

# Arbejdspladsudvikling

– en metode til at kortlægge og forbedre trivslen med fokus på at udvikle jeres drømmearbejdsplads



## Hvad er en dialogmetode?

En dialogmetode er et værktøj til at arbejde med trivslen på arbejdspladsen. Metoden er baseret på en struktureret dialog mellem medarbejdere og ledere.

Dialogmetoder kan benyttes både af store og små arbejdspladser. På større arbejdspladser anbefales dog, at man arbejder med dialogmetoder i mindre enheder, fx på afdelings-, gruppe- eller projektniveau.

**Kort om metoden:** Arbejdspladsudvikling er en anerkendende dialogmetode, hvor deltagerne sammen undersøger deres ønsker og drømme om den gode arbejdsplads og derefter arbejder med at konkretisere ønskerne i forslag til handlemuligheder.

**Hvornår kan metoden bruges?** Arbejdspladsudvikling kan benyttes til at kortlægge trivslen og prioritere indsatsområder, dvs. de områder man ønsker at fokusere på i trivselsarbejdet, samt komme med forslag til at forbedre arbejdspladsens trivsel.

**Deltagere:** Arbejdspladsens medarbejdere og ledere.

**Tidsforbrug:** 2 møder af 1,5-2 timers varighed med nogle ugers mellemrum. Hertil kommer 2-3 timers forberedelse for ansvarsgruppen.

**Vejledningens målgruppe:** Denne vejledning er skrevet til den ansvarsgruppe, som står for at gennemføre og følge op på en trivselsmåling.

# Fakta om Arbejdspladsudvikling

## Hvad kan metoden bruges til

Arbejdspladsudvikling (APU) er en metode, som kan bruges, hvis I ønsker at benytte en anerkendende tilgang til at kortlægge og prioritere hvilke trivselstemaer, der skal arbejdes med på arbejdspladsen.

Fokus i denne metode er på fremtiden, som den ser ud i lederes og medarbejderes ønsker for arbejdspladsen, og på muligheder for udvikling frem for begrænsninger. Sammen identificerer deltagerne arbejdspladsens ressourcer og egne positive oplevelser, hvilket skaber engagement og lyst til at gennemføre forandringer.

## Hvad kommer der ud af dialogen?

Det første møde afsluttes med en udstilling i plenum, hvor det skabte positive billede af fremtiden vises frem og deles. På det andet møde prioriterer deltagerne blandt de forskellige idéer, som er fremkommet, og arbejder videre med en konkret plan for, hvordan ét specifikt ønske for den fælles fremtid kan realiseres.

På baggrund af disse input fra deltagerne skal I (ansvargruppen) udarbejde og iværksætte handleplaner for konkrete foranstaltninger.

## Styrker

- APU er velegnet, hvis I ønsker en positiv tilgang til jeres arbejde med det psykiske arbejdsmiljø.
- Den anerkendende tilgang hjælper med at rette fokus mod muligheder frem for begrænsninger.
- Metoden bygger på en høj grad af inddragelse af medarbejderne, hvilket giver engagement.

## Udfordringer

- Metoden er mindre velegnet, hvis der er mange grundlæggende og følsomme konflikter på arbejdspladsen.
- Der er risiko for "blinde pletter" – dvs. vigtige temaer, der ikke kommer frem i dialogen. Nogle vaner og forhold kan være så indgroede på arbejdspladsen, at de er svære at få øje på for medarbejderne. Dermed bliver de svære at reflektere over og måske ændre.
- Komplekse problemstillinger bliver muligvis ikke behandlet til bunds.

## Forberedelse

1. Beslut, hvem der skal med. Inviter deltagerne.
2. Bestil møderum og eventuel forplejning.
3. Få fat i/udarbejd de nødvendige materialer: program, interviewguide (forslag kan ses bagest i denne vejledning), flipovere, papir, tuscher, bordkort og eventuelt en projektor.
4. Beslut, hvordan grupperne skal inddeles.
5. Lav en bordplan og stil bordene op på en hensigtsmæssig måde. Fx i grupper med plads til 4-6 personer.
6. Aftal på forhånd, hvem af jer der fungerer som procesleder og fx byder velkommen samt styrer processen og opsamlingen (I kan også være flere, der tager jer af hver jeres del).
7. Aftal, hvem der evt. tager referat.
8. Overvej, hvilke succeskriterier der er for processen og resultatet.
9. Aftal, hvordan og hvornår I vil sikre, at handleplanerne bliver sat i værk.

## Anerkendende tilgang

En anerkendende tilgang fokuserer på det, som fungerer. Den undgår at fokusere på problemer, fordi det skaber en negativ stemning og undergraver folks selvværd. Ved at fokusere på at anerkende og videreudvikle det, som fungerer, øges motivation, arbejdsglæde og selvværd. Erfaringerne viser, at mange problemer samtidig bliver løst.

## Husk: processen er vigtig

Forskning viser, at det ikke er valget af metode, som i sig selv er afgørende for, om trivselsarbejdet fører til et godt resultat. Det er derimod afgørende, at arbejdet foregår i en god og styret proces. Læs meget mere om gode trivselsprocesser på [arbejdsmiljoviden.dk/trivsel](http://arbejdsmiljoviden.dk/trivsel).

# Møde 1

## 1. Velkomst og introduktion

(varighed ca. 15 minutter)

Byd deltagerne velkommen og præsenter dagens program. Proceslederen fortæller om valg af metode og om arbejdsformen. Herefter skal I afsætte 5-10 minutter til at tale sammen om mødets form og formål.

## 2. Interview og drøftelse af den gode arbejdsdag

(varighed 45 minutter – 1 time)

Deltagerne deles op i grupper på 4 medarbejdere.

- Medarbejderne interviewer hinanden 2 og 2 om positive oplevelser, der giver energi i arbejdet og på arbejdspladsen. Der afsættes ca. 10 minutter til hvert interview (se interviewguide side 5).
- I gruppen genfortæller de 4 medarbejdere efter tur de særlige kendetegn ved de positive oplevelser, som er kommet frem i interviewene.
- Sammen drøfter gruppen de positive oplevelser og tematiserer, hvad der er centralt for god trivsel på arbejdspladsen.
- Gruppen laver et flipoverark med alle de vigtigste ønsker for den gode arbejdsplads; det man vil have mere af. Gruppen prioriterer ønskerne, således at de tre vigtigste ønsker står øverst.

## 3. Udstilling i plenum – på opdagelse i kollegernes arbejdsglæde

(varighed 20-30 minutter)

Efter gruppearbejdet hænger alle grupper deres flipoverark op i fælleslokalet, og alle går rundt og kigger på flipover-udstillingen. Ved hvert flipoverark står én person fra interviewgruppen (på skift) klar til at svare på spørgsmål fra "udstillingsgæsterne". Udstillingen skal være med til at danne et fælles billede af ønsker til fremtiden og til at inspirere til en ny dialogrunde på næste møde.

Det er en god idé, hvis der er mulighed for at lade udstillingen hænge i lokalet indtil næste møde.

Der sluttet af med en opsamling i plenum, hvor proceslederen opsummerer de centrale ønsker gennem spørgsmålet ud i salen: hvad er det mest centrale at fokusere på, når vi skal skabe arbejdsglæde på vores arbejdsplads? På denne måde sikrer I, at der bliver skabt enighed om, hvad der er set og hørt på dagens møde.

## Spilleregler for den gode dialog

Før I går i gang, kan det være en fordel at ridse spilleregler for god dialog op. Nedenfor er et eksempel:

- Vi vil den åbne dialog
- Vi vil lytte til hinanden
- Vi vil forsøge at forstå
- Vi hilser forskellighed velkommen
- Vi ser fremad og er konstruktive

## APU trin for trin

### Møde 1

1. Velkomst og introduktion
2. Interview og drøftelse af den gode arbejdsdag
3. Udstilling i plenum – gå på opdagelse i kollegernes arbejdsglæde

### Møde 2

1. Nyt gruppearbejde – fra ønsker til muligheder
2. Fra ønske til handling
3. Opsamling – fremlæggelse af handleforslag
4. Evaluering

# Møde 2

## 1. Nyt gruppearbejde – fra ønsker til muligheder

(varighed ca. 20 minutter)

Møde 2 begynder med, at deltagerne får mulighed for igen at kigge lidt på udstillingen af gruppernes arbejde. Proceslederen samler op fra sidste møde ved at opsummere de centrale ønsker.

Herefter går deltagerne igen i grupper på 4 personer. I kan lave nye eller beholde de samme grupper som på sidste møde. Alle 4 fortæller til gruppen, hvad de har tænkt over fra udstillingen ved hjælp af nedenstående spørgsmål. De andre lytter i tavshed.

- Er der noget, som jeg finder særlig vigtigt?
- Er der noget, der overrasker mig?
- Hvad synes jeg, at der skal arbejdes videre med?

Efter runden finder gruppen gennem dialog frem til det ønske, som gruppen synes, at det er vigtigst at arbejde videre med. Gruppen skal nu formulere forslag til, hvordan ønsket kan realiseres.

## 2. Fra ønske til handling

(varighed ca. 50 minutter)

Gruppen udarbejder skriftlige forslag til, hvordan ønsket kan realiseres. Gruppen skal svare på følgende:

- Hvem skal handle for at ønsket realiseres? Her kan det være nyttigt at benytte 'IGLO' som et styrende princip – altså: hører handlingen til på Individ-, Gruppe-, Ledelses- eller Organisationsniveau? Der skal gerne være handlinger på alle fire niveauer.
- Hvilke ressourcer kræver det?
- Hvornår skal det sættes i gang?

I kan evt. understøtte denne proces med et handlings-skema, som uddeles til grupperne. Et handlings-skema kan hjælpe med at gøre arbejdet med handleforslag mere konkret. Et skema inddelt efter IGLO-princippet kan fx hentes på [arbejdsmiljoviden.dk/trivsel](http://arbejdsmiljoviden.dk/trivsel) under Kom i gang / Metoder til trivselsarbejdet.

## 3. Opsamling – fremlæggelse af handleforslag

(varighed ca. 15 minutter)

Grupperne fremlægger kort resultatet af deres arbejde. Der fremlægges i temaer, således at forslag ikke gentages, hvis flere grupper er nået frem til det samme. Evt. kan proceslederen af tidshensyn bede om kun at høre fra et par af grupperne.

Ansvarsgruppen runder dagen af med at fortælle om den videre proces. Herunder hvornår en handleplan kan forventes. I skal også tale om, hvordan og hvornår medarbejderne inddrages i processen igen.

Ansvarsgruppen samler alle gruppearbejder og skriver dem ind i et udkast til handleplan. Hvis der er ønsker, som arbejdspladsen ikke selv kan udføre, bringer ledelsen disse videre til fx direktionen, kommunaldirektøren el.lign.

I skal huske at informere om:

- At der ikke kan iværksættes handlinger inden for alle ønsker på én gang. Det er realistisk, at arbejdspladsen arbejder med 1-3 ønsker ad gangen. Undtaget er de "lavthængende frugter", dvs. forbedringsindsatser, der let kan foretages med det samme.
- At der kan være ønsker, som af ressourcehensyn ikke umiddelbart kan realiseres.

## 4. Evaluering

(varighed 5-10 minutter)

Derefter gennemføres en evaluering af hele forløbet med diskussion ved bordene og debat i plenum ud fra spørgsmålet: "Hvad har vi fået ud af de to møder?"

# Forslag til interviewguide

## Sådan interviewer I hinanden

Afsæt 10 minutter til hver.

Formålet med dette interview er at få informationer om, hvad der skaber arbejdsglæde og en god arbejdsdag – alt det som gør, at I er glade for jeres arbejde.

Husk, det er et interview og ikke en samtale. Undgå derfor at kommentere eller diskutere det, der bliver sagt. Men stil gerne uddybende spørgsmål og forføl det, som du synes er interessant.

Giv interviewpersonen tid til at svare (pauser kan være tegn på eftertænkning).

Skriv stikord (brug så vidt muligt interviewpersonens egne ord og vendinger), så du i din gengivelse kan huske den præcise betydning.

God fornøjelse.

### Interview: Find de positive oplevelser i arbejdet

1. Tænk tilbage på en god arbejdsdag, hvor du oplevede arbejdsglæde.
2. Hvad var det for en situation? Fortæl din kollega historien:
  - Hvad skete der?
  - Hvem var involveret?
  - Hvad gjorde de?
  - Hvad gjorde du?
  - Hvad tror du, der gjorde denne situation mulig?
3. Kan du trække særlige kendetegn ud af situationen/oplevelsen?
4. Hvis I på din arbejdsplads skal foretage en forandring, hvad er så den mindste ting, som vil skabe den største forandring?
5. Hvis du har tre ønsker til, hvad der kan forbedre dit arbejde og psykiske arbejdsmiljø i fremtiden, hvordan lyder de tre ønsker så?