremadrettede handlinger - Man har 1-2 minutter pr. medarbejder til at præsenterer de vigtige pointer og fremadrettede handlinger, som man har udledt af fortællerens eksempel.	Nye gruppesammensætninger giver medarbejderne mulighed for at tale sammen med, og lytte til, andre kolleger. Tid: Der er 30 minutter i alt til, at alle i gruppen får mulighed for at præsentere deres konkrete eksempel, der relaterer sig til det udvalgte trivselstema. Det vil sige, at i en gruppe med 4 medarbejdere vil der være 2-3 minutter pr. medarbejder til at præsentere. Herefter har de øvrige deltagere i gruppen 3-4 minutter tilsammen til at præsentere det, de har noteret undervejs. Løbende sortering af input: Det er en god idé at bede medarbejderne om at gruppere deres input løbende under dialogen (når de præsenterer, hvad de har skrevet ned ifm. fokuspersonens eksempel). Det vil sige, at de sætter deres post-it's sammen med andre input, som de er beslægtet med. På den måde spares der tid, når gruppen skal bearbejde deres input bagefter (således at de får mest muligt ud af de 15 minutter). Leders rolle: Din rolle er den samme som ved trivselsdialogen. Dog kan du overveje om der skulle være væsentlige argumenter for, at du ikke skal gå rundt og lytte. Det kunne eksempelvis være, at du vurderer at det gør samtalen mindre fri. ift. spillereglerne for dialogen.				
Kl. 10.05 - 10.20	Ledelsesdialog – del 2: grupperne bearbejder input fra del 1 Gruppen har 15 minutter til at bearbejde de input, der er kommet ud af cafedialogen. Følgende spørgsmål kan anvendes til at styre opsamlingen: 1. Hvad går igen? Skriv en overskrift på det, der går igen sammen med de post-it's, der hører sammen med den 2. Og er der noget, der peger i forskellige retninger? Hvis ja, hvad er det så et udtryk for? Og hvad peger det på, vi skal være opmærksomme på? Brug særligt tiden på at tale om de fremadrettede handlinger: Er der noget, der skal uddybes? Gør det så konkret som muligt! Husk at vi skal kunne bruge jeres input til at formulere konkrete udviklingstiltag. Jo mere konkrete, I er, des bedre mulighed har vi for i fællesskab at sætte en klar retning ift. det tema, vi har valgt at arbejde med.	Jo bedre grupperne er til at gruppere og sortere i løbet af cafedialogen, des mere tid har de til at drøfte input og prioritere de vigtigste pointer og fremadrettede handlinger. På de "fortrykte" flipover-papirer står der "Vigtige pointer" på det ene, og "Ønskede handlinger" på det andet. Når gruppemedlemmerne har grupperet deres post-it's, sætter de overskrifter på der, hvor der er flere sedler. <table><tr><th>Vigtige pointer</th><th>Ønskede handlinger</th></tr><tr><td></td><td></td></tr></table> Det er både interessant, hvad der går igen og hvor det peger i forskellige retninger. Især det sidste kan være lidt svært at forholde sig til, men det er vigtigt fordi det kan tydeliggøre at medarbejderne for eksempel kan have forskellige holdninger og at de ikke nødvendigvis er enige som samlet medarbejdergruppe. Dette er med til at nuancere den traditionelle "A"-side og "B"-side tænkning. Der er ikke nødvendigvis tid til en grundig dialog om dette på dialogmødet, men det er værdifuldt input til den efterfølgende dialog mellem leder og MED-Lokaludvalget.	Vigtige pointer	Ønskede handlinger		
Vigtige pointer	Ønskede handlinger					
Kl. 10.20 - 10.45	Plenumopsamling - ledelsestema: Grupperne præsenterer for hinanden de 2 vigtigste pointer og de 2 vigtigste fremadrettede handlinger.	Leder spørger grupperne på skift. Der er som udgangspunkt kun mulighed for kommentering og/eller afklarende spørgsmål. Dialogen skal fortsætte MEDLokaludvalget, fagteams, personalemøder eller hvor I senere aftaler det giver mening.				

Kl. 10.45 – 11.00	Opsummering på dialogen, kvittering og proces for opfølgning 1. Leder kvitterer: - Hvad har jeg særligt hæftet mig ved? - Hvad har været særligt godt ved udviklingsdialogen? - Kort evaluering af udviklingsdialogen: - Hvad har været særligt godt ved udviklingsdialogen? - Er der noget, vi skal have justeret i vores fremadrettede dialog om trivsel og ledelse? 3. Den videre proces.	Ad 2: leder spørger medarbejderne og noterer vigtige pointer ned. Der er ikke plads til en uddybende dialog. Hvis der er noget, som medarbejderne er utilfredse med, så aftal at I tager det op på et personalemøde. Der skal ikke gå for lang tid hvis der er brug for opfølgning. Ad 3: lederen fortæller hvad de næste skridt er (se bilag) Husk at indsamle de udfyldte flipover papirer til jeres videre arbejde
----------------------	--	---



Nyborg
KOMMUNE

Torvet 1
5800 Nyborg
www.nyborg.dk