

# Arbeidsplassutvikling

En metode for å kartlegge og forbedre trivselen



**Kort om metoden:** Arbeidsplassutvikling er en løsningsorientert dialogmetode der deltakerne sammen finner fram til sine ønsker og drømmer om den gode arbeidsplass, og deretter jobber med å konkretisere disse ønskene i forslag til hva man kan gjøre for å utvikle og forbedre arbeidsmiljøet.

**Når kan metoden brukes?** Arbeidsplassutvikling kan brukes til å kartlegge trivselen og prioritere innsatsområder, det vil si de områdene dere ønsker å fokusere på i trivselsarbeidet, samt komme med forslag til hva som kan forbedre trivselen på arbeidsplassen.

**Deltakere:** Medarbeiderne og lederne på arbeidsplassen.

**Tidsbruk:** 2 møter à 1,5–2 timer med noen ukers mellomrom. Utover det bør ansvarsgruppen sette av 2–3 timer til å forberede møtene.

**Veiledningens målgruppe:** Denne veiledningen er skrevet for gruppen som har ansvar for å gjennomføre og følge opp en arbeidsmiljøundersøkelse.



*Veiledningen er utarbeidet av det danske Videncenter for Arbeidsmiljø i samarbeid med Steen Elsborg, Elsborg & Schantz ApS.*

# Fakta om arbeidsplassutvikling

## Hva kan metoden brukes til?

Arbeidsplassutvikling (APU) er en metode som kan brukes hvis dere ønsker en løsningsorientert tilnærming til arbeidet med å kartlegge og prioritere de trivselstemaene dere skal jobbe med på arbeidsplassen.

Denne metoden retter oppmerksomheten på framtiden slik den ser ut i ledernes og medarbeidernes ønsker for arbeidsplassen, og på mulighetene for utvikling i stedet for begrensningene. Sammen identifiserer deltakerne arbeidsplassens ressurser og sine egne positive opplevelser, og dette skaper engasjement og lyst til å gjennomføre de forandringene som må til.

## Hva får dere ut av dialogen?

Det første møtet avsluttes med en utstilling i plenum der det positive bildet av framtiden som dere kommer fram til vises fram og deles. På det andre møtet prioriterer deltakerne blant de forskjellige ideene som er kommet fram, og jobber videre med en konkret plan for hvordan ett spesifikt ønske for den felles framtiden kan realiseres.

På bakgrunn av innspillene dere får fra deltakerne, skal ansvarsgruppen utarbeide handlingsplaner for konkrete forandringstiltak i bedriften – og sette dem ut i livet.

## Styrker

- APU er velegnet hvis dere ønsker en positiv tilnærming til arbeidet med det psykiske arbeidsmiljøet.
- Den løsningsorienterte tilnærmingen hjelper dere med å holde oppmerksomheten på mulighetene i stedet for begrensningene.
- Metoden handler i stor grad om å inkludere medarbeiderne, noe som fører til økt engasjement.

## Utfordringer

- Metoden er mindre egnet hvis det er mange grunnleggende og følsomme konflikter på arbeidsplassen.
- Det er en risiko for at viktige temaer ikke kommer fram i dialogen. Noen vaner og forhold kan være så inngrodde på arbeidsplassen at det kan være vanskelig å få øye på dem. Dermed blir det også vanskeligere å reflektere over dem og endre dem.
- Komplekse problemstillinger blir kanskje ikke behandlet grundig nok.

## Praktiske forberedelser

1. Finn ut hvem som skal være med, og inviter deltakerne.
2. Bestill møterom og eventuelt lunsj.
3. Få tak i det dere trenger til møtet: flippover, papir, tusjer, bordkort og eventuelt en projektor. Lag program for dagen.
4. Del inn i grupper.
5. Lag en bordplan og plasser bordene på en hensiktsmessig måte, for eksempel i grupper med plass til fire til seks personer.
6. Bestem på forhånd hvem av dere som skal være prosessleder, ønske velkommen og ha ansvar for oppsummeringen. (Dere kan også være flere som tar ansvaret for hver deres oppgave.)
7. Bestem hvem som tar referat.
8. Vurder hva som er suksesskriteriene for prosessen og resultatet.
9. Bestem hvordan dere vil sikre at handlingsplanene blir satt ut i livet, og sett en tidsramme for dette.

## APU trinn for trinn:

### Møte 1

1. Velkomst og introduksjon
2. Intervju og drøfting av «den gode arbeidsdag»
3. Utstilling i plenum – gå på oppdagelse i kollegaenes arbeidsglede

### Møte 2

1. Nytt gruppearbeid – fra ønsker til muligheter
2. Fra ønske til handling
3. Oppsummering – her legger gruppene fram handlingsforslagene
4. Evaluering

## Husk at prosessen er viktig

Forskning viser at det ikke er valget av metode i seg selv som er avgjørende for om trivselsarbeidet fører fram til et godt resultat. Det er derimot avgjørende med en god og styrt prosess.

# Arbeidsplassutvikling | Møte 1

## 1. Velkomst og introduksjon

(ca. 15 minutter)

Prosesslederen ønsker deltakerne velkommen og presenterer deretter dagens program og arbeidsform. Bruk 5 til 10 minutter til å diskutere arbeidsformen og formålet med møtet.

## 2. Intervju og drøfting av «den gode arbeidsdagen»

(45 minutter–1 time)

Deltakerne deles inn i grupper på fire medarbeidere.

- Medarbeiderne intervjuer hverandre to og to om positive opplevelser som gir energi i arbeidet og på arbeidsplassen. Sett av ca. ti minutter til hvert intervju. (Se forslag til intervjuguide nederst på siden.)
- I gruppen forteller de fire medarbeiderne etter tur om spesifikke kjennetegn ved de positive opplevelsene som er kommet fram i intervjuene.
- Sammen drøfter gruppen de positive opplevelsene og blir enige om hva som er sentralt for god trivsel på arbeidsplassen.
- Skriv opp de viktigste ønskene for en god arbeidsplass – det dere vil ha mer av – på et flippoverark. Gruppen prioriterer ønskene slik at de tre viktigste ønskene står øverst.

## 3. Utstilling i plenum – gå på oppdagelse i kollegaenes arbeidsglede

(20–30 minutter)

Etter gruppearbeidet henger alle gruppene opp flippoverarket sitt i felleslokalet, og alle går rundt og ser på flippoverutstillingen. Ved hvert flippoverark står én person fra intervjugruppen (de bytter på) klar til å svare på spørsmål fra «de besøkende på utstillingen». Utstillingen skal være med på å danne et felles bilde av ønskene for fremtiden og være med på å inspirere til en ny dialogrunde på neste møte.

Hvis det er mulig, er det en god idé å la utstillingen henge i lokalet fram til neste møte.

Møtet avsluttes med en oppsummering i plenum der prosesslederen går igjennom de sentrale ønskene ved å stille spørsmålet «Hva er det mest sentrale å fokusere på når vi skal skape arbeidsglede på arbeidsplassen vår?». På denne måten sikrer dere at det blir enighet om det som er kommet fram på dagens møte.

### Forslag til intervjuguide

#### Slik intervjuer dere hverandre

Sett av 10 minutter til hver.

Formålet med dette intervjuet er å få satt ord på hva som skaper arbeidsglede og gode arbeidsdager – alt det som gjør at dere er glade i jobbene deres.

Husk at dette er et intervju og ikke en samtale. Unngå derfor å kommentere eller diskutere det som blir sagt. Still likevel gjerne utdypende spørsmål og følg opp det dere synes er interessant.

Gi intervjupersonen tid til å svare. (Pauser kan være tegn på at den som blir intervjuet, trenger litt tid til å tenke seg om.)

Skriv ned stikkord (bruk gjerne intervjupersonens egne ord og vendinger) så dere husker hva intervjupersonen har ment, når dere skal gjengi det som ble sagt.

Lykke til!

### Intervju: Finn fram til de positive opplevelsene på jobben

1. Tenk på en dag da du opplevde arbeidsglede.
2. Hva slags situasjon var det? Fortell historien til kollegaen din: Hva skjedde? Hvem var involvert? Hva gjorde de? Hva gjorde du? Hva tror du gjorde denne opplevelsen mulig?
3. Kan du trekke ut noen spesifikke kjennetegn på situasjonen eller opplevelsen?
4. Hvis dere skal forandre noe på arbeidsplassen, hva er det minste som kan gjøres, som vil føre til den største forandringen?
5. Nevn tre ting som kan forbedre arbeidet og det psykiske arbeidsmiljøet i fremtiden.

# Arbeidsplassutvikling | Møte 2

## 1. Nytt gruppearbeid – fra ønsker til muligheter

(ca. 20 minutter)

Møte 2 begynner med at deltakerne får se litt mer på utstillingen av gruppearbeidene fra forrige møte. Prosesslederen oppsummerer også de sentrale ønskene fra møtet.

Deretter deler deltakerne seg igjen inn i grupper på fire personer. Dere kan lage nye grupper eller beholde de samme som på forrige møte. Ved hjelp av spørsmålene nedenfor skal alle de fire gruppe medlemmene fortelle hva de har tenkt gjennom etter utstillingen. De andre lytter uten å si noe.

- Er det noe jeg synes er spesielt viktig?
- Er det noe som overrasker meg?
- Hva synes jeg at vi skal jobbe videre med?

Etter denne runden kommer gruppen gjennom dialog fram til det ønsket de synes det er viktigst å jobbe videre med. Gruppen skal nå formulere forslag til hvordan dette ønsket kan realiseres.

## 2. Fra ønske til handling

(ca. 50 minutter)

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

- Hvem må handle for at ønsket skal kunne realiseres? Her kan det være nyttig å bruke 'IGLO' som et styrende prinsipp – altså: Hører handlingen til på individ-, gruppe-, ledelses- eller organisasjonsnivå? Det skal helst være handlinger på alle fire nivåer.
- Hvilke ressurser krever det?
- Når skal det settes i gang?

Til hjelp i arbeidet med å lage konkrete handlingsforslag kan gruppene eventuelt bruke handlingsskjema. Et skjema som er delt inn etter IGLO-prinsippet, kan hentes fra [idebanken.org/trivsel](http://idebanken.org/trivsel)

## 3. Oppsummering – her legger gruppene fram handlingsforslagene

(ca. 15 minutter)

Gruppene legger kortfattet fram resultatet av arbeidet sitt – tema for tema slik at forslag ikke gjentas hvis flere grupper har kommet fram til det samme. Eventuelt kan prosesslederen av tidshensyn be om å bare høre fra et par av gruppene.

Ansvarsgruppen runder av dagen med å fortelle om den videre prosessen, blant annet når det er forventet at en handlingsplan kan være ferdig. Dere skal også diskutere om, hvordan og når medarbeiderne skal inkluderes i prosessen igjen.

Ansvarsgruppen samler alle gruppearbeidene og skriver dem inn i et utkast til handlingsplan. Hvis det er ønsket som arbeidsplassen ikke selv kan utføre, tar ledelsen disse videre til for eksempel styret eller direktøren.

Husk å informere om

- at det ikke kan iverksettes handlinger innenfor alle områdene samtidig. Det er realistisk at arbeidsplassen jobber med ett til tre ønsker om gangen. Unntaket er de «lavhengende fruktene», det vil si forbedringer som kan gjøres med en gang.
- at det kan være ønsker som av ressurshensyn ikke umiddelbart kan realiseres.

## 4. Evaluering

(5–10 minutter)

Deretter evaluerer dere hele prosessen med en diskusjon ved bordene og debatt i plenum ut fra spørsmålet «Hva har vi fått ut av de to møtene?»

### Løsningsorientert tilnærming

Dialogmetoder er løsningsorienterte. En løsningsorientert tilnærming legger vekt på det som fungerer. Ved å anerkjenne og videreutvikle det som allerede fungerer øker motivasjonen, arbeidsgleden og selvfølelsen. Samtidig tar man tak i og løser problemer på en positiv måte.