



Samlet metodebeskrivelse – anerkendende interviews

Vælger I at bruge anerkendende interview i APV-arbejdet, så arbejder I ud fra en positiv tilgang til jeres arbejdsplads.

Den APV-proces, som beskrives her foregår ved **2 dialogmøder** på hver ca. **2 timer**, som afholdes med **3-4 ugers mellemrum**. 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

Traditionelt set har fokus i APV-arbejdet været på det, der er problemfyldt og svært, men med anerkendende interviews kortlægger I jeres styrker, afdækker drømme og får indsamlet ønsker til forandringer.

Denne metode er meget anvendt og veldokumenteret og udgangspunktet er, at en fælles dialog om de gode historier og jeres ønsker til arbejdspladsens fremtid, kan styrke det psykiske arbejdsmiljø. Når vi ikke starter med problemerne, men i stedet ser på mulighederne, så sker der tre ting:

1. Vi bliver gladere for at gå på arbejde
2. Vi bliver mere motiverede for at gøre en ekstra indsats
3. Vi bearbejder de problemer, vi rent faktisk har, simpelthen ved at koncentrere vores energi om det, vi er bedst til.

Laver I en APV ud fra denne dialogmetode, vil I få en fælles forståelse for de ting, som medarbejdere og ledere synes er vigtige for deres trivsel. I finder ud af, hvad I er gode til, og I finder ud af, hvilke byggesten I kan bygge videre på. I ender ikke ud med en bred undersøgelse af jeres arbejdsmiljø, hvor I systematisk gennemgår og spørger ind til samtlige arbejdsmiljøforhold. En af fordelene ved dette er, at I efter APV-processen står med et overskueligt materiale, som er lettere at handle på baggrund af, fordi I har haft en åben dialog med medarbejderne, hvor de selv har været med til at afstemme og prioritere de ændringsforslag, som er kommet frem.



Hvor kan metoden bruges?

Anerkendende interviews kan bruges i både store og små personalegrupper, og er især et godt valg, hvis I ønsker et konstruktivt og fremadrettet fokus, hvor I ser på muligheder frem for problemer. Anerkendende interviews er mindre velegnet, hvis der er mange alvorlige og personfølsomme problemstillinger på arbejdspladsen som fx vold, mobning eller chikane. Hvis I er klar over, at I har den slags problemer bør I enten hente hjælp fra en ekstern konsulent til at hjælpe jer med at styre processen eller vælge en anden metode, der arbejder med et mere afgrænset udgangspunkt eller en højere grad af anonymitet. Eksempler på sådanne metoder kunne være APV-spillet eller spørgeskemavejen.

Styrker

- I sætter fokus på mulighederne frem for begrænsninger.
- I får skabt ejerskab og engagement.
- I ved, hvordan I skal handle for at styrke det psykiske arbejdsmiljø, når APV processen er afsluttet.
- Medarbejderne vurderer og analyserer undervejs, så I står ikke med en masse åbne spørgsmål efter, at processen er afsluttet.

Svagheder

- Knudrede problemstillinger bliver muligvis ikke behandlet til bunds.
- Det kan være vanskeligt at skifte fokus til at se på muligheder og tale om det, der virker. Der kan være brug for støtte fra en mødeleder eller en mødeassistent, der er god til det.
- Der er risiko for, at vigtige temaer ikke kommer frem i dialogen, fordi medarbejderne er blinde over for det, "man altid har gjort". Det kan I tage hånd om ved at sammensætte grupper på tværs af afdelinger.

Deltagere

Alle arbejdspladsens medarbejdere og ledere kan deltage. Vær opmærksom på, at det har stor betydning for processen og resultatet, hvis for mange af medarbejderne 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, hvordan I kan 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, som ovenfor beskrevet.

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



Tidsforbrug

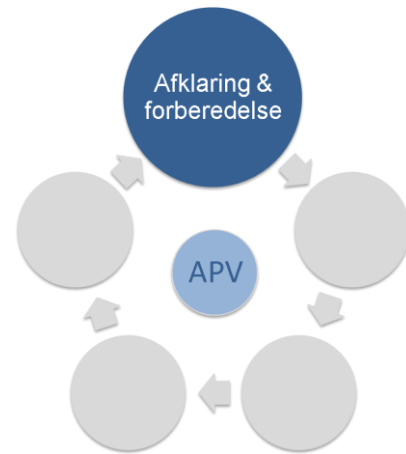
To møder af 2 timers varighed med nogle ugers mellemrum. Hertil kommer den tid som arbejdsmiljøgruppen og mødelederen bruger på forberedelse og opfølgning, samt tid til at afvikle de initiativer, som I sætter i gang på baggrund af kortlægningen. Afsæt tid til at styre og drive APV arbejdet fremad, så jeres fælles arbejde ikke går tabt, fordi de ansvarlige personer ikke har tid til at følge op.



Afklaring & forberedelse - anerkendende interview

Opstartsmøde i arbejdsmiljøgruppen

Inden I afholder de to dialogmøder, er det vigtigt, at arbejdsmiljøgruppen mødes og tager stilling til nogle afklarende spørgsmål:



- Hvad ønsker I helt konkret at få ud af at bruge anerkendende interview?
- 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?

Sygefravær og anerkendende interview

Sygefravær og anerkendende interview 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.

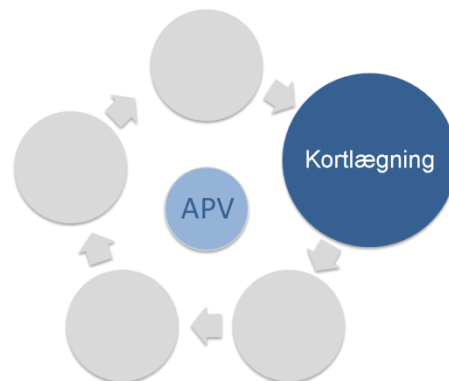
Det vil ikke være foreneligt med metoden at integrere sygefravær, som en del af de planlagte aktiviteter fx med det formål at søge bag om årsagerne til et højt sygefravær. Sygefravær vil komme frem, hvis det fylder hos medarbejderne, og i det tilfælde vil det ikke være selve sygefraværet, som er interessant, men nærmere de ønsker og drømme, som sygefraværet blokerer for.



Anerkendende Interview - Kortlægning

I anerkendende interviews kortlægger man arbejdsmiljøet gennem en dialog om de arbejdsmiljømæssige forhold, som virker. Hele kortlægningen finder sted under det 1. dialogmøde, hvor deltagerne udforsker hinandens gode erfaringer og deres ønsker til den gode arbejdsplads.

Udover kortlægningen indeholder 1. dialogmøde også en del af vurderingsfasen.



Afholdelse af 1. dialogmøde. Kortlægning:

1. mødepunkt: Fælles intro - 15 min.

Første møde indledes med, at mødelederen præsenterer den proces, I skal i gang med. Forklar hvorfor I har valgt at bruge anerkendende interview til APV-arbejdet og hvad metoden går ud på. Brug fx metodebeskrivelsen til metoden som inspiration. Lad deltagerne stille opklarende spørgsmål og uddyb de ting, de er i tvivl om.

2. mødepunkt: Interview i 3-mandsgrupper - 25 min.

Efter introen deles personalegruppen op i 3-mandsgrupper. Deltagerne instrueres i, at de nu skal interviewe hinanden og finde frem til det, som fungerer allerbedst i deres psykiske arbejdsmiljø. Deltagerne går i gang med at interviewe hinanden ud fra to spørgsmål om styrkerne i det psykiske arbejdsmiljø, fx:

1. Hvad giver dig mest energi i vores daglige arbejde?
2. Hvad synes du fungerer allerbedst i vores samarbejde?
3. Hvornår har du det bedst på dit arbejde - hvad skal der til? hvem gør hvad? hvad sker der? hvad sker der ikke?
4. Hvad er det mest positive ved det psykiske arbejdsmiljø på vores arbejdsplads?

De tre gruppemedlemmer skiftes til at interviewe hinanden i 5 minutter ad gangen. Nr. 1. interviewer nr. 2. Nr. 2 interviewer nr. 3, og nr. 3 interviewer til sidst nr. 1. Den person, der hverken interviewer eller bliver interviewet, tager noter på en blok. Når alle er blevet interviewet, sammenfatter gruppen de vigtigste punkter i noterne og skriver dem op på en flip-over eller et A3 papir. Disse papirer hænges op i lokalet bagefter, der nu bliver en slags galleri over de stærke sider af arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø.

3. mødepunkt: Brainstorm i 6-mandsgrupper - 30. min.

Alle samles igen og får mulighed for at gå rundt at kigge på papirerne fra det første gruppearbejde. Bagefter deler I personalegruppen op i 6-mandsgrupper (lav minimum 2 grupper med færre deltagere i hver, hvis personalegruppen er mindre end 12). Hver



gruppe skal nu finde frem til deres ønsker og drømme for jeres fremtidige trivsel på arbejdspladsen. Det sker på baggrund af brainstorming og diskussion i grupperne.

Introducér øvelsen ved at understrege, at det er vigtigt at turde bruge ord som "ønsker" eller "drømme", fordi det gør det nemmere at komme væk fra indvendinger som "det kan ikke lade sig gøre", "det har vi prøvet", eller "det bliver der aldrig penge til". Sådanne vendinger er nemlig svære at bruge til fremadrettede handlinger. Ligesom i første øvelse, skal hver gruppe skrive alle ønsker ned på en flip-over.

Brainstorm ud fra følgende spørgsmål:

1. Hvilke ønsker har vi for vores psykiske arbejdsmiljø?
2. Hvad drømmer vi om vil ske for at skabe (endnu) mere trivsel?
3. Hvilke fx 3 punkter fra "galleriet" ønsker vi for alt i verden at bevare og fastholde?
4. Hvis vi kunne se et år ind i fremtiden, og se at vores arbejdsplads havde udviklet sig til landets bedste arbejdsplads. Hvordan ville det psykiske arbejdsmiljø så se ud? Hvad gjorde medarbejdere, kolleger, ledelse? Hvad gjorde de ikke? Hvilke positive forskelle var der sket fra nu?
5. Hvilke 3 skridt er de første vi skal tage, for at lykkes med at opfylde denne fremtidsdrøm?

Ønskerne kan f.eks. se sådan ud:

1. Vi ønsker aftaler omkring, hvordan vi taler med vores ledere
2. Vores arbejdsplads er et sted, hvor alle glæder sig til at komme på arbejde
3. På vores arbejdsplads er kvaliteten høj, fordi vi bliver ved med at udvikle og uddanne os

4. mødepunkt: Fælles opsamling og præsentation - 30 min.

Når 6-mandsgrupperne er færdige med deres brainstorm, samler I hele personalegruppen. Det er nu tid til at få delt alle de guldkorn, som er kommet frem i grupperne. Grupperne hænger flip-overne med ønskerne op i lokalet. Et gruppemedlem bliver stående ved deres flip-over. Alle får 10 minutter til at cirkulere rundt og kigge på andre gruppers ønsker og drømme. Det gruppemedlem, som står fast ved flipoveren, forklarer og uddyber, når de forbigående spørger ind til pointer og udsagn.

Mødelederen laver efterfølgende en kort opsamling for alle, hvor han beder udvalgte grupperepræsentanter fortælle, hvad der blev talt om ved hver flip-over. Derefter samles alle flip-overpapirerne ind og gengangere streges over. Resultatet er en samlet liste over alle de drømme og ønsker, som er blevet bragt frem i lyset.

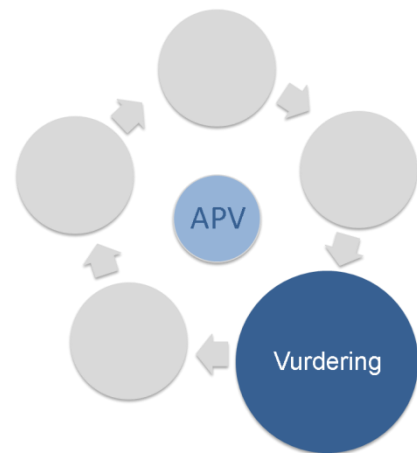
Mødet fortsætter nu med mødepunkt 5, men bevæger sig over i vurderingsfasen.



Anerkendende Interview - Vurdering

Vurderingsfasen i den anerkendende interviewmetode sker i 2 trin.

- **Trin 1:** Ved afslutningen på 1. dialogmøde (som også indeholder hele kortlægningen - se mere her)
- **Trin 2:** Imellem de to dialogmøder, hvor arbejdsmiljøgruppen og ledelsesgruppen mødes



Trin 1: Fortsættelse af 1. dialogmøde - vurdering:

5. mødepunkt: Udvælgelse af vigtige drømme - 15 min.

Som afslutning på første dialogmøde foretages en overordnet udvælgelse. Ud fra den bruttoliste over drømme og ønsker, som blev nedfældet efter kortlægningen, skal der nu udvælges 3 -5 emner, som I vil gøre en særlig indsats for at opnå.

Medarbejderne deles op i par, og går nu rundt langs væggene og kigger på de plancher, som er blevet hængt op. De kan hver især sætte 3 streger ud for de ønsker/drømme, som de tror eller håber mest på. Lad grupperne tale sammen og tage sig god tid. Gruppemedlemmerne sætter streger på plancherne, og mødelederen tæller hvilke drømme og ønsker, der har fået flest stemmer. De ønsker og drømme, som har fået flest stemmer bliver taget med videre til et møde, hvor både arbejdsmiljøgruppen og ledelsen, tager stilling til dem. Understreg at den prioriterede liste, som kommer ud af processen er foreløbig. Det vil sige, at den er et input til arbejdsmiljøgruppen og ledelsen, når de efterfølgende skal vurdere resultaterne af det første dialogmøde.

Trin 2: Arbejdsmiljøgruppens og ledelsesgruppens vurderingsmøde (afholdes mellem første og andet dialogmøde)

For at sikre kvaliteten og for at styre APV-arbejdet mødes arbejdsmiljøgruppen og ledelsesgruppen mellem de to dialogmøder. På dette møde samles op på processen, der laves justeringer og kortlægningens resultater analyseres. Gruppen samler materialet fra det første møde og analyserer det. Følgende punkter er gode at have med:

- Arbejdspladsens styrkesider – husk at se på så mange konkrete situationer som muligt
- Vurder ud fra kortlægningen, hvilke sammenhænge der skaber et godt psykisk arbejdsmiljø – hvad mener medarbejderne helt konkret vil gøre det godt?
- Hvor er de potentielle udviklingsområder
- Hvad drømmer medarbejderne om? Hvad skal fastholdes, og hvad skal ændres?



- Hvor er der enighed, hvor er der uenighed – Hvordan kan forskellene sammentænkes?
- Hvad kan I realistisk set arbejde videre med? Hvilke muligheder har I og hvilke har I ikke? Bliv klare på den ramme I har at arbejde indenfor, så I kan afstemme forventningerne til næste møde.

Vurderingsmødet skal ende med en renskrevet bruttoliste over ønsker, håb, drømme og gode erfaringer, som I finder det kan være muligt at arbejde videre med. Måske samler I ønskerne i grupper med en overskrift, måske finder I en anden struktur, der gør det hele mere samlet og overskueligt. Bruttolisten skrives på en eller flere flip-overs, som kan præsenteres for medarbejderne ved det 2. dialogmøde.

Efter vurderingsfasen kommer prioriterings- og handlingsfasen, som starter med det 2. Dialogmøde

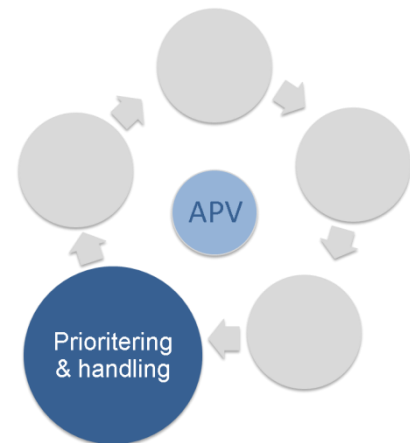


Anerkendende interview - prioritering & handling

Når resultaterne af kortlægningen er analyseret og vurderet på arbejdsmiljøgruppens og ledelsesgruppens vurderingsmøde, skal der ske en prioritering af de ønsker, I gerne vil arbejde videre med. Herefter skal I lave en handleplan, der kan bringe jer videre, så I når de ønskede mål.

Prioriterings og handlingsfasen foregår i 2 trin i den anerkendende interviewproces.

- **Trin 1** er afholdelsen af det 2. dialogmøde, hvor medarbejderne inddrages i prioriteringen og forslag til handleplaner
- **Trin 2** er et møde i arbejdsgruppen, hvor de endelige handleplaner udarbejdes



Trin 1: Afholdelse af 2. dialogmøde

1. mødepunkt: Fælles intro og gruppevis prioritering - 20 min.

Mødet begynder med, at arbejdsmiljøgruppen fremlægger deres vurderinger af de oprindelige ønsker, ved hjælp af den udarbejdede bruttoliste, samt eventuelt de oprindelige flip-overs fra "galleriet" på 1. dialogmøde. Mødelederen samler op fra sidste møde ved at opsummere de centrale ønsker og arbejdsmiljøgruppens vurderinger.

Herefter deles deltagerne i grupper på 4 personer. Hver person i gruppen fortæller nu på skift, hvad de hver især har tænkt over fra bruttolisterne, mens de andre i gruppen lytter i tavshed. Følgende spørgsmål er gode at tage udgangspunkt i:

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

Efter runden finder gruppen i fællesskab frem til det ene ønske, som de mener, er vigtigst at arbejde videre med. Nu skal gruppen på en flip-over skrive ønsket som overskrift og derefter formulere 3 korte forslag til, hvordan ønsket kan realiseres. Hvis man er en lille medarbejdergruppe, kan man evt. lade grupperne vælge 2 ønsker hver.



2. mødepunkt: Gruppearbejde om forslag til handling - 50 min

Nu er der et antal ønsker (måske 4 el. 5), der er prioriterede, og som hænger på flip-overs i lokalet. Mødelederen spørger nu ud i lokalet, hvilket af disse ønsker, hver enkelt brænder mest for at arbejde med. Derefter går medarbejderne i nye grupper, ud fra hvilket ønske de selv har lyst til at arbejde med. Hver gruppe diskuterer så dette konkrete ønske med udgangspunkt i følgende spørgsmål:

Hvad skal VI gøre anderledes? - for at vores ønske kan gå i opfyldelse:

- Hvordan skal vi tænke anderledes som personalegruppe?
- Hvad skal vi gøre anderledes som personalegruppe?
- Hvordan kan hvert enkelt individ bidrage?
- Hvilke konkrete ting kan vi sætte igang for, at dette kan ske?

Hvad skal LEDEREN gøre anderledes? - for at vores ønske kan gå i opfyldelse:

- Hvordan skal lederen tænke anderledes?
- Hvad skal lederen gøre anderledes?
- Hvordan bidrager lederen bedst?
- Hvilke konkrete ting kan vi sætte igang for, at dette kan ske?

Hvad skal vores KUNDER eller SAMARBEJDSPARTNERE gøre anderledes? - for at vores ønske kan gå i opfyldelse:

- Hvordan skal vores samarbejdspartnere/kunder tænke anderledes?
- Hvad skal vores samarbejdspartnere/kunder gøre anderledes?
- Hvilke konkrete ting kan vi sætte igang for, at dette kan ske?

3. mødepunkt: Fælles fremlæggelse og opsamling 15 min.

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 mødelederen af tidshensyn bede om kun at høre fra et par af grupperne. Arbejdsmiljøgruppen runder dagen af med at fortælle om den videre proces. Herunder hvornår en handleplan kan forventes.

Trin 2: Arbejdsmiljøgruppen laver handleplan

I fællesskab med ledelsen udarbejder arbejdsmiljøgruppen et forslag til en konkret handleplan. Handleplanen beskriver kort de overordnede målsætninger og redegør for, hvordan I vil nå de drømme og ønsker, som I har opstillet for fremtiden. 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. Planen fremlægges på et møde, hvor opgaver uddelegeres til alle involverede. 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.



Anerkendende interview - 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 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 skal foregå 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.

Trin 1: Lav et dreamteam

Anerkendende interview er et godt værktøj til at inddrage, skabe ejerskab og skabe motivation for APV-arbejdet. I kan sikre en god opfølgning ved at bruge metodens virkemidler også i opfølgningen.

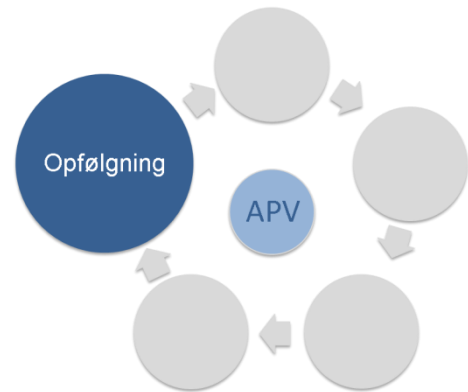
For eksempel kan I bygge videre på ejerskabet og inddragelsen og nedsætte et dreamteam eller en gruppe af trivselsagenter, som kan være med i det videre arbejde og skabe fortsat engagement og fokus på arbejdsmiljøindsatsen. Vælger I denne løsning, så sørg for at definere rollen som trivselsagent/ dreamteam 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 trivslen.

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

Muligheden for at arbejde med dreamteam eller trivselsagenter vil primært være relevant for større arbejdspladser, som har brug for en stor berøringsflade for at komme ud til alle medarbejdere. Mindre arbejdspladser kan have større gavn af at bruge de personer, som allerede er udnævnt til tillidshverv (fx arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentanter).

Trin 2: Kommuniker og koordiner

Når I gennemfører anerkendende interview, beder I deltagerne om at give deres meninger til kende. I beder dem om at finde deres drømme og deres ønsker frem, og I beder dem om at komme med nye kreative løsninger på, hvordan I sammen kan udvikle jeres 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.