TRIO – og det lærende arbejdsmiljøarbejde

Del 1 af 4

Forhandlingsfællesskabet

Roskilde Universitet

DANSKE REGIONER

Introduktion til katalog 3

1. TRIO – og det lærende arbejdsmiljøarbejde 4

TRIO som samarbejdsform 4
TRIO som rum for læring 5
Forventningsafstemning om samarbejdet 7
TRIO som oversætter 8
Opsamling: Hvad er vigtigt i TRIO? 9

TRIO og lærende arbejdsmiljø
Et godt psykisk arbejdsmiljø

Udgivet af Forhandlingsfælles-
skabet og Danske Regioner 2025

Tekst:
Aske Thor Basselbjerg Stigemo,
Adjunkt, Roskilde Universitet

Peter Hagedorn-Rasmussen,
Arbejdslivsforsker og konsulent,
TeamArbejdsliv

Henrik Lambrecht Lund, Lektor,
Roskilde universitet

Søren Weber, Ph.D., Konsulent,
IDA

Rikke Thomsen Ph.D., Arbejdslivs-
forsker og konsulent, ARK

Grafisk design: Karen Krarup

Introduktion til katalog

Dette katalog henvender sig til TRIO på regionale arbejdspladser og bygger på praktiske erfaringer fra to forskningsprojekter med deltagelse fra 20 arbejdspladser.

Titlerne for de to forskningsprojekter var:

- Psykosocialt Arbejdsmiljø på Regionale Arbejdspladser
- Bæredygtigt arbejdsmiljøarbejde gennem læringsorienterede kortlægninger og dialoger

Begge projekters fokus var det psykiske arbejdsmiljø, og det sidste projekt havde særligt fokus på TRIOens rolle i forbedringer af arbejdsmiljøet. I dette katalog er denne forskningsviden oversat til praktisk og anvendelsesorienteret viden for TRIOerne. Det vil sige TRIOens arbejde med viden, der virker i indsatser om psykisk arbejdsmiljø

Del 1 sætter fokus på TRIO som samarbejdsform og giver bud på, hvordan TRIOen gennem samarbejdet kan øge kapaciteten til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. I den forbindelse sættes der fokus på den læring, TRIOen opnår ved at udvikle samarbejdet og ved at fremme egen læring, når aktiviteter afprøves.

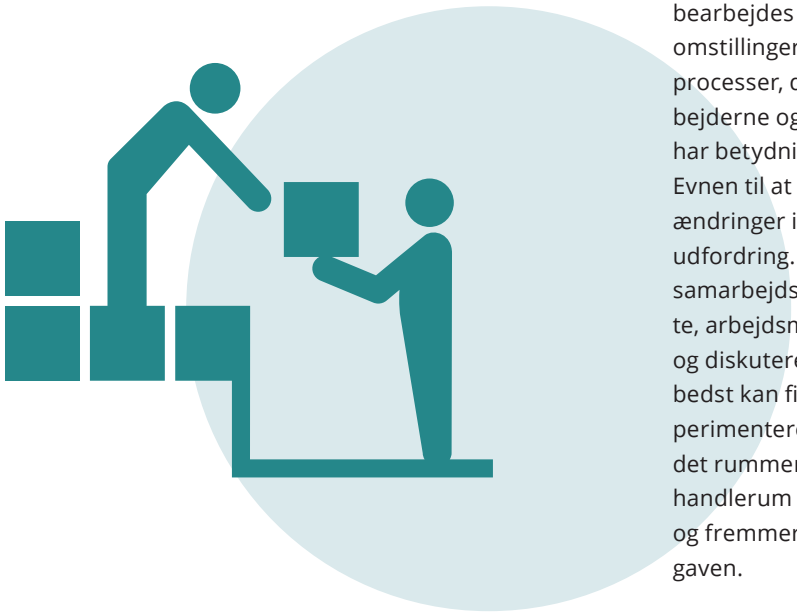
Del 2 handler om, hvordan TRIOen praktisk kan arbejde lærende med det psykiske arbejdsmiljø, og indeholder metoder til, hvordan I kan arbejde med jeres læreproces. Der er fokus på, hvordan I kan opbygge viden ved at have dialoger med jeres kolleger, og hvordan denne viden kan omsættes til praktisk arbejdsmiljøarbejde. Det handler også om, hvordan I kan fremme egen læring gennem refleksioner over aktiviteter, der er gennemført.

Del 3 handler om, hvordan forskellige aktiviteter kan iværksættes. Der introduceres værktøjer og nye metoder, der er udviklet i forbindelse med forskningsprojekterne. At arbejde med værktøjer er en praktisk måde at opbygge TRIOens arbejdsmiljøkapacitet på.

Del 4 indeholder arbejdspladseksempler. Eksemplerne sætter fokus på, hvad TRIOerne har lært i meget forskellige sammenhænge. Der er eksempler på, hvad der lykkes godt på arbejdspladserne, og hvad der nogle gange gør det svært at komme videre. Eksemplerne viser, hvor vigtigt det er at kende det handlerum, der er for forbedringer, når aktiviteter forsøges gennemført, og hvor afgørende god procesafvikling er.

1. TRIO – og det lærende arbejdsmiljøarbejde

Afsnittet går tæt på TRIO som samarbejdsform med fokus på, hvordan TRIO kan være et rum for læring ud fra en eksperimenterende tilgang til løsninger. TRIO kan være med til at kvalificere samspillet mellem det lokale og det strategiske niveau på jeres arbejdsplads. Det er vigtigt, at TRIO både forventningsafstemmer og afklarer handlerummet, inden indsatser sættes i gang.



Det er vigtigt at fremme et udviklende, sundt og meningsfuldt arbejdsliv. Men mange steder udfordres arbejdsmiljøet af hyppige omstillinger og nye krav til løsningen af kerneopgaven. Det kan være i relationen til kunder, borgere og patienter eller i form af nye organiseringer eller samarbejdsformer. Forskningen har vist, at udviklingen af evnen til at kunne finde løsninger tæt på medarbejdernes løsning af kerneopgaven er vigtig for arbejdsmiljøet.

Når betingelser i arbejdet forandrer sig, så kan arbejdsmiljøet komme under pres. Især hvis forandringerne ikke bearbejdes og håndteres. Her har forskningen vist, at omstillinger og nye krav igangsætter et behov for læreprocesser, der bedst løses gennem involvering af medarbejderne og ved at være tæt på, hvordan ændrede vilkår har betydning for den daglige løsning af kerneopgaven. Evnen til at kunne indoptage og omsætte nye krav og ændringer i organisationen udgør en læringsmæssig udfordring. Her har TRIO vist sig som et nyt bud på en samarbejdsform, hvor der er tid og plads til, at tillidsvalgte, arbejdsmiljørepræsentanter og ledere kan analysere og diskutere vigtige problemstillinger, samt hvordan der bedst kan findes løsninger på udfordringerne ved at eksperimentere med forskellige løsningsforslag. Samarbejdet rummer et potentiale til at arbejde tæt på det daglige handlerum og finde lokale løsninger, der fjerner barrierer og fremmer meningsfulde tilgange til løsning af kerneopgaven.

Samtidig kan der læres meget af at analysere og handle på de lokale problemstillinger, der skaber udfordringer for medarbejderne i deres dagligdag.

I kataloget vil vi give anvisninger til, hvordan en lærende tilgang til arbejdsmiljøet kan blive en mere fast integreret del af jeres måde at samarbejde på i TRIO. Det er ambitionen, at samarbejdet i TRIO kan bringe jeres forskellige perspektiver og funktioner aktivt i spil. Den kapacitet, der vokser ud af samarbejdet, kan bruges i fremadrettede indsatser rettet mod det psykiske arbejdsmiljø.

TRIO som samarbejdsform

TRIO er en særlig samarbejdsform, hvor ledelse, tillidsrepræsentanter (TR) og arbejdsmiljørepræsentanter (AMiR) kan mødes i en mere uformel mødeform end fx MED-udvalget. Samarbejdsformen er unik i den henseende, at den danner struktur og ramme om tre nøgleaktører med adgang til vigtig viden om arbejdspladsen, og samarbejdsformen kan styrke deres indbyrdes samspil. Det gælder fx medarbejdernes oplevelser med arbejdsmiljøet, viden om løn- og ansættelsesforhold og mere strategiske indsigter.

At få øget adgang til medarbejdernes input og have 'en finger på pulsen' og samstemme det med viden om, hvad der sker på organisationens strategiske niveau, kan understøtte en stærk kobling mellem det lokale og det strategiske niveau. Det gælder fx et bedre samspil mellem overordnede rammevilkår for den daglige opgaveløsning og medarbejdernes trivsel, forstået som deres muligheder for at bidrage meningsfuldt til løsningen af kerneopgaven.

Styrket arbejdsmiljøkapacitet
I kataloget giver vi forskellige indsigter og bud på, hvordan TRIO gennem indsatser med en eksperimenterende afprøvning kan fremme arbejdsmiljøkapaciteten. Kapaciteten opbygges gennem samarbejdet både i regi i TRIO og i dialogen med medarbejdere. Og det handler om evnen til at gøre brug af tilgængelige ressourcer og udvalg i organisationen.

En styrket arbejdsmiljøkapacitet kan opnås ved:
- at møde problemstillinger med en nysgerrig og udforskende tilgang
- at involvere medarbejdere og ledere i dialoger om aktuelle arbejdsmiljøproblemstillinger og i fællesskab
- at blive klogere på, hvilke tematikker der er på spil, og hvordan de evt. hænger sammen. Endelig handler det også om handlekraften til
- at mobilisere kolleger til at afprøve konkrete prøvehandlinger og indsatser samt at følge op på og lære af disse.

Når der er udfordringer med arbejdsmiljøet, er det som regel, fordi der er noget i det daglige arbejde, der spænder ben for medarbejdernes oplevelse af at kunne løse kerneopgaven tilfredsstillende. Det kan være gavnligt at tænke udslag i arbejdsmiljøet som fornuftige reaktioner på, at der er noget i organisationen, der halter eller ikke fungerer. I de situationer er det vigtigt at være bevidst om, hvad og hvordan der kan iværksættes initiativer, der kan gøre det muligt at forstå og handle på symptomerne:
- Hvad er det, der opleves som en barriere?
- Hvordan kommer det til udtryk hos medarbejderne
- Hvad kan I gøre for at komme problemet til livs?

Ovenstående handler om at afsøge det *handlerum*, I har som TRIO i organisationen. I har mulighed for at lytte til medarbejdernes version af problemet, I kan indsamle ´data´ om problemets karakter og omfang, I kan tage problemet med videre til arbejdsmiljøgrupper, MED eller søge hjælp internt eller udefra m.m. Når I træner den slags tilgange, så træner I jeres arbejdsmiljøberedskab og dermed arbejdsmiljøkapaciteten. Disse udvikles gennem erfaring og afprøvning og skal understøttes af ressourcer i organisationen.

TRIO som rum for læring

I en TRIO kan der igangsættes mange typer af drøftelser og forløb, afhængigt af, hvad det er for problemer, der opstår lokalt hos jer.

Som TRIO kan I selv vælge, hvordan I vil rammesætte jeres samarbejde. Det kan give anledning til mere åbne, nysgerrige og udforskende tilgange, hvor I prøver at komme mere i dybden med, hvad der skaber de problemer, der viser sig i det psykiske arbejdsmiljø.

I stedet for at symptombehandle kan I prøve at forstå bagvedliggende årsager – fx: hvorfor er der opstået en hård tone hos os? Hvad er der sket i nyere tid, der har bidraget til skiftet i vores indbyrdes kommunikationen? Er den hårde tone medarbejdernes reaktion på forandringer i deres arbejdsliv? Er der viden, vi skal indsamle for at forstå problemet bedre?

> ***"…så er det også noget, TRIO-ambassadørerne [TR og AMR] hører på vandrørene og måske også selv kan bekræfte, fordi vi også er ude i klinikken."*** *(TR)*

Behovet kan være udløst af mange ting; krav om ændrede procedurer eller arbejdsgange, indførelse af ny teknologi eller andre typer af forandringer. Ofte er problemerne også dilemmafyldte og vanskelige at finde entydige svar på, hvilket kan kræve, at der afsættes ekstra tid til grundige drøftelser og involvering af medarbejdernes perspektiver.

Ved at understøtte en åben og nysgerrig tilgang til undersøgelse af problemstillinger kan I samtidig understøtte en form for læring, der kan være et skridt på vejen til at løsne op for vanskelige fastlåste situationer, skabe ny lokal viden, finde bedre veje gennem vanskelige dilemmaer og finde nye handlemuligheder i samspil med hinanden og medarbejderne.

Medarbejdernes oplevelser af god faglighed og mening kan med fordel danne afsæt for læreprocesser i TRIO. Det forudsætter selvfølgelig, at I som TRIO har en god forståelse for:
- Hvad vil medarbejderne definere som ´kernen´ i arbejdet?
- Hvad forstår de ved god faglig kvalitet?
- Hvad ser de som central retningsgivende drivkraft i arbejdet?

Det er ikke ligegyldigt, om arbejdet går ud på at håndtere maskiner, tage sig af patienter, levere specialiseret rengøring eller omsorg.

Som TRIO kan I skabe særlige forudsætninger for at undersøge vaner, mønstre og dynamikker i jeres arbejde. En ændret rutine for stuegang på et hospital kan fx ændre på, hvordan sygeplejerskerne oplever deres betingelser for patientkontakt og faglig sparring. Det kan skabe en ændret samarbejdsdynamik, som det er vigtigt at undersøge betydningen af og måske tilpasse undervejs.
TRIO er også et vigtigt sted for læring i organisationer med højt arbejdstempo, hvor det er vanskeligt at finde tid til at sparre med andre. Desværre sker der ofte det i arbejdsmiljøarbejdet, når det foregår i organisationer med høj intensitet og travlhed, at forståelsen af problemet kortsluttes i forsøget på at komme hurtigst muligt videre til en løsning. Dermed overses potentielt vigtige nuancer og perspektiver. Dette er især et problem, når der er tale om komplekse arbejdsmiljøproblemer, hvor der eksiste-

rer mange sideløbende fortællinger, forklaringer på årsagerne og forskellige perspektiver på problemstillingen. I kataloget bliver I derfor introduceret til arbejdsmiljøfortællinger, perspektivsamtaler, arbejdsmiljøkonference og historieværksteder som tre måder at arbejde lærende med komplekse arbejdsmiljøproblemer på (se del 2 og 3).

Værn om tid og rum til nysgerrighed og fordybelse

På en akutafdeling havde de gennem længere tid kæmpet med trivslen. Arbejdet som læge eller sygeplejerske havde historisk set været attraktivt og nemt at rekruttere til, men nu var det blevet vanskeligt at fastholde og rekruttere personale.

På afdelingen var det faglig kvalitet at kunne handle hurtigt i akut-situationer. Akut-identiteten flyttede med ind i TRIO. Fokus på hurtige løsninger spændte ben for mere dybdegående analyser. Samarbejdet med TRIO gav anledning til at sætte parentes om lysten til at agere og gå mere i dybden med afdelingens dynamikker.

Processen i TRIO gjorde det muligt at få indhentet viden fra medarbejderne, der kunne kaste lys over følgevirkningerne fra en sammenlægning med fokus på generalist- frem for specialistkompetencer i et nyt zonesystem, hvor det var vanskeligt at være solidarisk og støtte hinanden på tværs af teams.

Den eksperimenterende tilgang

TRIO kan danne ramme om forløb, hvor der er plads til at ´sætte parentes´ om problemløsningen. I kan i stedet starte med at give jer selv lov til at være nysgerrige og anerkende, at det ofte er en eksperimenterende tilgang til løsninger, der er vejen til håndtering af arbejdsmiljøproblemer. At arbejdsmiljøarbejdet også er et håndværk, der skal læres gennem afprøvninger i praksis.

> ***"Også det her med, at alting ikke er definitivt. Så evaluerer vi på det. Fungerer det? Det er lidt den der legende prøvende tilgang. Alting er ikke besluttet, vi kan godt lege lidt med det. "*** *(Leder)*

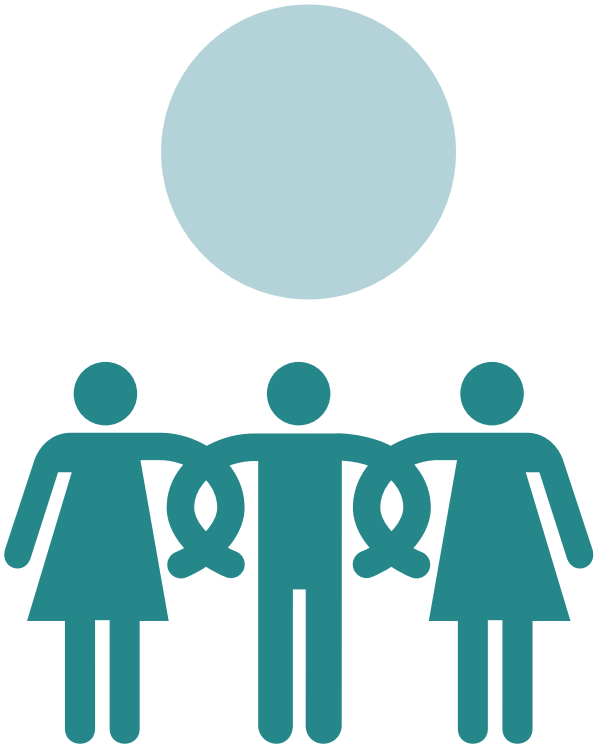
Vi lærer meget af at være i forløb, hvor vi skal forstå, interagere og finde løsninger på de arbejdsmiljøproblemer, der opstår, når mennesker står i konkrete situationer, hvor de oplever gnidninger, belastninger, pres eller usikkerhed. Men når vi selv står i eller tæt på den samme praksis, kan det være vigtigt at skabe rum, hvor problemerne kan reflekteres mere på afstand og med plads til at udfordre tillærte vaner og antagelser.

Der kan opstå situationer, hvor tidligere tillærte vaner og rutiner ikke længere kan sættes i spil for at løse kerneopgaven. Når det sker, må vi først prøve at forstå, hvad der:

1. har ført til behovet for nye kompetencer, ændrede rutiner og tilgange samt
2. udforske, hvordan vi i fællesskab kan komme til en anden viden baseret på nye udkast til ideer og teorier, der fører til nye tilgange og vaner, der
3. fx kan erstatte usikkerhed med en ny følelse af mestring og kontrol.

Ved sådanne belastninger arbejder vi med arbejdsmiljøet i forsøget på at tilpasse os de nye situationer og vilkår, der er en uundgåelig del af arbejdslivet. Det stiller krav til mange typer af kompetencer hos jer som TRIO, der kan udvikles undervejs i jeres samarbejde. Det kan være kompetencer som analytisk sans, samarbejdsevne, konflikthåndtering, systematik, kreativitet m.m.

Sådanne fremgangsmåder forudsætter ofte inddragelse af kolleger og måske fra forskellige personalegrupper. Hvordan sådanne inddragelsesprocesser kan foregå, giver katalogets øvrige afsnit bud på, og I vil kunne lære at køre processer, der indeholder forskellige faser, såsom undersøgelse, planlægning, initiativer og indsatser samt opfølgning og evaluering.



Forventningsafstemning om samarbejdet

At nedsætte en TRIO er i sig selv ikke en garanti for, at der sker læring, der udvikler arbejdet i bedre retning. Ressourcer og rammer for samarbejdet er afgørende betingelser for, hvad der kan lade sig gøre i den mest velfungerende TRIO.

Samarbejdet forudsætter tilmed, at topledelsen prioriterer det lokale samarbejde, at der afsættes ressourcer i form af tid og tillid samt tildeles indflydelse til at kunne ændre på den daglige organisering. Men med den nødvendige opbakning, indflydelse og tillid kan TRIO være et vigtigt sted for sparring og læring.

> ***"Og der kan godt være noget, der er muligt at ændre og noget, der ikke er muligt at ændre. Men vi skal stadig inden for de rammer, vi har, finde den bedst mulige løsning. Og den kan man ikke tænke sig til, uden at man har et bredt perspektiv på det"*** *(Leder)*

Udviklingen af TRIO forudsætter også, at samarbejdet prioriteres af alle i TRIO. Det kræver tid at udvikle et godt og trygt samarbejde i TRIO. I den proces er det vigtigt, at der er tillid til hinandens forskellige faglige perspektiver. En opstart af TRIO kan med fordel tage afsæt i samarbejdsøvelser. Eller ved, at I øver jer ved at drøfte typiske problemstillinger, der kunne opstå i jeres arbejde. Hvordan vil I bruge hinandens roller og viden til at fremme et godt arbejde for kollegerne? Det kan også være at drøfte forskellige versioner af, hvad I tænker bedst beskriver kerneopgaven hos jer.

TRIO er en uformel organisering. Det giver potentielt mere plads til åbne dialoger. Men det forudsætter, at I kan få skabt et trygt miljø, hvor I er nogenlunde enige om, hvad det er, I vil arbejde hen imod, samt respekt for grænser, roller og kasketter. I det er det vigtigt, at der er plads til uenigheder, hvor der er plads til forskellige synspunkter i gruppen.

> ***"Jeg synes virkelig, der er plads til, at alle kan komme med deres forskellige synspunkter i TRIO. Vi har faktisk ikke brug for en rygklappergruppe. Vi har faktisk brug for at blive udfordret af de problemstillinger, der opstår."*** *(Leder)*

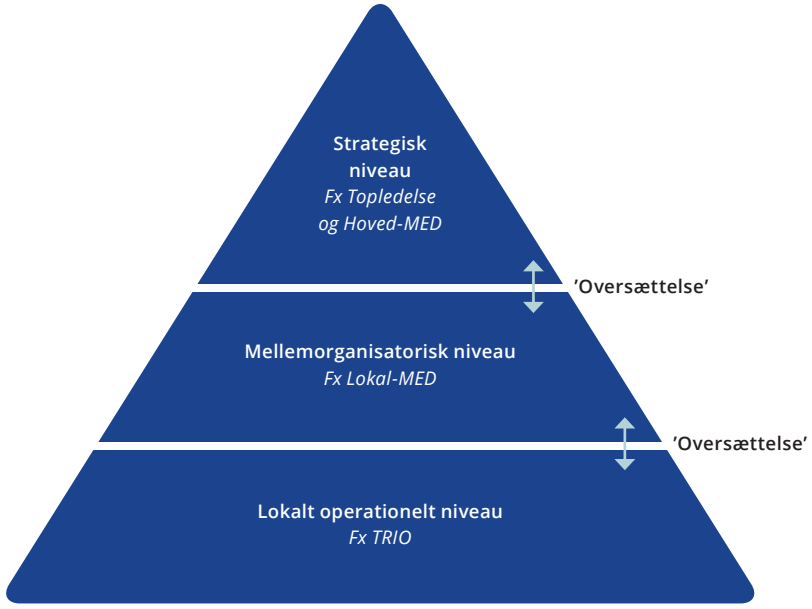
Når lederen inviterer TR og AMR mere ind i ledelsesrummet, skal det ske med en respekt for den viden, der bringes med ind. Når det lykkes, kan TR og AMR bidrage med både vigtig viden om overenskomstmæssige forhold, ansættelsesforhold og få input om medarbejdernes oplevelse af betingelser og rammer for udførelse af kerneopgaven. På et lokalt niveau, dvs. i tillæg til fx MED-systemet, så kan disse aspekter være afgørende for at kvalificere de mange overvejelser og beslutninger, der er en del af den daglige virkelighed at skulle navigere i.

Hvis uenigheder og forskellige interesser kan mødes og forenes i TRIO, så er der, alt andet lige, større sandsynlighed for, at det samme gør sig gældende på arbejdspladsen generelt set. Hvilket forudsætter vedvarende medarbejderinddragelse samt hyppig og gennemsigtig kommunikation til medarbejdergruppen om de drøftelser og indsatser, der foregår i regi af TRIO.

TRIO som oversætter

Udbredelsen af TRIO-konceptet bygger på antagelsen, at hyppige drøftelser mellem leder, TR og AMR er befordrende for samarbejdet. Dette kan give anledning til en kvalificering af samspillet mellem ledelsens strategiske beslutninger og medarbejdernes oplevelse af den daglige opgaveløsning. Lederen kan potentielt sætte overvejelser, ønsker og krav i spil over for TR og AMiR, der har føling med, hvad der rører sig blandt medarbejderne. Omvendt kan TR og AMiR bidrage med vigtige refleksioner over faglige udfordringer i arbejdet, som lederen ofte kan komme på afstand af.

TRIO-samarbejdet kan være anledning til, at der ledes mere opad gennem medarbejdernes input til det strategiske niveau. Samtidig kan ledelsesbeslutninger truffet på afstand kvalificeres med TRIO-deltagerne som oversættere.



Et godt tillidsbaseret samspil i TRIO kan være vigtigt i sig selv. Det er også et vigtigt signal til medarbejderne om praktiseringen af en tillidsbaseret kultur gennem lydhørhed over for medarbejdernes erfaringer i forbedringen og forebyggelsen af et godt psykisk arbejdsmiljø.

Hvad der opleves som kvalitet i opgaveløsningen, er omskifteligt, og i afdelinger underlagt mange forandringer bliver oplevelsen af mening og kvalitet ofte udfordret. Meningen i arbejdet skal løbende genopfindes. Her kommer organisationens arbejdsmiljøkapacitet på arbejde.

Opstart af en indsats

I forbindelse med arbejdsmiljøindsatser kan det handle om meget forskelligt. Noget af det, I som TRIO kan overveje, er:

1) Kan I nogenlunde identificere, hvad behovet for en indsats er, for hvem det er et behov, og hvad I forventer at opnå ved indsatsen?
2) Hvordan tænker I, at behovet for indsatsen griber ind i den daglige løsning af kerneopgaven?
3) Er der måder, hvorpå I kan få kvalificereret og bekræftet jeres forståelser af problemet fra fx medarbejdere eller andre vigtige personer i organisationen?
4) Hvordan kan problemstillingen gøres forståelig og håndterbar for personalet? Hvad vil være godt at kommunikere ud, der giver et godt indblik i, hvad der er intentionen med forløbet eller de drøftelser, I gør jer?
5) Hvordan I kan facilitere en god involveringsproces med relevante fag- og personalegrupper for at sikre opbakning til initiativet?
6) Hvordan tænker I, at personalegruppen vil modtage og reagere på jeres initiativer?

Tænk spørgsmålene som retningsangivende, der kan sætte overvejelser i gang, og ikke som en tjekliste.

"Fx den patientnære dokumentation, så går vi ind og arbejder systematisk med det. Så skal vi lave en APV på det og finde ud af, hvordan vi kan arbejde med det i det handlerum, der er." *(TR)*

Udforskning af handlerummet

Når vilkårene ændres, kan I som TRIO med fordel undersøge, hvor stort et handlerum I har i jeres organisation. At I tilsammen repræsenterer funktioner på tværs af flere niveauer i organisationen, er her en stor umiddelbar fordel. Fx giver indsigter i drøftelser på ledelsesniveau en unik indsigt i forestående begivenheder, der vil få betydning for medarbejderne fremadrettet. De strategiske linjer, som kan opleves vanskelige at forene med det arbejde, der foregår lokalt, kan tænkes ind i meningsfulde oversættelser hos jer lokalt. Her får I ofte brug for input fra medarbejderne.

"Det er os på gulvet, der skal stå i omstruktureringen – hvis vi ikke kan få det til at passe ind i vores vaner og strukturer, så nytter det ikke noget at få det proppet ned over hovedet " *(AMiR).*

At lytte til medarbejdernes input, viden og erfaringer med at løse opgaven i praksis er helt afgørende i processer, der skal samtænke løsningen af kerneopgaven med det psykiske arbejdsmiljø. Ydmyghed over for kendskabet til kerneopgaven, lydhørhed over for kritik og åbenhed over strategiske overvejelser giver en reel oplevelse af gennemsigtighed og inddragelse. Det er vigtigt for at føle sig anerkendt som faggruppe at være taget med på råd og bidrage positivt til arbejdspladsen med sin faglige og praktiske viden og ekspertise.

"Det kræver også en anden forståelse af, at lederen ikke nødvendigvis har en løsning på alting. Jeg er jo ikke ekspert i at tage mig af patienter længere. Det er de andre. De er eksperter på det nu." *(leder)*

Det lærende arbejdsmiljøarbejde i TRIO handler dermed også om at kunne bevæge sig i det organisatoriske handlerum og her udforske, hvad der kan lade sig gøre inden for de gældende regler og rammer. Det kan være at oversætte krav, skabe gennemsigtighed og indføre forandringer på måder, hvor det opleves (mere) meningsfuldt og sammenhængende for medarbejderne. Herunder medarbejdernes oplevelse af faglighed, samarbejde, arbejdsdeling og opgaveløsning.

Arbejdsmiljøkapaciteten styrkes dermed, når medlemmerne i TRIO øver sig på at samtænke løsningen af kerneopgaven med betingelserne for det psykiske arbejdsmiljø ved at anvende det lokale handlerum.

Opsamling: Hvad er vigtigt i TRIO?

Som angivet i de forudgående afsnit er der en række forhold, som det er vigtigt at være opmærksom på i TRIO. Det gælder både, hvis I netop er gået i gang med at opstarte en TRIO, gerne vil styrke samarbejdet i TRIO eller er kommet dertil, hvor I vil give jer i kast med at igangsætte arbejdsmiljøforbedrende initiativer. Vær opmærksom på, at I:

- Udvikler og fastholder et blik for det fælles mål.
- Kan parkere trangen til at gribe til handling med det samme.
- Finder mod til og skaber en kultur i TRIO, hvor I kan teste egne og hinandens forståelser og fordomme.
- Finder tid og plads til at anlægge en undersøgende tilgang til, hvad der rører sig blandt medarbejderne.
- Er bevidste om både muligheder og begrænsninger ved at afsøge jeres reelle handlerum i TRIO.
- Arbejder på at skabe et tillidsbaseret samarbejde i jeres TRIO samt i relationen til medarbejdergruppen.
- At I øver jer på at finde frem til lokale konstruktive spilleregler for, hvordan samarbejdet skal foregå i TRIO.
- At I diskuterer og forholder jer til, hvordan det adskiller sig fra forpligtelser i de øvrige udvalg.
- At I øver jer på at håndtere og navigere i de krav, der kommer udefra, og som til tider skaber stærke modsatrettede krav og dilemmafyldte situationer for medarbejderne.
- At I søger for at bruge AMR og TR til aktivt at kvalificere beslutninger ved at tage temperaturen på og inddrage medarbejdernes viden, perspektiver og input til forandringsprocesser.