



Samlet metodebeskrivelse – Gå spørgeskemavejen

Spørgeskemavejen tager udgangspunkt i, at man kortlægger arbejdspladsens trivsel ved hjælp af spørgeskemaer, der sætter fokus på de væsentligste dele af det psykiske arbejdsmiljø. Den APV-proces, som beskrives her forløber over fx **1-2 måneder**, og hver enkelt medarbejder bruger **20 - 30 minutter** på at udfylde et spørgeskema. Derudover skal der i styregruppen/arbejds miljøgruppen afsættes tid både til forberedelse, gennemførelse, handling og opfølgning.

Kort om metoden

Når I anvender spørgeskemaer til at kortlægge jeres psykiske arbejdsmiljø, får I et statusbillede på, hvordan medarbejdere og ledere vurderer en række vigtige forhold i og omkring deres arbejdsliv.

Denne status giver jer mulighed for at få et systematisk overblik og for at følge udviklingen i jeres psykiske arbejdsmiljø år for år. På den baggrund kan I se, hvor I er stærkest, og hvor I skal sætte ind.

Der findes mange spørgeskemaer. De er alle bygget op på forskellige måder, og de har forskellige muligheder og funktioner. De fleste spørgeskemaer i dag er internetbaserede, men der findes også varianter, som fungerer godt i papirform. På denne side tages der udgangspunkt i det korte spørgeskema, som er udarbejdet af det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (NFA).

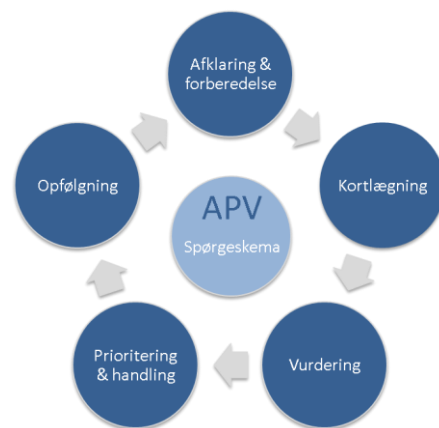
Hvor kan metoden bruges?

Spørgeskemaer kan bruges både i store og mindre personalegrupper, men de er særligt velegnede på større arbejdspladser, hvor det kan være svært at komme ud til alle medarbejdere uden en systematisk tilgang. Det kan også være hensigtsmæssigt at anvende metoden, hvis måden I arbejder på, gør det svært for jer at mødes på samme tid.

Spørgeskemametoden gør det muligt at påpege et problem anonymt, hvilket kan være nødvendigt, hvis I har mistanke om, at der er alvorlige - eventuelt personfølsomme problemer i jeres psykiske arbejdsmiljø.

Styrker

- mulighed for at sammenligne resultater fra år til år





- en tidsbesparende måde at nå ud til hele arbejdspladsen uanset størrelse
- giver mulighed for anonymitet og deraf åbenhed om alle typer af problemer, herunder krænkende adfærd
- kan sikre et dækkende overordnet billede af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø, såfremt at svarprocenten er høj (over 60%)
- kan udfyldes, når det passer den enkelte

Svagheder

- har en tendens til at fokusere på problemer fremfor løsninger, og giver ikke bud på bagvedliggende forklaringer.
- giver ikke i sig selv nogen bud på mulige handlinger eller løsninger. Hvilke konkrete handlinger bør man f.eks. sætte i værk på baggrund af, at 27% er utilfredse med samarbejdet?
- udfordrende at bevæge sig fra kortlægning og analyse til faktisk handling. Opfølgningen bliver ofte mangelfuld, og det kan virke demotiverende for de medarbejdere, som har svaret.
- anonymitet kan give mulighed for at komme med nem og "ansvarfri" kritik
- nogle kan have svært ved at læse og udfylde spørgeskemaet
- giver ikke den enkelte det fælles billede af arbejdspladsens trivsel
- hvis trygheden i anonymiteten skal være reel, kræves at mindst 20 medarbejdere deltager

Deltagere

Alle arbejdspladsens medarbejdere og ledere kan deltage. Spørgeskemametoden kræver ingen særlige forudsætninger fra de, som besvarer spørgsmålene. Personalegrupper på under 15 personer bør ikke være synlige i afrapporteringen. Vær opmærksomme på, at det ofte vil være let at føre svarene tilbage til en afsender i små personalegrupper. Dermed bliver spørgeskemaerne ikke fuldt ud anonyme.

Det har stor betydning for processen og resultatet, hvis for mange af de ansatte ikke besvarer skemaet. En god svarprocent er afgørende for, at I får nogle brugbare resultater. Sørg for at informere medarbejdere og ledere grundigt, inden I sætter undersøgelsen i gang. Det kan være en god idé at indkalde til et opstartsmøde eller afsætte 15 minutter af afdelingsmødet til at fortælle og besvare spørgsmål.

Det er nødvendigt, at de personer, som styrer processen og sammenfatter resultaterne, har kendskab til kvantitative kortlægningsteknikker og analysearbejde. **NB!** En svarprocent på mindre end 60 % giver et utilfredsstillende resultat, og kan I sig selv være udtryk for et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Tidsforbrug

Tidsforbruget vil være afhængigt af virksomhedens størrelse. For den enkelte medarbejder er tidsforbruget dog ikke så stort. Udover informationer og opfølgning ved fx. personale-møder, bruger medarbejderen ca. 20 - 30 minutter på at udfylde spørgeskemaet. Derudover skal der i styregruppe/arbejdsmiljøgruppen afsættes tid både til forberedelse,



gennemførelse, handling og opfølgning. 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.



Spørgeskemavejen - afklaring og forberedelse

I den indledende fase skal I først og fremmest blive enige om, hvad I vil have ud af at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø med et spørgeskema, hvordan I vil gøre det, og hvem der skal gøre hvad. I den forbindelse er det en god idé at overveje følgende:

Hvem er jeres medarbejdere?

- Er I vant til at besvare spørgeskemaer?
- Har I tidligere gennemført undersøgelser af jeres psykiske arbejdsmiljø?
- Hvilke erfaringer har I med at sætte det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen?
- Hvad fortæller de erfaringer jer om måden, hvorpå I skal gå til spørgeskemaundersøgelsen?

Hvad er jeres behov?

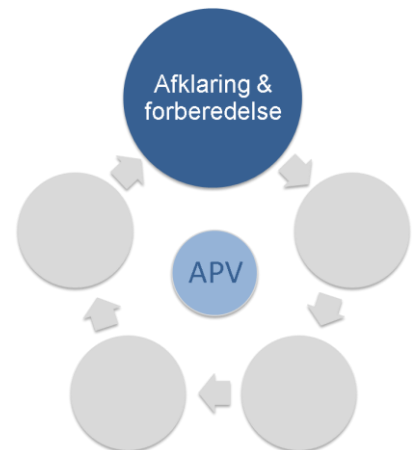
- Skal I kunne sammenligne på tværs af afdelinger?
- Skal I kunne sammenligne fra år til år?
- Skal I kunne sammenligne med et lands - eller branchegennemsnit?
- Skal I have et internetbaseret spørgeskema eller et spørgeskema i papirform?
- Skal I have fuld anonymitet?

Hvad er jeres ambitioner?

- Hvor mange spørgsmål vil I stille? Husk jo flere spørgsmål I stiller, jo mere materiale skal I forholde jer til bagefter.
- Skal alle ansatte spørges?
- Hvornår vil I gennemføre en ny undersøgelse?
- Hvordan vil I følge op på undersøgelsen?

Hvad er den økonomiske og tidsmæssige ramme for processen?

- Hvordan skal processen forløbe?
- Hvornår starter den, og hvornår slutter den?
- Hvilke konkrete aktiviteter og deadlines er der fra start til slut?
- Hvor mange ressourcer kan og vil I afsætte til processen?





Hvilket spørgeskema - hvilke spørgsmål?

Når man kortlægger det psykiske arbejdsmiljø, er det vigtigt at komme rundt om en række temaer, som har dokumenteret effekt for, hvordan vi trives på arbejdspladsen. Temaerne kaldes de seks guldkorn og de tre diamanter, og de kan hjælpe jer til at lave en målrettet undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø.

Her på APVportalen anbefaler vi, at man bruger spørgeskemaet, som er udviklet af det nationale forskningscenter for arbejdsmiljø (NFA). Skemaet er baseret på den nyeste forskning, det er udviklet til at blive brugt på virksomheder og arbejdspladser, det er nemt at analysere, og det er netop baseret på de seks guldkorn og tre diamanter, og giver derfor et bredt billede af det psykiske arbejdsmiljø. Der er udgivet en vejledning til spørgeskemaet, som hjælper arbejdet igang.

I kan også vælge at supplere NFA's skema med spørgsmål, som er særligt relevante for jer. Fx hvis I har særlige brancheudfordringer, som I synes skal dækkes mere detaljeret.

Sygefravær

Et højt sygefravær kan være et tegn på, at de ansatte ikke trives på deres arbejdsplads enten pga. fysiske eller psykiske omstændigheder. Det er derfor et krav fra Arbejdstilsynet, at APV-arbejdet skal inddrage sygefravær. Der stilles ikke krav til, hvordan I inddrager sygefravær i APV-processen, og I kan derfor selv vælge den eller de måder, som passer bedst til jeres kultur, proces, mål, ambitionsniveau og metodevalg. I forhold til spørgeskemametoden kan I gøre to ting. I kan stille direkte spørgsmål til sygefraværet, eller I kan lave opgørelse og følge fraværsprocenter før, under og efter APV processen.

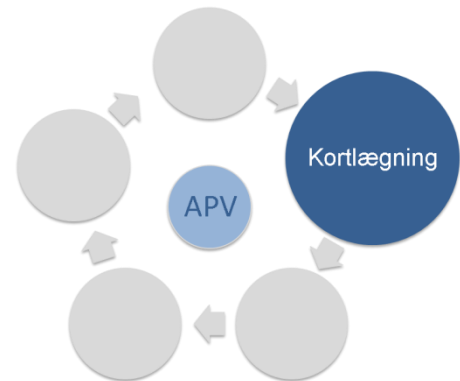
Få styr på aftalerne

Skriv jeres aftaler ned og lav en tidsplan for processen, hvor I angiver aktiviteter, deadlines og arbejdsopgaver. I kan være præcise omkring forløbet frem til kortlægningen, men tænk også længere end det og forsøg at planlæg de efterfølgende faser, så godt I kan. Udvælg en tovholder, som har det overordnede ansvar for at planen holdes, justeres og følges op.



Spørgeskemavejen - Kortlægning

Det er i denne fase, at medarbejderne udfylder selve spørgeskemaet. Afhængig af skemaets omfang, tager det 20 - 30 min. af medarbejdernes tid. Følgende **3 trin** i kortlægningen kan hjælpe jer til at gennemføre spørgeskemaundersøgelserne på den bedste måde, og danne grundlag for gode resultater for trivslen på arbejdspladsen.



Trin 1: Spørgeskemaet sendes ud på mail eller medarbejderne modtager det i papirform

- Skriv en kort introtekst, som forklarer, hvad man skal gøre, og hvorfor det er vigtigt. Vær tydelig omkring, hvad resultaterne af undersøgelsen skal bruges til, og giv gerne en dato for, hvornår der bliver fulgt op.
- Husk at angive en tydelig svarfrist
- Husk at angive graden af anonymitet (hvor tydelig bliver den enkeltes besvarelse, og hvem analyserer resultaterne)
- Husk at have opdateret alle medarbejderlister med navn, stilling, afdeling, email og telefonnummer
- Nedsæt en/to kontaktpersoner, som kan hjælpe, hvis der er forståelsesspørgsmål eller tekniske problemer i forbindelse med besvarelsen. Husk at informere om, hvem man kan henvende sig til.
- Aftal hvis ansvar det er at sørge for, at alle modtager spørgeskemaet. Hvis I benytter en internetbaseret metode, kan det være en god idé, at kontaktpersonen afsætter tid til at sikre, at alle modtager skemaet, den dag I sender det ud.

Trin 2: Spørgeskemaet besvares

Giv ca. 14 dage til at besvare spørgeskemaet – find ud af hvad der er realistisk i forhold til jeres måde arbejde på, og den kultur I har.

Udsend en påmindelsesmail eller lignende lige op til, at svarfristen udløber - enten til alle, eller kun til dem, som ikke har besvaret. Understreg igen, hvorfor det er vigtigt at besvare skemaet.

Hvis måden, I arbejder på, tillader det, kan det være en mulighed for mindre virksomheder at bede alle om at besvare skemaet på samme tid - eventuelt i forbindelse med et personalemøde eller en personaledag. Det kan skabe entusiasme omkring projektet, og det er en let måde at sikre, at I får en høj besvarelsesprocent.



Trin 3: Spørgeskemaet registreres & indsamles

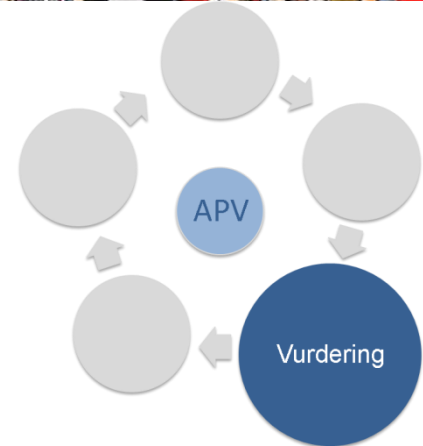
- Hvis I benytter et spørgeskema i papirform, så hæng en postkasse op, hvor medarbejdere og ledere kan indlevere deres besvarelser anonymt.
- Hvis I benytter et spørgeskema i papirform, så afsæt tid til at indtaste svarene i et system eller et excelark.
- Hvis I bruger et internetbaseret spørgeskema, så husk at melde ud til personalegruppen, når svarfristen er udløbet og undersøgelsen overstået. Brug samme lejlighed til at minde om, hvornår resultaterne af undersøgelsen vil være klar, og hvornår I vil præsentere dem for medarbejderne.



Spørgeskemavejen - vurdering

Vurderingsfasen er en vigtig fase, når man arbejder med spørgeskemaer. Det er her, resultaterne skal sammenfattes og analyseres, så de vigtigste styrker og indsatsområder bliver tydelige. Det er også i denne fase, at medarbejdere og ledere præsenteres for resultaterne og giver deres feedback.

Vurderingsfasen foregår i 3 trin.



Trin 1: Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen analyseres

Mange spørgeskemaer i dag er bygget pædagogisk op, så det er relativt let at analysere resultaterne af en undersøgelse. Det kræver dog indsigt i spørgeskemametoder at udføre opgaven med den rette kvalitet. Sørg derfor for, at opgaven varetages af en medarbejder, som har erfaring med at gennemføre og følge op på spørgeskemaundersøgelser. Og brug evt NFA's vejledning. Alternativt kan I indhente en autoriseret arbejdsmiljørådgiver til at varetage analysearbejdet.

Det kan styrke resultaterne, hvis de sammenholdes med opgørelser over jeres sygefravær, personalegennemstrømning, omfanget af stresstilfælde, resultater fra APV/trivselsundersøgelser eller andre målinger, som siger noget om jeres psykiske arbejdsmiljø. I bør som minimum tage stilling til, om der er en sammenhæng mellem arbejdsmiljø og sygefraværet og vurdere, hvad I i givet fald kan gøre for at nedbringe sygefraværet. Der kan f.eks. være konkrete samarbejdsproblemer, arbejdspress eller mobning, som gør, at I har mange sygemeldinger.

Trin 2: Oversæt resultaterne til jeres arbejdsplads

Resultater fra spørgeskemaundersøgelser giver ikke sig selv. Det er nødvendigt at "oversætte resultaterne" til den enkelte virksomhed for at komme frem til det rigtige analyseresultat. I skal forsøge at en forståelse for, hvad det konkret betyder for medarbejdere og ledere, at de fx har beskrevet deres arbejdsdag som præget af et højt arbejdspress. I hvilke situationer oplever de et arbejdspress, hvilke konkrete konsekvenser har det, og hvem kan være med til at afhjælpe arbejdspresset i hverdagen?

Undersøgelsens umiddelbare resultater bør også sættes i relation til arbejdspladsens kendetegn og herunder bør I tage stilling til, hvilke forhold der kan udvikles og hvilke forhold, som ikke står til at ændre på grund af jeres arbejdsområde. Det er vigtigt at skelne mellem vilkår, som er en del af jobbet, og belastninger, der bør ændres (se eksempler nedenfor).



Trin 3: Sammenfat konklusioner og præsenter dem

Resultaterne opsummeres i en rapport, som senere bliver grundlaget for den endelige handleplan. Undgå lange rapporter med alt for mange fokusområder. De ender oftest bagerst i bogreolen.

a) Konklusionerne præsenteres for den øverste ledelse

Konklusionerne vurderes i forhold til virksomhedens ståsted og fremtidige mål, og der tages stilling til, hvorvidt det vil skabe værdi at følge undersøgelsen op med handling, og i givet fald, hvad der kan lade sig gøre at sætte i værk. Indsatser tænkes sammen med, hvad der ellers foregår på virksomheden – i driften og rent udviklings - og personalemæssigt.

b) Konklusionerne præsenteres for afdelingsledere og gruppeledere

Mellemlederne finder ud af, hvad konklusionerne betyder for trivselen i den enkelte afdeling/gruppe og vurderer, hvad man kan og skal gøre anderledes i det daglige.

c) Konklusionerne præsenteres for medarbejderne

Det er vigtigt, at medarbejderne præsenteres for undersøgelsens konklusioner, inden der sættes handling i gang. Der kan ligge forskellige tolkningsmuligheder på besvarelsene, og derfor er det vigtigt at inddrage medarbejderne og høre dem, hvad de tænker om resultaterne:

- Kan de genkende dem?
- Hvad betyder det fx, at 44 % har svaret, at de ønsker mere forudsigelighed i deres arbejde?
- Tegner resultaterne på spørgeskemaet et helt billede af det psykiske arbejdsmiljø – eller er der andre forhold, som egentlig burde være højere prioriteret?

Alternativ - suppler med dialog

Som et alternativ til ovenstående vurderingsmetode, kan man også her koble spørgeskemavejen og dialogvejen. Dette kan gøres på flere måder, men en kunne fx være, at medarbejderne samles til et dialogmøde inden konklusionerne på undersøgelsen er lavet. På mødet præsenteres resultaterne fra kortlægningen på en tydelig måde (fx. via powerpoint-show) og medarbejderne inddrages i vurderingen og den indledende analyse af resultaterne.

Brug fx. metoden "bør og gør" der beskrives under dialogmetoden "anerkendende procesøvelser" til at uddybe og vurdere de vigtigste elementer i kortlægningen. Eller lav et gruppearbejde med 4-5 personer pr. gruppe, der skal diskutere resultaterne, og komme med deres vurdering af, hvad der kan konkluderes ud fra kortlægningen.

Efterfølgende vil arbejdsmiljøgruppe og ledergruppe have et endnu bedre grundlag at lave prioriteringer og handlingsplaner ud fra.



Eksempler - vurdering

1. Eksempel på arbejdsvilkår, som ikke står til at ændre:

Som receptionist er jeg nogle gange nødt til at smile, selvom jeg er rigtig vred inden i. Det påvirker nogle gange mit psykiske arbejdsmiljø i negativ retning, fordi jeg skal imødekomme nogle krav, jeg ikke har lyst til at imødekomme.

2. Eksempel på belastning, som kan ændres:

"Vi har for travlt og skal løse for mange opgaver på alt for kort tid. Det påvirker vores psykiske arbejdsmiljø på negativ vis, men det kan der ikke laves om på, for vi har ansættelsesstop, og det eneste, der kan redde os, er flere hænder til at løse opgaverne".

I realiteten er det dog ofte et andet billede, der tegner sig.

- 1) Opgaverne er for dårligt defineret og beskrevet.
- 2) De ansatte er dårligt klædt på til at prioritere deres tid og ressourcer
- 3) De ansatte pålægges en lang række ekstraopgaver, som gør, at de ikke kan løse deres kerneopgave på en tilfredsstillende måde.

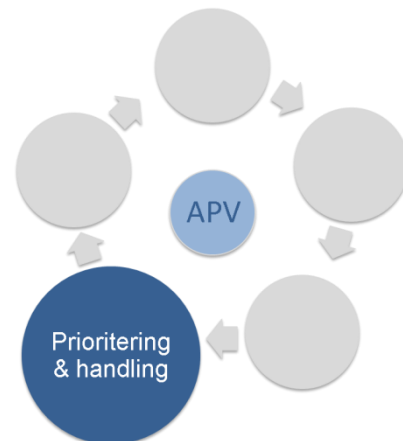
Det rigtige at gøre vil være at hjælpe de medarbejdere og ledere, som allerede er på arbejdspladsen – ikke at fortsætte den negative spiral og ansætte flere til at udføre dårligt definerede opgaver.



Spørgeskemavejen - Prioritering & handling

Efter at have vurderet resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen, skal der tages en beslutning om, hvordan I vil følge op på spørgeskemaundersøgelsen. I skal finde ud af, hvilke områder I vil prioritere, og I skal blive enige om, hvad de bedste løsningsmuligheder er.

Prioriterings og handlingsfasen foregår med spørgeskemavejen i **2 trin**.



Trin 1: Prioritering af indsatser

En spørgeskemaundersøgelse vil automatisk angive nogle områder, som særligt positive og nogle områder som særligt problematiske. Det kan enten være set i forhold til sidste år, i forhold til en anden afdeling, i forhold til resten af branchen eller i forhold til et landsgennemsnit. Tallene lyver ikke, men det er ikke sikkert, at det kun er de tre mest problematiske områder, I skal sætte ind i forhold til. F.eks. kan det godt være en god idé, at styrke noget af det som fungerer allerbedst. Ligesom det kan være nødvendigt at sætte ind i forhold til mobning eller chikane, selvom det kun vurderes som et problem for et lille antal medarbejdere.

Trin 2: Handleplan

Når I er blevet enige om, hvilke områder I vil prioritere, skal I finde ud af, hvilke konkrete handlinger, som vil gøre den største positive forskel for jeres psykiske arbejdsmiljø. Her kan det være en god idé at hente inspiration til, hvilke handlinger I kan igangsætte enten hos interne udviklingskonsulenter eller eksterne arbejdsmiljørådgivere. Det er under alle omstændigheder vigtigt, at I tænker helhedsorienteret. Hvis undersøgelsen har vist, at stress er et problem på jeres arbejdsplads, så er det ikke en god idé, at nøjes med at give jeres medarbejdere et kursus i stresshåndtering.

En individuel indsats skal følges op med overvejelser om, hvordan I kan arbejde med at forebygge stress på ledelsesniveau, på gruppe niveau og på organisatorisk niveau. I det helhedsorienterede arbejde med at identificere løsninger kan IGLO-modellen med det tilhørende IGLO-handleskema være en hjælp. Sørg for at sætte konkrete målbare mål, f.eks. ved at læne jer op af SMART principperne, og husk at nedfælde jeres beslutninger og aftaler i en forpligtende handleplan. Den er jeres interne kontrakt på, at I vil gøre en indsats for at styrke jeres psykiske arbejdsmiljø.



Alternativ - suppler med dialog

Som et alternativ til ovenstående prioriteringsmetode, kan man også i denne fase koble spørgeskemavejen og dialogvejen. Dette kan gøres på flere måder, men en kunne fx

være, at medarbejderne samles til et dialogmøde efter vurderingsfasen er foretaget og konklusioner på kortlægningen præsenteret. På mødet præsenteres konklusionerne fra kortlægningen på en tydelig måde (fx. via powerpoint-show), og medarbejderne inddrages i prioriteringen af, hvilke handlinger der på den baggrund bør sættes igang.

Brug fx. metoderne "idekonkurrence" og "fra mig til mig" der beskrives under dialogmetoden anerkendende procesøvelser til at skabe nye ideer og forpligte medarbejderne til nye handlinger. Spørgsmålet der kan stilles i idekonkurrencen kunne fx være: "På baggrund af de resultater vi har set, hvad er så jeres bedste idé til at skabe trivsel er?". Eller lav et gruppearbejde med 4-5 personer pr gruppe, hvor I bruger mødepunkterne fra 2. dialogmøde under metoden anerkendende interviews til at komme igang med prioriteringen.

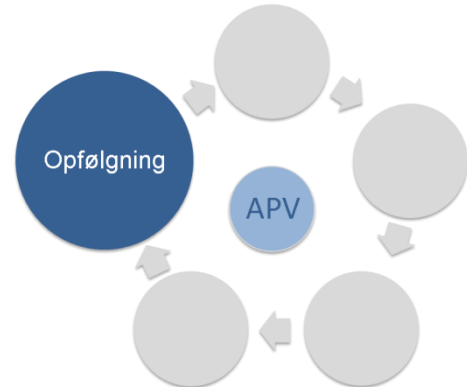
Efterfølgende vil arbejdsmiljøgruppe og ledergruppe have et endnu bedre grundlag at lave handleplaner ud fra.



Spørgeskemavejen - opfølgning

For at I kan nå de overordnede mål, som I har sat for APV processen, er det afgørende, at der bliver fulgt op på handleplanen og den proces, som I har været igennem. Det kræver fire ting:

1. For det første, at I har defineret nogle konkrete delmål i jeres handleplan, som tydeligt kan vise en udvikling.
2. For det andet, at I har aftalt nogle overordnede retningslinjer for opfølgning.
3. For det tredje, at I får gjort det til et fælles projekt at lykkes med jeres handlingsplan.
4. For det fjerde, at I kommunikerer resultater og justeringer undervejs



1. Fælles retningslinjer

Retningslinjerne skal fortælle jer, hvem der har ansvaret for at gennemføre handleplanen i praksis, og de bør sætte en tidsmæssig ramme for, hvornår I vil evaluere effekten af de aktiviteter, I har igangsat. Retningslinjerne bør indeholde nogle klare præcise aftaler, så I løbende kan følge med i, hvordan arbejdet skrider frem. På den baggrund bliver der mulighed for at justere de aktiviteter, som er igangsat, hvis de ikke virker, som de skal.

Retningslinjerne besluttet ved et opfølgingsmøde i styregruppen umiddelbart efter, at handleplanen er blevet afstemt med virksomhedens ledelse. I praksis vil det oftest være arbejdsmiljøgruppen, der har ansvaret for at sikre, at retningslinjerne overholdes. Det anbefales derfor, at gruppen, umiddelbart efter spørgeskemaundersøgelsens resultater er blevet præsenteret, planlægger nogle statusmøder f.eks. efter to og fire måneder. På den måde sikrer I jer, at processen ikke løber ud i sandet, når hverdagens travlhed melder sig.

2. Et ledelses ansvar, men en fælles opgave

Det er arbejdsgiverens lovpligtige ansvar at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø. I praksis er det dog en opgave, som kun kan løftes i fællesskab. Selvom arbejdsmiljøgruppen og ledelsen har ansvaret for den formelle del af opfølgingsarbejdet, er det vigtigt, at arbejdsopgaverne uddelegeres. Hvis de aktiviteter, som igangsættes, skal have den ønskede effekt, er det centralt, at I får involveret flere medarbejdere i at drive de initiativer, I sætter i gang. I kan f.eks. vælge at nedsætte arbejdsgrupper med hvert sit ansvarsområde. Sørg for at arbejdsgrupperne refererer til en fælles tovholder/kontaktperson.

3. Styrk mulighederne for succes

Spørgeskemaer er et godt redskab til at få en systematisk kortlægning, der giver mulighed for sammenligninger på tværs og anonymitet. Men det er ikke et redskab, der i sig selv er velegnet til at skabe ejerskab og engagement blandt medarbejderne. Derfor kan det være



en god idé, at afholde et eller flere dialogmøder med medarbejderne, efter I har gennemført spørgeskemaundersøgelsen.

4. Intern kommunikation & feedback

De medarbejdere og ledere, som har besvaret spørgeskemaet 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. En gang i mellem vil en mail være tilstrækkelig. Andre gange vil det være nødvendigt at dedikere en del af et personalemøde på temaet eller eventuelt at planlægge et separat møde til formålet. Intern kommunikation og løbende feedback er forudsætningen for at APV arbejdet vil blive oplevet, som et værdiskabende element bredt i jeres organisation.