



Samlet metodebeskrivelse – Anerkendende procesøvelser

Vælger I at bruge anerkendende procesøvelser i APV-arbejdet, så arbejder I med arbejdsmiljøet ud fra en række positive, "dynamiske" øvelser igennem hele APV-processen.

Den APV-proces, som beskrives her foregår ved **1 dialogmøde** på ca. **3 timer**. Hertil kommer arbejdsmiljøgruppens og mødelederens tid til forberedelse og opfølgning, samt afvikling af de initiativer, som sættes igang på baggrund af APV-processen.



Kort om metoden

Anerkendende procesøvelser fungerer godt som redskaber til APV arbejdet. Øvelserne er med til at gøre jeres udfordringer konkrete, de sikrer et konstruktivt sigte, og de har en legende dynamisk tilgang, som giver medarbejderne lyst til at involvere sig og byde ind. De procesøvelser, som er valgt her, trækker på samme tankesæt, som metode 1: Anerkendende interview. De anerkendende interviews og anerkendende procesøvelser kan sagtens supplere hinanden i en APV-proces.

Den APV proces, som er beskrevet i det følgende bruger 4 forskellige procesøvelser, der gennemføres på et dialogmøde, hvor alle medarbejdere deltager. Øvelserne sikrer, at I kommer igennem alle APV'ens faser. De fire øvelser er:

1. Kick off øvelsen "Korte møder", hvor deltagerne brainstormer sammen
2. Kortlægningsøvelsen "BØR & GØR"
3. Idékonkurrence, hvor nye idéer til at styrke og udvikle arbejdspladsen fødes og prioriteres
4. Den afsluttende øvelse "Fra mig til mig", hvor den enkelte medarbejder påtager sig et aktivt ansvar for at gøre en positiv forskel for det psykiske arbejdsmiljø.

Via disse fire øvelser kommer I igennem alle APV faserne, og I lever fuldt op til de officielle krav, der er til en APV på det psykiske arbejdsmiljøets område.

Hvor kan metoden bruges?

Anerkendende procesøvelser kan bruges både i store og små personalegrupper. Er der tale om en mindre personalegruppe, kan det dog være en god idé at vælge et alternativ til idékonkurrencen, da denne øvelse ikke egner sig til helt små forsamlinger.



Styrker

- Metoden skaber bredt ejerskab, og møderne vil ofte være præget af en høj grad af energi og deltagelse
- I får alle de gode idéer frem, som er usynlige i hverdagen
- I får en fælles forståelse af, hvordan jeres psykiske arbejdsmiljø ser ud, og I får synliggjort hvilke forhold, der skal prioriteres.
- I får igangsat dialog mellem medarbejdere og ledere
- I får alle til at forpligte sig på at gøre en forskel

Svagheder

- På nogle arbejdspladser kan den anerkendende tilgang virke provokerende
- Der kan være vigtige problemstillinger, som ikke kommer frem, fordi deltagerne selv definerer, hvad der skal tales om
- Hvis I har store problemer med mobning, vold eller chikane bør I enten hente hjælp fra en ekstern konsulent eller vælge en alternativ metode, der arbejder med en mere afgrænset tilgang og en højere grad af anonymitet. Eksempler på metoder kunne f.eks. være APV-spillet eller spørgeskemavejen.

Deltagere

Alle arbejdspladsens medarbejdere og ledere kan deltage. Vær opmærksom på, at det har stor betydning for processen og resultatet, hvis for mange af de ansatte ikke deltager. Et bredt ejerskab for de initiativer som igangsættes, er afgørende for at få succes.

Indkald derfor til møderne i god tid, understreg vigtigheden af at deltage og udelad ikke nogen. Alle har vigtige input til, hvad der skal til for at styrke det psykiske arbejdsmiljø på jeres arbejdsplads.

Mødestyring

Udnævn en mødeleder, som har ansvaret for at få selve dagen til at glide på det praktiske og det indholdsmæssige plan.

De øvelser som er udvalgt kræver generelt ingen forudsætninger fra deltagere eller mødeledere, men det er en fordel, hvis de personer, som styrer processen og samler op undervejs, er vant til at tale i forsamlinger og har en minimum af indsigt i grundtankerne i det anerkendende tankesæt. Det kan I få ved at læse de råd og fokuspunkter, som er beskrevet under metode 1: anerkendende interview.

Hvis der er tale om en større personalegruppe anbefales det at nedsætte flere mødeassistenter, som kan hjælpe mødelederen under mødet.



Tidsforbrug

1 dialogmøde af ca. 3 timers varighed for samtlige medarbejdere. Hertil kommer den tid som arbejdsmiljøgruppen og mødelederen bruger på forberedelse og opfølgning, samt tid til at afvikle de initiativer, som I igangsætter på baggrund af kortlægningen. Afsæt tid til at styre og drive APV arbejdet, så jeres fælles arbejde ikke går tabt, fordi de ansvarlige personer ikke har tid til at følge op.

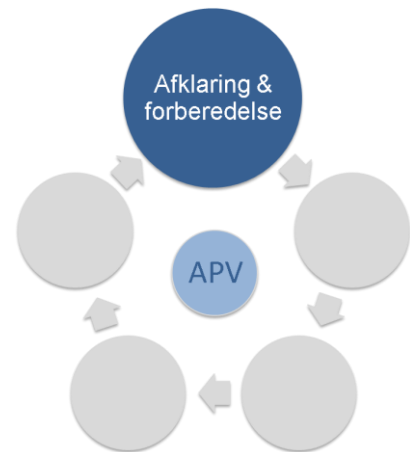


Anerkendende procesøvelser - afklaring & forberedelse

Opstartsmøde i arbejdsmiljøgruppen

Inden I afholder dialogmødet, skal arbejdsmiljøgruppen mødes og tage stilling til nogle afklarende spørgsmål fx:

- Hvad ønsker I helt konkret at få ud af at bruge anerkendende procesøvelser?
- Hvordan er dette forskelligt fra den måde, I plejer at lave en APV på?
- Er der nogle virksomhedsspecifikke forhold eller situationer, som I bør tænke ind i APV processen, såsom igangværende omstruktureringer, udskiftninger i personale- eller ledelsesgruppe m.m.
- Er der nogle særlige brancheudfordringer, som I kan genkende på jeres arbejdsplads? Hvordan kan de komme med?
- Hvordan kan ledelsesgruppen optræde før, under og efter dialogmøderne for at bakke op om processen og skabe det rette engagement?
- Hvor aktiv en rolle skal medarbejderne have i det opfølgende arbejde, og hvor mange ressourcer kan og bør I afsætte til dette?



Arbejdsmiljøgruppen skal ligeledes sikre at det praktiske omkring mødeafholdelsen bliver planlagt nøje, herunder printe spørgsmålaark til kick off øvelsen og printe ark til BØR&GØR øvelsen.

Sygefravær og anerkendende procesøvelser

Sygefravær og anerkendende procesøvelser passer egentlig ikke særlig godt sammen, fordi den anerkendende metode ikke fokuserer på problemer, og fordi metoden ikke opererer med temaer, som på forhånd er fastsat. Det er ikke desto mindre et krav til APV-arbejdet, at det skal indeholde dimensionen sygefravær. I forhold til denne metode vil det mest hensigtsfulde være, at arbejdsmiljøgruppen har fokus på sygefraværet og sørger for, at den endelige handleplan indeholder overvejelser om og/eller eventuelt mål i forbindelse med en nedbringelse af sygefravær. Det er derfor nødvendigt at lave en opgørelse af sygefraværet, inden I går i gang med APV-processen, og derefter laver en til to opgørelser efter, at I har samlet op og igangsat jeres handleplan. I kan se mere om, hvordan I opgør sygefravær, udregner fraværprocenter og nedbringer sygefraværet ved at klikke ind på arbejdstilsynets temaside om fravær.

Det vil ikke være foreneligt med procesøvelserne at integrere sygefravær som en del af de planlagte aktiviteter fx med det formål at søge bag om årsagerne til et højt sygefravær. Sygefravær vil komme frem, hvis det fylder hos medarbejderne, og i det tilfælde vil det ikke



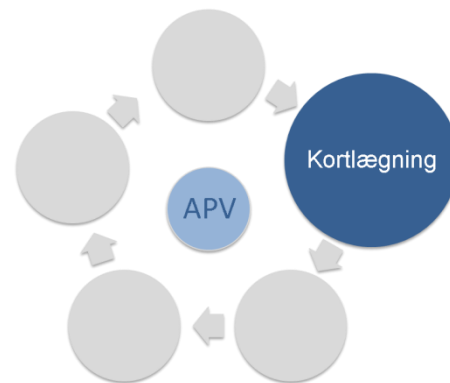
være selve sygefraværet, der er interessant, men nærmere de ønsker som sygefraværet blokerer for. Se mere om dette under punktet kortlægning



Anerkendende procesøvelser - kortlægning

Med anerkendende procesøvelser, introducerer man til APV-arbejdet og kortlægger arbejdsmiljøet gennem de 2 procesøvelser: "Korte møder" og "BØR og GØR". Hele kortlægningsfasen finder sted ved hjælp af disse 2 øvelser.

Udover kortlægningen indeholder dialogmødet også hele vurderingsfasen, samt hovedparten af prioriterings- & handlingsfasen.



Afholdelse af dialogmøde

Mødepunkt 1: Introducér og forklar - 10 min

Giv en kort introduktion til psykisk arbejdsmiljø og forklar baggrunden for, at I har valgt at benytte de anerkendende procesmetoder til APV-arbejdet. Sæt en tydelig tidsmæssig ramme for mødet og beskriv, hvad I forventer, at der helt konkret vil komme ud af arbejdet. Fortæl dernæst om dagens program og beskriv kort de øvelser, I skal igennem. Tydeliggør hvad I forventer af deltagerne undervejs og sørg for, at mødelederens og eventuelle mødeassistenters rolle er forstået af alle.

Mødepunkt 2: Kickstart processen med "korte møder" - 20 min

For at sætte gang i processen er det en god idé at få deltagerne ud på gulvet og i gang med at tale sammen, så alle bliver sporet ind på at tænke på det psykiske arbejdsmiljø. Til dette formål er procesøvelsen "korte møder" ideel. Øvelsen går ud på, at alle deltagere stiller sig ud på gulvet. De gives hver et kort med et spørgsmål på, og de får at vide, at de nu skal interviewe hinanden ud fra de udleverede kort. Kick off spørgsmål kan fx være:

- Hvad er du mest stolt af ved vores psykiske arbejdsmiljø?
- Hvad giver dig mest energi i arbejdet?
- Hvad skaber arbejdsglæde for dig?
- Hvorfor er det godt at være ansat hos os?
- Find gerne selv på flere

Spørgsmålene skal besvares hurtigt, og den der interviewer, skal ikke vurdere svaret, men kun lytte. Når begge deltagere har stillet deres spørgsmål, bytter de to kort og rækker hånden op for at signalere til mødelederen, at de er klar til at skifte interviewpartnere. Mødelederen ringer med en klokke eller fløjter for at gøre tegn til, at alle skifter partner. Det sker, når hovedparten af deltagerne har hånden i vejret. Gentag dette ca. 4 gange eller med 5 – 7 minutters mellemrum. Øvelsen slutes af med en kort opsamling, hvor mødelederen udvælger 2-3 deltagere og fx stiller dem følgende spørgsmål:



- Hvad blev du opmærksom på under øvelsen?
- Hvad blev du mest overrasket over?
- Hvad blev du mest inspireret af at høre?

Mødepunkt 3: Få overblik og indsigt med "BØR & GØR øvelsen" - 20 min

Nu er I kommet i gang med at tale om det psykiske arbejdsmiljø. Deltagerne har delt nogle erfaringer, og der er blevet sat en positiv scene for det videre kortlægningsarbejde. Så er det tid til at tage et spadestik dybere. Alle deltagere går nu i tænkeboks for at finde ud af, hvordan det psykiske arbejdsmiljø opleves. Alle får uddelt et A4 ark med fire felter, og hver medarbejder får 15 minutter til at sætte sig ned og besvare arkets fire spørgsmål.

<p>A. Bør Gør</p> <p><i>Hvad gør vi i dag, som vi skal blive ved med at gøre?</i></p>	<p>B. ÷ Bør Gør</p> <p><i>Hvad gør vi i dag, som vi egentlig ikke burde gøre?</i></p>
<p>C. Bør ÷ Gør</p> <p><i>Hvad er det vi bør gøre, som vi faktisk ikke gør?</i></p>	<p>D. ÷ Bør ÷ Gør</p> <p><i>Hvad er det vi ikke gør i dag, som vi for alt i verden heller ikke bør gøre fremover?</i></p>

A) Hvad gør vi i dag, som vi skal blive ved med at gøre?

Eksempel på svar: Vi skal blive ved med at arbejde i små teams. Det gør, at vi leverer en god kvalitet, og det gør det sjovt at gå på arbejde.

B) Hvad gør vi i dag, som vi egentlig ikke burde gøre?

Eksempel på svar: Vi skyder alt for ofte skylden på andre, og er for dårlige til at se, hvad vi selv kan gøre for at gøre arbejdet sjovere.

C) Hvad er det vi bør gøre, som vi faktisk ikke gør?

Eksempel på svar: Vi ser ikke, når vores kolleger er ved at gå ned med stress, og det påvirker vores samarbejde og trivsel. Vi skal blive bedre til at forebygge og hjælpe hinanden, inden det er for sent.

D) Hvad er det vi ikke gør i dag, som vi for alt i verden heller ikke skal gøre i fremtiden?

Eksempel på svar: Vi har en god tone og snerrer aldrig af hinanden. Vi skal aldrig blive en arbejdsplads, hvor man taler dårligt til og om hinanden.

Deltagerne får at vide, at man gerne må komme med kommentarer, som inddrager både en selv, kolleger og ledelsen, og man må gerne give flere svar på hvert spørgsmål. Jo flere svar, jo bedre. Svarerne skrives ned i de uddelte A4 ark, som hænges op i lokalet, når de 20 minutter er gået. Resultatet bliver en individuel kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø fordelt på fire områder:



- A) Handling som I skal holde fast i, fordi den styrker jeres psykiske arbejdsmiljø
- B) Handling som I skal holde op med, fordi den skader jeres psykiske arbejdsmiljø
- C) Handling som I skal begynde på, fordi det vil styrke jeres psykiske arbejdsmiljø,
- D) Handling som I skal blive ved med at undgå, fordi det ellers ville skade jeres psykiske arbejdsmiljø.

Mødet fortsætter nu med mødepunkt 4, 5 og 6, men bevæger sig over i vurderingsfasen.



Anerkendende procesøvelser - Vurdering

Vurderingsfasen i de anerkendende procesøvelser sker som en integreret del af et dialogmøde, som også indeholder kortlægning og prioriterings- og handlingsfasen.

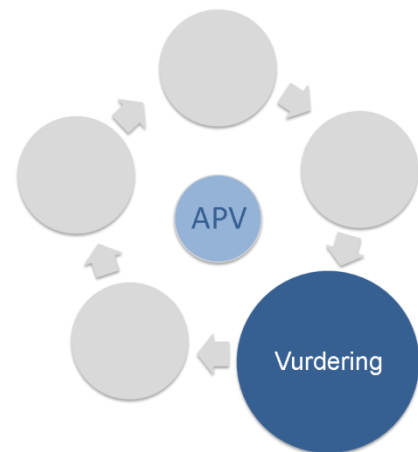
Fortsættelse af dialogmøde - Indhold af vurderingsdel:

Mødepunkt 4: Analysér resultater med BØR & GØR gruppeøvelsen - 20 min.

Personalet går nu sammen to og to og kigger på deres 2 individuelle plancher. To-mandsgrupperne har 20 minutter til at finde frem til de vigtigste pointer, som de mener skal bringes videre i APV arbejdet. Pointerne skrives ned på post-its, og sættes op på en tavle eller en væg i lokalet, der er delt op i fire dele ligesom A4arket.

Mødelederen eller en af mødeassistentene tager ansvar for at post-it sedlerne bringes videre til arbejdsmiljøgruppen, når mødet er slut.

Mødet fortsætter nu med mødepunkt 5 til 8, men bevæger sig over i prioriterings- og handlingsfasen.

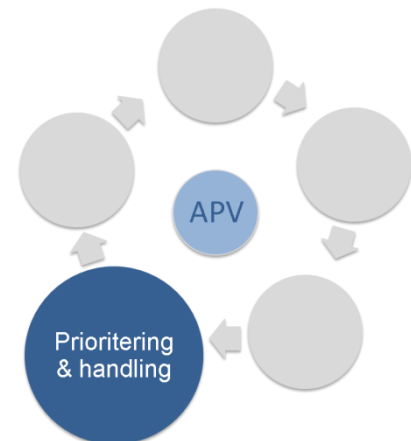




Anerkendende procesøvelser - prioritering og handling

Prioriterings og handlingsfasen i de anerkendende procesøvelser sker i 2 trin.

- 1. trin sker som en integreret del af et dialogmøde, som også indeholder kortlægning og vurderingsfasen.
- 2. trin sker efterfølgende på et møde i arbejdsmiljøgruppen/den ansvarlige projektgruppe, hvor der udarbejdes endelige handleplaner ud fra dialogmødets input, ideer og prioriteringer



1. trin: Fortsættelse og afslutning af dialogmøde - Indhold af prioriterings- og handlingsdel:

Mødepunkt 6: Idekonkurrencen - få nye idéer og udvælg de bedste - 20 min.

I står nu overfor den afgørende fase, hvor I skal prøve at sætte ord på de konkrete idéer, som skal bringe jer videre i den rigtige retning. I skal dog ikke kun finde på gode idéer, I skal også vælge de bedste af dem. Det vil sige dem, som vil have den største positive effekt på jeres psykiske arbejdsmiljø. Til dette formål er en idékonkurrence en oplagt øvelse.

Mødelederen starter øvelsen og fortæller kort, hvad der skal ske. Alle deltagere bruger først 5 minutter på at se på BØR og GØR tavlen med post-it-lapperne. På den måde får alle set hvilke ting, som I i fællesskab har vurderet var vigtige at forholde sig til i jeres psykiske arbejdsmiljø.

Mødelederen skriver nu sætningen: "Min bedste idé til at skabe trivsel er?" op på tavlen. Herefter skal alle deltagere ud fra dette spørgsmål, skrive 1 idé på et kort, som mødelederen udleverer. Idékortene vendes nu på hovedet og alle deltagere går rundt mellem hinanden i ca. et halvt minut og bytter kort – stadig uden at kigge på kortene. På den måde bliver idéernes ejermænd anonyme, og ingen udstilles som dem med den særligt gode eller dårlige idé.

Når mødelederen fløjter eller klapper finder hver deltager en makker. Kortenes idéer vurderes nu parvis, og syv point fordeles på de to idékort fx kan den ene idé få 2 point, mens den anden kan få 5 point, hvis parret er enige om, at den sidste idé vil gavne jeres psykiske arbejdsmiljø mest. Mødelederen sørger for at øvelsen gentages 5 gange i træk i



et hurtigt tempo, så flest muligt får lejlighed til at vurdere de forskellige idéer. Dermed er det højeste point et kort kan få 35.

Mødepunkt 7: Opsamling på idekonkurrence - 10 min.

Mødelederen samler op ved at spørge ind til kortene med flest point. En lidt sjov måde at gøre det på er, at tælle ned fra 35, og så lade deltagerne melde sig ind, når det tal, der nævnes, matcher point-tallet på kortet. På den måde får opsamlingsøvelsen et lidt uformelt præg, som får smilene frem. Skriv de ti idéer, som har fået flest point af deltagerne op på en tavle eller flipover.

Mødepunkt 8: "Fra mig til mig" - forankrings og handlingsøvelse - 20 min.

Som en afsluttende forankrings- og handlingstiltag bruges nu øvelsen "Fra mig til mig", som en måde at runde dagen af på og samtidig som en måde, at få deltagerne til at forpligte sig på at gøre noget godt for jeres psykiske arbejdsmiljø over de næste to – tre uger. Deltagerne skriver et brev til sig selv, hvor de fortæller om, hvad dagen har fået dem til at tænke over, og hvor de beskriver, hvad de helt konkret vil gøre over de næste 2 – 3 uger for at styrke arbejdsmiljøet. Brevet puttes i en kuvert med frimærke og deltagerens egen adresse. Mødelederen eller mødeassistenten samler brevene ind og sender dem ca. en uge efter APV-dagen. Mødelederen laver en kort opsamling på øvelsen, hvor han spørger ind til et par af deltagernes brevrefleksioner.

Mødepunkt 9: Afslutning af dialogmødet - 10 min

Afslut dialogmødet med en fælles opsamling, hvor det bliver fortalt, hvornår, og hvordan der vil blive samlet op på APV processen, og sørg for at alle ved, hvordan resultaterne fra processen vil blive brugt i det videre arbejde. Afstem forventninger og understreg, at alle forslag ikke vil blive skrevet ind i en endelig handleplan.

2. trin: Udarbejd og vedtag en handleplan

Kort tid efter afholdelsen af dialogmødet afholder arbejdsmiljøgruppen et prioriterings- og handlingsmøde. Hovedformålet med mødet er at planlægge den videre proces, samt at udarbejde en prioriteret handleplan, som sikrer, at de forbedringsmuligheder, som er blevet påpeget af medarbejderne, bliver ført ud i livet. Handleplanen beskriver kort de overordnede målsætninger og redegør for, hvordan I vil arbejde med de ideer og prioriteringer medarbejderne har været med til at give. Handleplanen skal indeholde en prioritering af indsatser, i hvilken rækkefølge de skal igangsættes, hvornår det skal ske, og hvem der er ansvarlig for, at det sker. Det er i den forbindelse vigtigt, at alle kan se en tydelig kobling mellem de valgte aktiviteter og den forudgående proces.

Inden I forlader mødet, skal I sørge for, at der bliver lavet konkrete aftaler om, hvordan I sikrer handling og opfølgning på det arbejde, I nu sætter igang. Aftal hvordan I vil



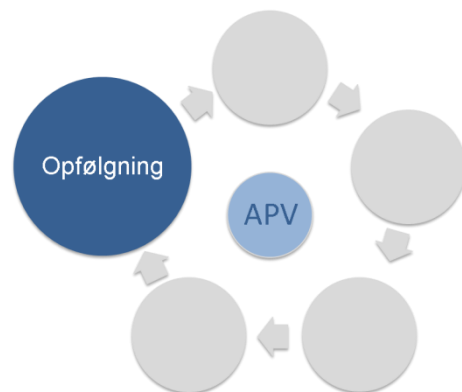
informere og inddrage resten af medarbejderne i det videre arbejde, og få sat tidsfrister på, så I får fulgt op på den proces, som I har sat i gang.

Få flere ideer til hvordan I sikrer handling og opfølgning i den sidste APV-fase - opfølgning



Anerkendende procesøvelser - Opfølgning

Det er vigtigt, at APV-processen ikke stopper ved udarbejdelsen af handleplanerne. Det er først nu, hvor handleplanerne skal iværksættes, at de langsigtede ønsker til arbejdsmiljøet har mulighed for at blive gjort til virkelighed. Derfor er den efterfølgende handling og opfølgning det allervigtigste element i APV-processen. For uden de konkrete forandringer, aktiviteter, arbejdsindsatser som sættes igang i denne fase, vil der ikke ske nogen forandringer på arbejdspladsen, og APV-processen kan blive tabt på gulvet og opleves som spild af tid.



Der er flere trin, der kan bidrage til at sikre, at der bliver handlet på de ting, som er aftalt i APV-processen.

1. Trin: Nedsæt handlegrupper

Anerkendende procesøvelser er en række gode værktøjer til at inddrage, skabe ejerskab og motivation for APV-arbejdet. I kan sikre en god opfølgning ved at bruge metodens virkemidler også i opfølgningen. Det er også lettere at komme i mål, når I er flere til at drive indsatsen. Her kan det være en fordel, hvis det ikke kun er repræsentanter fra arbejdsmiljøgruppen, som tager del i arbejdet, og det er en forudsætning, at ledelsesgruppen inddrages og går foran.

For eksempel kan I bygge videre på ejerskabet og inddragelsen og nedsætte en handlegruppe eller særlige ansvarspersoner, som inddrages i det videre arbejde og bidrager til et fortsat engagement og fokus på arbejdsmiljøindsatsen. Der kan fx nedsættes en gruppe/ansvarsperson for hvert emne/indsatsområde i henhold til handleplanen. Vælger I denne løsning, så sørg for at definere handlegruppernes rolle nøje, så der ikke skabes for høje eller uklare forventninger til de personer, som påtager sig et ekstra ansvar. Det kan ende med at have en negativ effekt på trivslsen.

Sørg også for fælles opsamlinger undervejs i processen, og sørg for at arbejdsmiljøgruppen holder hånd i hanke med forløbet, så indsatserne bliver koordineret på tværs og I sikrer, at jeres planer løbende bliver korrigeret og tilpasset i forhold til arbejdspladsens udvikling.

Trin 2: Kommuniker og koordiner

Når I gennemfører anerkendende procesøvelser, beder I deltagerne om at give deres meninger til kende. I inviterer dem om at finde deres bedste ideer frem, og I beder dem om at bruge deres tid på at engagere sig i at udvikle jeres fælles arbejdsplads.



En sådan invitation forpligter. De medarbejdere og ledere, som har været inddraget i processen, vil forvente, at I følger ordentligt op. De vil forvente, at I giver dem løbende tilbagemeldinger og feedback på, hvad I sætter i gang, hvor langt I er kommet, samt status på de beslutninger og justeringer, som foretages henad vejen.

Den kommunikation kan ske på mange måder afhængig af, hvad der skal kommunikeres og til hvem. Engang imellem vil en mail være tilstrækkelig. Andre gange vil det være nødvendigt at sætte tid af på et personalemøde eller eventuelt planlægge et separat møde til formålet. Intern kommunikation og løbende feedback er forudsætningen for, at forløbet vil blive oplevet som et værdiskabende element bredt i jeres organisation.