



# Indhold

- 3 **Forord**
- 4 **Supplement til APV**
- 5 **Sæt den gode historie på dagsordenen**
- 6 **Fortælle dage**
- 7 **Kom rundt om kaninen**
- 9 **Det der giver os energi...**



Arbejds miljøsekretariatet  
Stu diestræde 3,3, sal  
1455 Køben havn K.  
Udgivet 2013  
Redigeret 2018

ISBN: 978-87-92364-67-8

Projektleder og redaktion: Lise Keller,  
lke@3bar.dk  
Ekstern: Nina Jensen

Metoderne er primært udviklet i  
forbindelse med projekt Et sundt  
arbejds liv og hentet fra  
godtpsykiskarbejds miljø.dk

Styregruppen bag samlingen består af  
repræsen tanter for Danske regioner,  
BUPL, AC, Danske Bioanalytikere, Dansk Syge-  
plejeråd, FOA, KL og Socialpædagogerne.

Læs mere om anerkendende kommunikation  
på arbejds miljøweb.dk og etsundtarbejds liv.  
dk/anerkendelse.

Her kan du også hente en håndbog i historie-  
fortælling og prøve en anerkendende dialog.

**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø

Velfærd og Offentlig administration

# Forord

Anerkendelse stammer fra tysk og betyder at "knytte an til andres tanker og erkendelse". Det er også en måde, at man kan gå til det psykiske arbejdsmiljø på. Ingen metoder til organisationsforandringer er mirakelkure, men de kan hver især bidrage forskelligt til arbejdsmiljøet. Det gælder også metoderne i Anerkendende toner.

Når man benytter sig af den anerkendende tilgang, betyder det, at I ikke kun tager udgangspunkt i problemer og taler om det man vil undgå – men også har fokus på det, man gerne vil have, og det der allerede virker. På alle arbejdspladser er der mange meninger og interesser i spil. Det er

helt naturligt og en forudsætning for en dynamisk arbejdsplads. Anerkendelse handler også om at acceptere, at vi har forskellige værdier og meninger om tingene. Det kan fx handle om at anerkende, at der er konflikter.

Hæftet bygger på erfaringer fra arbejdspladser, og vi håber, at disse øvelser giver inspiration til jeres dialog. Selvom øvelserne er tiltænkt hele arbejdspladsen, så anbefaler vi, at I nedsætter en arbejdsmiljøgruppe, der kan være torvholdere på øvelserne. En sådan torvholdergruppe kan fx være Samarbejdsudvalg, MED, arbejdsmiljøgruppen, TRIO (TR, AMR og Leder).

Med venlig hilsen

*BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø  
Velfærd og Offentlig administration*



## VI KOMMER NEMT TIL AT

- Tale om det, vi ikke vil have
- Tale om det, der ikke virker
- Tale om det, vi vil undgå
- Tale i et mangelsprog: "Vi kan ikke..."
- Lære alene af vores fejl
- Se uenighed som konflikt
- Se forandring som noget, der kommer senere



## I ANERKENDEDE DIALOG VIL VI OGSÅ:

- Tale om det, vi gerne vil have
- Tale om det, der virker
- Tale om den fremtid, vi ønsker os
- Tale i et styrkesprog: "Vi kan..."
- Lære af vores styrker
- Anerkende forskelle i holdninger og synspunkter
- Se forandringer, som noget, der sker i selve samtalen

# Supplement til APV

1



**TIDSFORBRUG:**  
2 personalemøder samt 3-4 møder i torvholdergruppen

Når arbejdspladsen supplerer sin APV med de anerkendende principper kan der komme øget fokus på ressourcer, potentialer og handlemuligheder.



**Deltagere**

Torvholderne leder processen. Hele personalet deltager i processen.



**Formål og Forberedelse**

**TRIN 1:** Afklar hvilket tema I vil have på jeres APV. Hvad er det, I vil undersøge og forbedre? Fx temaer som: et sundt arbejdsliv, et blomstrende arbejdsmiljø, gode fysiske rammer eller lignende.

**TRIN 2:** Lav spørgsmål, der kan bruges i den anerkendende undersøgelse af temaet. Spørgsmålene kan fx være:

- Fortæl om en situation, hvor vores arbejdsliv var særligt sundt. Hvad skete der?
- Hvad gjorde det muligt?
- Forestil jer om tre år hvor vores arbejdsliv er rigtigt sundt – hvordan er det i detaljer?
- Hvad kan vi, du og andre gøre for at gøre arbejdslivet endnu sundere?

**TRIN 3:** Formuler spørgsmål, der gør det muligt at vurdere arbejdsmiljøet i forhold til sygefraværet. Det kan fx være:

- Hvilke informationer om vores arbejdsmiljø giver sygefraværet?
- Hvilke områder vil være vigtige at handle på?

**TRIN 4:** Lav et opsamlingskema, hvor man kan skriv hovedpointer fra hvert spørgsmål.

## Kort om APV



En APV skal bestå af:

- En kortlægning af arbejdsmiljøforholdene på arbejdspladsen.
- En vurdering eller analyse af arbejdsmiljøforholdene.
- En handlingsplan for arbejdsmiljøet, hvor opgaverne er prioriteret.
- En plan for hvordan der skal følges op.
- En vurdering af om der er forhold i arbejdsmiljøet, som kan være medvirkende til sygefravær.

→ ● **Proces**

### 1. PERSONALEMØDE 1

- Igennem interviews og gruppearbejde sker der en *kortlægning* af arbejdsmiljøforholdene. APV'en gennemføres på et møde, hvor alle medarbejderne interviewer hinanden to og to med spørgsmåle fra Trin 2 (Se evt. APV+ for proces for generel APV).

### 2. TORVHOLDER-MØDE 1

- Der gennemføres en *analyse* af arbejdsmiljøforholdene og udarbejdes en *handlingsplan*. Denne præsenteres for personalet på næste personalemøde.

### 3. PERSONALEMØDE 2

- Her planlægges, hvordan der *følges op* på handlingsplanen.

### 4. TORVHOLDER-MØDE 2

- Gennemfør konkrete initiativer, der fører de beskrevne rutiner, arbejdsprocesser og praksisser ud i livet.
- Saml op og lær af de bedste erfaringer med den anerkendende APV.

# Sæt den gode historie på dagsordenen

2



TIDSFORBRUG: 15-20 min

Indledningen af et møde har stor indflydelse på, hvordan resten af mødet forløber. Hvis I ønsker større åbenhed, glæde og tryghed i personalegruppen, kan I indlede jeres daglige eller ugentlige møder med, at en person fortæller en god historie om en oplevelse af gruppens menneskelige eller faglige ressourcer og kompetencer. Anerkendelsen giver energi både til resten af mødet og til arbejdet i det hele taget. Og analyse af historierne giver viden om, hvad der virker.



Deltagere

Personalet. Hvem fortæller: leder eller medarbejder, der har hørt om en god historie.



Formål og Forberedelse

**Formålet** er, at øge fokus på succeserne - de ting, der virker - og at lære af dem.

**TRIN 1:** Punktet sættes øverst på dagsordenen.

**TRIN 2:** Formuler spørgsmål, der kan stimulere den gode historie. Det kan fx være:

- Hvornår har du haft en oplevelse med en kollega, kunde eller borger der gav dig et godt arbejdsmiljø? Fortæl i detaljer

**TRIN 3:** Formuler spørgsmål, der hjælper til at analysere historien på mødet. Det kan fx være:

- Hvad er det særlige ved denne historie?
- Hvad fortæller den om godt arbejdsmiljø?
- Hvad gør det muligt - hvilke rammer muliggør denne situation?



## Tip



Der kan evt. udvikles en struktur - en turnus - der sikrer, at den der skal fortælle den gode historie, har fundet den frem før mødet. Start evt. selv med at fortælle en god historie.

## Proces

### 1. MØDET INDLEDES

- Byd velkommen. Præsenter dagsorden. Forklar punktet, og hvorfor I har valgt at have det med. Skriv evt. spørgsmålet fra trin 2 op på en fælles tavle.
- Den gode historie fortælles

### 2. HISTORIEN UDFORSKES

- Herefter udforsker I sammen historien og finder ud af, hvad der gjorde oplevelsen mulig. Brug spørgsmålene i trin 3.

### 3. ANERKEND OG LÆR AF HISTORIERNE

- Historien kan handle om en oplevelse med en kollega, kunde eller borger, hvor der fx har været et godt kollegialt samarbejde.
- Brug tre minutter til at fortælle historien og fem minutter til at lære af den. Anerkendelse er her i centrum.

## Husk

Det kan være svært at ændre mødekulturen, derfor kan det i begyndelsen være nødvendigt, at der er en/flere foregangsmænd, som til de første møder medbringer gode historier.



TIDSFORBRUG: ½ dag

Fortælle dage kan være med til at “holde gryden i kog”, når I arbejder med en anerkendende dialog.

Med fortælle dage fastholder I fokus på den gode historie fra medarbejderne og I får trænet en anerkendende dialog.

I kan lægge ud med, at en medarbejder holder oplæg med eksempler på, hvor arbejdet er lykkedes (se øvelse 2). Drøft oplægget i personalegruppen, for at skabe en fælles forståelse og give mulighed for feedback.



Deltagere

Torvholderne leder processen. Hele personalet deltager i processen. Hvis I er mange, så inddel jer i små grupper.



Formål og Forberedelse

Formålet med øvelsen er at øge bevidstheden om gruppen som en sammenhængende helhed.

Øvelsen giver jer mulighed for at få sat ord på, hvordan kollegernes handlinger er værdifulde og gør en forskel for personalet og dets arbejdsområder. Desuden kan øvelsen hjælpe med at gøre det til en vane at give konstruktiv feedback og på den måde forbedre kommunikationskulturen.

Til interviewene skal gruppen tage udgangspunkt i et emne, her kan torvholdergruppen i forberedelsen komme med input til mulige emner - alternativt kan I lade det være op til gruppen selv at vælge et emne.



Proces

Øvelsen er bygget op om, at afdelingens - eller gruppens medlemmer er i fokus på skift.

## 1. INTERVIEW PÅ SKIFT

Gruppen vælger selv et arbejdsrelateret emne og interviewer en fra gruppen på skift. Du kan fx fortælle om dine 1-3 bedste oplevelser eller historier fra arbejdspladsen om det udvalgte emne. Emnet kan fx være noget du har haft svært ved og alligevel er lykkedes med.

## 2. GRUPPENS-ROLLE

Den der interviewer skal aktivt, anerkendende spørge ind til historierne. De andre i gruppen eller afdelingen skal fungere som “ressource-spejdere”. Det vil sige, de skal tænke over kvaliteter og kompetencer ved fokuspersonen og skrive disse ned på gule sedler (post-it), sådan at hver kompetence har sin egen seddel.

## 3. EFTER INTERVIEWENE

Når interviewet er færdigt, tager hver ressource-spejder sine sedler og giver dem en efter en til fokuspersonen og forklarer samtidig, hvornår vedkommende selv har oplevet netop denne kompetence eller kvalitet ved fokuspersonen, og hvorfor man sætter pris på den. Derefter vælges en ny fokusperson indtil alle har prøvet at få gule sedler.

## 4. OPSAMLING PÅ ØVELSEN

Når alle har været igennem øvelsen skal der samles op. Hvordan var det at lave øvelsen? Hvad blev I særligt opmærksomme på? Er der noget I som personalegruppe skal gøre mere af i fremtiden?

# Kom rundt om kaninen

4



TIDSFORBRUG: 45 min

Selvom vi ser på det samme, er det ikke sikkert, at vi ser det samme. Vi ser hver især verden gennem vores briller, viden, erfaring, holdninger og særlige præferencer. 'Rundt om kaninen' er en metode til at få alle perspektiver med.

I kan bruge metoden til at drøfte alle emner med. Kaninen er en metafor for emnet for mødet, diskussionen eller drøftelsen. Metoden træner os i at få alle stemmer med, ofte mister vi nuancer, fordi vi glemmer at se sagen fra alle perspektiver.



Deltagere

Torvholderne leder processen. Hele personalet deltager i processen. Optimalt 5-10 personer.



Formål og Forberedelse

'Rundt om kaninen'-øvelsen sikrer ikke, at I bliver enige, men at I får hørt alles perspektiver og tænkt jer om, inden I begynder at diskutere, hvad I skal beslutte. 'Rundt om kaninen' kan bruges i mange sammenhænge. Både der hvor deltagerne skal høre hinandens forskellige perspektiver, men også der, hvor I ønsker at inddrage andre perspektiver.

Ved at afstå fra at diskutere, hvordan kaninen rigtigt ser ud, men i stedet have dialog om, hvordan hver især ser kaninen, kan alle måske få nye perspektiver på kaninen. Det betyder, at vi grundlæggende anerkender, at vi ikke behøver at være enige, og at vi kan rumme forskelligheden.



Husk

Hvis I vælger at bruge denne øvelse, skal torvholderne være parate til at styre processen, sætte tid på de enkelte punkter, sørge for at tiden holdes og evt. bryde ind, når runderne - før tid - glider over i fri snak eller diskussion.



Proces

Konkret kan en 'rundt om kaninen' laves i fire trin.

## 1. FÅ POINTEN FREM

Torvholdergruppen kan medbringe en abstrakt eller tvetydig genstand, fx et maleri eller en blomst. Få gruppen til at skrive ned, hvad de ser eller tænker på. Del jeres resultater - Ser I det samme?

## 2. BRING NU DET ARBEJDSRELATEREDE EMNE FREM

Individuel refleksion i 2-3 min. Bagefter tager I sammen en runde hvor jeres idéer, refleksioner mv. fremlægges efter tur. De øvrige må kun stille afklaringsforståelses-spørgsmål - ingen diskussion.

## 3. INDIVIDUEL REFLEKSION

Individuel refleksion - hvad peger dette på? Når nu vores gruppe "ser sådan ud", hvad kan så være muligt at aftale her angående arbejdsmåde i gruppen. Runde om overvejelser og forslag. (Igen: Ingen diskussion).

## 4. BESLUTNING I GRUPPE

Dernæst "fri snak". Hvad skal vi så beslutte? Husk: Intet er afgjort, før alle har nikked til produktet. Skriv beslutning på flip-over.



Modellen er tegnet af Rebecca Hilmer.





# Det der giver os energi...

5



**TIDSFORBRUG: 1-2 timer**

Formålet med denne øvelse er at have en dialog om de oplevelser, der giver energi og de oplevelser, der kan dræne for energi. Det er en øvelse i at finde det, I vil arbejde med for at begrænse og forebygge stress. Der vil helt sikkert være en række udefrakommende forhold, som I intet kan stille op overfor. Brug energien på det, I kan gøre noget ved.



**Deltagere**

Torvholderne leder processen. Hele personalet deltager i processen. Hold gruppestørrelser på ca. 5 personer, og gerne med ens arbejdsopgaver.



**Formål og Forberedelse**

Forløbet i øvelsen er i tre trin. Er I flere grupper, skal I også påregne en fælles opsamling/beslutning i plenum. Hjælp evt. med at overholde tiden og lave skiftene fra det ene trin til det næste.



**Proces**

## 1. FIND DET, DER GIVER OG DET, DER DRÆNER DIG

**Individuel forberedelse (5-7 minutter)**

- Find tre forhold i arbejdet og samarbejdet, som giver energi, giver dig glæde, mening og overskud i arbejdet.
- Find tre forhold i arbejdet og samarbejdet, som dræner dig for energi, skaber irritation, træthed og negativitet, og skriv det ned.
- Skriv de seks forhold ned og bring dem med i det videre arbejde.

## 2. DELE, SAMLE OG ORDNE

**Arbejde i grupper (30-40 minutter)**

- Del jeres individuelle giver- og drænerpunkter med hinanden. Tal en ad gangen og lyt til hinanden. Brug evt. modellen "Rundt om kaninen", som I finder på side 7 her i hæftet.
- Sammenfat de individuelle punkter i nogle overordnede punkter.
- Sæt nu streg under det I har direkte indflydelse på, og som I ønsker at fastholde, udvikle, begrænse, ændre eller fjerne. Og slå en ring om det, I ikke har direkte indflydelse på, må acceptere, men måske kan forholde jer anderledes til?

## 3. BESLUTTE Arbejde i gruppe (15-20 minutter)

- Når målet er at skabe mindre stress og mere arbejdsglæde, hvad tænker I så, der er mest mening og energi i at arbejde med lige nu?
- Udvælg i fællesskab op til 5 punkter, I kunne tænke jer at arbejde videre med. Skriv på flip-over punkterne og evt. forslag til indsats. Det er dét, der skal præsenteres i plenum, hvis I er flere grupper.

## 4. PRÆSENTATION I plenum (10-15 minutter)

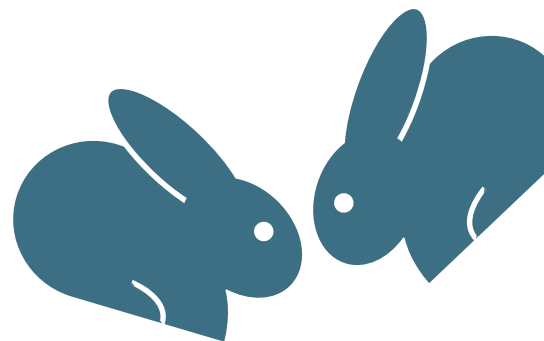
- Hæng flip-overne op så I kan få et overblik. Lad grupperne præsentere én ad gangen, eller gå rundt og se, hvad hver især har skrevet. Vælg den form der passer til jeres formål, til antallet af deltagere og den tid, I har til rådighed.

## 5. BESLUTNING/INSPIRATION

- Hvis der skal tages beslutning på mødet, hvordan skal det så ske? Fx ved at hver deltager har 3 stemmer = 3 streger der kan sættes ved de indsatser man brænder mest for?
- Er mødet blot til inspiration, så takker arbejdsgruppen for input. Uanset hvilken form I vælger - så husk at rund af og orienter om det videre forløb.

# Anerkendende øvelser

Et supplement til jeres dialog om arbejdsmiljø



Dette hæfte forskellige bud på, hvordan arbejdsmiljøgruppen kan supplere jeres dialog om arbejdsmiljø med nogle forskellige anerkendende øvelser og metoder.

Læs mere på [www.godtpsykiskarbejdsmiljo.dk](http://www.godtpsykiskarbejdsmiljo.dk) og [www.etsundtarbejdsliv.dk/anerkendelse](http://www.etsundtarbejdsliv.dk/anerkendelse), hvor du kan hente flere øvelser og metoder.

## Øvelserne hedder

- 1 Supplement til APV
- 2 Sæt den gode historie på dagordenen
- 3 Fortælle dage
- 4 Kom rundt om kaninen
- 5 Det der giver os energi...



## Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Anerkendende øvelser' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på [arbejdsmiljoweb.dk](http://arbejdsmiljoweb.dk).



**Branche  
Fællesskab  
Arbejdsmiljø**

Velfærd og Offentlig administration