TRIO – og det lærende arbejdsmiljøarbejde

Del 3 af 4

Forhandlingsfællesskabet

Roskilde Universitet

DANSKE REGIONER

Introduktion til katalog 3

3. TRIOens værktøjer 4

Vejledning: Perspektivsamtaler 5
Vejledning: Dilemmaværksted 9
Vejledning: Historieværksted 13
Arbejdsmiljø check-in 17
TRIO forandringsdialog 18

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.

3. TRIOens værktøjer

Her får I mulighed for at bruge forskellige værktøjer til at styrke arbejdsmiljøarbejdet. De er udviklet med henblik på at håndtere og forebygge problemstillinger i det psykiske arbejdsmiljø, og på, at TRIOen kan tage nye skridt til at styrke såvel TRIOens som arbejdspladsens arbejdsmiljøkapacitet.

TRIOen er en unik enhed, som forener nogle ganske særlige perspektiver, der styrker muligheden for at lykkes i arbejdsmiljøarbejdet: Dybe faglige indsigter og forståelser for samspillet mellem kvalitet i ydelse og arbejde, ledelsesmæssige og organisatoriske forståelser for betydning af relationel koordinering og kommunikation samt et fokus på såvel de samarbejds- som arbejdsmiljømæssige perspektiver som et afgørende fundament for bæredygtige arbejdsfællesskaber.

TRIOen er samtidig en levende størrelse, som ligesom andre organisatoriske fællesskaber altid også er i proces med at bygge sig selv op samtidig med, at de skal understøtte forandringer. Derfor er det vigtigt, at TRIOen har et samtidigt blik på, at brugen af værktøjer er en prøvehandling, som både giver anledning til læring internt i TRIOen og er et værktøj, som skal skubbe arbejdspladsen i en arbejdsmiljømæssigt bedre retning.

Del 3 introducerer jer for en række værktøjer, der kan støtte jer som TRIO i aktivt at kvalificere de mange beslutninger, ændringer og tilpasninger, der finder sted på jeres arbejdsplads.

En velfungerende TRIO kan være med til at kvalificere beslutningsgrundlaget, når forandringer skal iværksættes, eller når arbejdsmiljøet er udfordret og kræver handling. Helt centralt og gennemgående for værktøjerne er en vægt på dialog.

Dialoger skal sikre, at medarbejdernes viden bringes aktivt i spil. Selve arbejdet er i centrum, hvilket betyder, at medarbejdernes oplevelse af faglighed og mening i arbejdet er et væsentligt bidrag.

Den indsigt, viden og forståelse, som dialogerne giver, kan hjælpe jer til at håndtere faglige problemstillinger, omstillinger og nye krav som følge af forandringer.

I finder følgende værktøjer:

- Vejledning til Perspektivsamtaler
- Vejledning til Dilemmaværksted
- Vejledning til Historieværksted
- Arbejdsmiljø check-in – *en øvelse til håndtering af følelser ved situationer*
- Trioens forandringsdialog – *en øvelse til løbende dialoger om forandringer*

De første tre vejledninger er udviklet i forbindelse med PARA- projektet og anvende i både PARA1 og Ekspertrådgivningen. Vejledningerne er metoder til at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø gennem strukturerede dialoger. Vejledninger har en gennemgående struktur for at understøtte dem, der skal facilitere processen: Formål, Forberedelse, Det skal I bruge, Tidsforbrug, Facilitators rolle, Fremgangsmåde, Variationer, Næste skridt. De sidste to værktøjer lægger op til korte møder, der har fokus på hhv. håndtering af følelsesmæssigt belastende situationer ved spidsbelastninger, modsatrettede krav etc. og forebyggelse af mulige arbejdsmiljøproblemer ved kommende forandringer og strategier gennem dialoger på korte arbejdsmiljøkonferencer.

Vejledning: Perspektivsamtaler

– en metode til lærende kortlægning af det psykiske arbejdsmiljø på jeres arbejdsplads

Formål

Formålet med perspektivsamtaler er, at I på arbejdspladsen får en undersøgende samtale om jeres psykiske arbejdsmiljø inden for et arbejdsmiljøtema, der er særlig relevant for jer.

Perspektivsamtaler kan bidrage til at skabe en større fælles forståelse af aktuelle styrker og udfordringer i arbejdsmiljøet. Samtalen kan i sig selv bidrage til en større grad af afklaring omkring disse styrker og udfordringer og kan i mange situationer lægge sporene til prøvehandlinger, hvor I arbejder med at fremme styrker eller reducere og forebygge tilstedeværelsen af udfordringer og belastninger i arbejdsmiljøet.

En perspektivsamtale forløber med afsæt i en række udsagnskort og følger en fast fremgangsmåde. Det hedder en perspektivsamtale, fordi I får anledning til at undersøge aktuelle problemstillinger i arbejdsmiljøet ud fra forskellige perspektiver, fx:

- Forskellige faglige perspektiver.
- Perspektiver set fra forskellige jobfunktioner, forskellige placeringer på arbejdspladsen og forskellig anciennitet.
- Andre perspektiver, som udsagnskortene om det pågældende tema inspirerer til.

Samtalen kan hjælpe jer til at forstå hinanden bedre, hvad der er vigtigt for jer hver især. En perspektivsamtale kan i princippet godt stå alene, men den kan med fordel kombineres med andre måder at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø på.

Det er oplagt, at TRIOen, i samspil med medarbejderne, anvender den indsigt, viden og erfaring, som perspektivsamtaler giver jer, til at skabe en nuanceret og samlet arbejdsmiljøfortælling, identificere fremtrædende arbejdsmiljødynamikker (såvel positive som negative) og på den baggrund udvikle, prioritere og gennemføre prøvehandlinger. Hvordan I som TRIO kan gøre det, kan I læse om i de øvrige vejledninger.

TRIOens forberedelse og rolle

Perspektivsamtalen forudsætter, at I på arbejdspladsen har udvalgt et bestemt arbejdsmiljøtema, som I har brug for at undersøge nærmere. Hvad der afgør, hvilket tema der er relevant, kan variere og vil være afhængigt af den konkrete situation. Relevante temaer kan fx knytte sig til fund i en APV-proces, aktuelle problemstillinger, som knytter sig til temaer som forandringer, udfordringer i samarbejdet, behov for at arbejde med introduktion af nye medarbejdere, ønsker om at øge fastholdelse, et fokus på vold og trusler om vold eller andre aktuelle temaer i det psykiske arbejdsmiljø.

Som TRIO har I tilsammen rigtig mange "fingre på pulsen". I har en solid fornemmelse af, hvor der er styrker og udfordringer, hvilke temaer der er relevante mv. Men der er helt sikkert også meget tavs viden blandt kollegerne, som det vil være godt at få undersøgt. Det kan I bruge til at skabe en øget grad af fælles forståelse i form af fx en arbejdsmiljøfortælling og som grundlag for at udvikle mulige prøvehandlinger, der skal imødekomme eventuelle udfordringer eller forebygge, at sådanne opstår.

Perspektivsamtalen kan netop bidrage med en sådan undersøgende tilgang. Hvis I er i tvivl om, hvilket konkret tema I skal tage fat i, eller på forhånd er klar over, at I ønsker at arbejde med flere temaer, kan TRIO for eksempel hente inspiration i temahæfter udviklet ifm. PARA-projektet (se *regionaltarbejdsliv.dk/2023/09/saadan-kan-i-arbejde-med-temaerne*).

Til hvert af disse temaer er der udarbejdet en række udsagnskort, herunder nogle, som er specifikke for temaet, og andre, som handler mere bredt om det psykiske arbejdsmiljø.

I det følgende stilles nogle spørgsmål, som kan hjælpe TRIO i arbejdet med at praktisere perspektivsamtalerne.

Hvem skal deltage?
Som udgangspunkt er et optimalt antal deltagere på 5-9 plus et eller flere TRIO-medlemmer. Det er vigtigt, at deltagerne i en perspektivsamtale oplever, at de kan bidrage på en relevant og meningsfuld måde. At der kan arbejdes for at skabe tryghed i rummet. Derfor skal antal deltagere ikke være højere. Det er også vigtigt, at der opstår en dialogisk dynamik mellem perspektiverne, så derfor må der meget gerne være mindst 5. Metoden Perspektivsamtaler egner sig bedst på arbejdspladser, hvor der ikke er stærke konflikter.

Det er vigtigt, at deltagerne fastholder en nysgerrig og lyttende tilgang på trods af de uenigheder, der kan være som resultat af forskellige perspektiver og erfaringer. Hvis der er udfordringer i samarbejdet eller spændinger i personalegruppen, er det derfor også vigtigt, at der er en facilitator, som har erfaring med at facilitere samtaler, hvor deltagerne fastholder den gensidige respekt på trods af uenigheder. Og i situationer, hvor disse spændinger er mere omfattende, bør det overvejes, om der er brug for en anden tilgang til at løse disse.

Formålet med perspektivsamtaler er at undersøge forskellige perspektiver ift. det tema, som I har valgt at sætte i fokus. Det gælder både fagligt og organisatorisk. Det betyder for eksempel, at det vil være relevant, at deltagerne i perspektivsamtalen alle indgår i varetagelse af opgaver, I er fælles om at løse. I mange tilfælde vil opgaven være afhængig af samspillet fra forskellige faggrupper og funktioner. I de tilfælde vil det være en god ide at sammensætte deltagerne ud fra netop dette perspektiv.

I skal rekruttere deltagere på den måde, I finder bedst. Måske er det mest oplagt at have én afdeling i fokus, måske ønsker I netop en dialog på tværs af afdelinger. I sammensætningen af gruppen kan I også overveje, hvordan I kan få forskellige erfaringer repræsenteret. Det kan fx være medarbejdere, der er nyansatte, erfarne, har været på flere afdelinger eller den samme, har et tæt samspil med andre faggrupper osv.

Skal lederne være en del af perspektivsamtalerne?
TRIOen skal afklare, om lederen skal deltage i samtalen. Hvis lederen indgår i det daglige arbejde og løser stort set samme opgaver som øvrige medarbejdere, kan det være godt, at lederen deltager. Hvis lederen primært løser ledelsesopgaver, er det så ikke relevant, at lederen deltager; det kan undertiden få deltagerne til at holde sig tilbage i samtalen. Hvis lederen deltager, skal I overveje, om det er relevant at frasortere eventuelle udsagnskort om ledelse.
Hvis lederne ikke deltagere i perspektivsamtalerne, er det afgørende, at I sørger for, at lederne får indblik i den viden og de erfaringer, som I får indblik i har betydning for arbejdsmiljøet, og som I skal sørge for at fastholde. Det vender vi tilbage til.

Hvem skal facilitere perspektivsamtalerne?
Det er afgørende at have en facilitator, som kan understøtte processen fra sidelinjen. Facilitere betyder egentlig at gøre let.

Facilitator har fokus på at understøtte dialogen, invitere deltagere ind og styre ordet. Facilitator skal understøtte dialogen ved at stille åbnende spørgsmål, hjælpe med, at deltagerne tager et udsagn på skift og forholder sig til udsagnet, invitere andres perspektiver ind og bidrage med, at deltagerne giver hinanden plads og lytter. Deltagerne må meget gerne supplere hverandre. Samtidig er det ikke meningen, at man skal diskutere, hvad andre oplever. For det er en pointe, at vi kan opleve de samme ting forskelligt, afhængigt af, hvilket perspektiv og hvilken "bagage" vi har med os.

Det er også næsten altid en fordel, hvis TRIOens medarbejderrepræsentanter, der er involveret i dagligdagens praksisser, kan indgå i en dialog om, hvilke styrker og udfordringer der er. Derfor kan det være en hjælp, hvis I for eksempel har adgang til at trække på en ekstern ressource fra jeres arbejdsmiljø/HR/udviklingsafdeling eller måske en ekstern konsulent. At trække på tilgængelige ressourcer bidrager desuden til, at I opbygger jeres arbejdsmiljøkapacitet på sigt gennem den læring, som samarbejdet fører med sig.

Det er dog ikke altid muligt at trække på eksterne ressourcer. I mange tilfælde vil et TRIO-medlem også være en stærk facilitator. Hvis I som TRIO vælger, at en af jer skal facilitere processen, er det afgørende, at facilitator accepterer, at vedkommende skal "tjene processen" og "træde ud af sit dagligdags"-perspektiv. Det vil i øvrigt være godt at sige netop dét højt, hvis du som TRIO-medlem skal i gang med at facilitere processen.

Skal man blot vælge et tema og så bruge kortene fra det pågældende tema?
Det kan man godt. Men vi anbefaler, at TRIO bruger sit solide kendskab til at foretage en sortering af udsagnskort, som understøtter meningsfuldhed og dynamik. Gå udsagnskortene igennem, og vurdér sammen, om der er nogle, der er *særlig vigtige*, *mindre vigtige* og måske *overflødige*. Dette vil også styrke TRIOens rolle i den videre proces. Det er i øvrigt helt i orden at lægge de kort, I anser for mest relevante, øverst i bunken (husk, at bunken skal lægges med bunden i vejret :-)) og på den måde styrke dialogen om de opmærksomhedspunkter, som I finder mest relevante.

Det skal I bruge

- En facilitator
- En referent og eventuelt computer til noter
- Udsagnskort med afsæt i jeres valgte fokusområde
- En gruppe kolleger (5-9), der vil indgå i en dialog om det psykiske arbejdsmiljø
- Et lokale, hvor I kan sidde rundt om et bord, så alle kan se hinanden.

Eksempler på udsagnskort inden for temaerne Forandringer og Udfordringer i samarbejdet

Forandringer

- Vores tværfaglige samarbejde bliver styrket af forandringerne.
- Forandringerne påvirker meningen i arbejdet, fx ved at... (færdiggør udsagnet)

Udfordringer i samarbejdet

- Vi oplever tillid og respekt i samarbejdet med vores ledelse
- Vi taler ofte forbi hinanden, og der opstår derfor også konflikter.

Bemærk, at der ud over facilitator skal være en referent til at fastholde viden, indsigt og erfaringer. Det vil naturligvis være en styrke, hvis I kan få en referent, som ikke selv indgår i den pågældende relevante gruppe af medarbejdere. Men et TRIO-medlem vil også være en stærk referent, fordi I kender til jargonen og til arbejdspladsen.

Tidsforbrug

Det tager ca. 1,5-2 timer at gennemføre perspektivsamtalen.

Facilitators rolle

Facilitatoren introducerer til temaet og fremgangsmåden. Facilitatoren skal efter bedste evne få deltagerne til at føle sig velkomne og trygge ved arrangementet. Facilitatoren forklarer, at det er vigtigt, at samtalen foregår i et tillidsfuldt rum, hvor deltagerne ikke bagefter fortæller andre, præcis hvem der sagde hvad. Det er selvfølgelig i orden og positivt at fortælle andre om de emner, der blev talt om.

Som facilitator er det vigtigt at sige fra starten, at der vil være forskellige forståelser og perspektiver – det er hele meningen med metoden. At det derfor er vigtigt, at deltagerne lytter til hinandens udsagn og bliver på egen banehalvdel i dialogerne. Fremhæv også gerne, at det er godt at bruge konkrete eksempler i samtalerne. Se også tekstboksen *Fif til facilitator.*

Fif til facilitator

Som facilitator kan du være med til at gøre samtalen undersøgende ved at stille åbnende spørgsmål. Det gælder helt generelt, fx:

1) Hvad forstår du ved det?
2) Hvordan ser det ud fra [et andet] perspektiv?
   – eller specifikt i forhold til et udsagn på kortet:
3) Hvad forstår du/ I ved "indflydelse"?
4) Hvad kendetegner for dig/jer det, der kaldes tydelig kommunikation?

Udsagnskortene kan have en toning i retning af enten positive eller kritiske perspektiver. Du skal være opmærksom på samtalens dynamik og vurdere, om det er relevant at balancere denne toning, fx ved at spørge åbnende ind til flere perspektiver.

Til udsagnskortet *"Vi er gode til at samarbejde"* kan du fx spørge positivt ind til *"Hvordan/hvornår det kommer til udtryk?"*, men også gå tættere på det kritiske, fx *"Hvornår oplever I udfordringer i samarbejdet?"*.

Fremgangsmåde
Som facilitator er det en god ide at understrege, at samtalen *både* giver viden og indsigt, som TRIO og afdelingen kan arbejde med bagefter, MEN også at samtalen i sig selv skaber ny indsigt og viden hos hver enkelt deltager, som de meget gerne må holde fast i og tage med sig videre i samarbejdet. At sige det højt kan fremme engagementet i nuet og undgå, at deltagerne tænker sig som passive leverandører af viden til nogen, der skal arbejde videre med det for dem.

De udskrevne udsagn placeres med teksten nedad midt på bordet.

Facilitator introducerer forløbet:
- Tid
- Facilitator fortæller,
  - at der ikke er en facitliste, der er altså ikke rigtige og forkerte svar på udsagnene
  - at det er vigtigt at være lyttende og nysgerrig på sine kollegers perspektiver på udsagnene
  - at det ikke er et mål at blive enige, men at give mulighed for at få forskellige perspektiver og erfaringer i spil
- Fremgangsmåde: Én deltager tager et udsagnskort. Læser udsagnet højt og starter dialogen med sine egne tanker om udsagnet
- Herefter kan der tales frit, og andre i gruppen bidrager med deres perspektiver
- Når dialogen om det første udsagn er slut, følger I uret og lader den næste deltager tage et udsagn. Læser det højt, tager stilling til det, og dialogen fortsætter
- Hvis I møder et kort, I ikke finder relevant, fortsætter I blot til næste kort
- I skal ikke lade jer påvirke af, hvor lang tid I bruger på hvert udsagnskort. Det vigtige er, at I har en meningsfuld og relevant dialog
- Ca. 20 minutter før jeres sluttid (afhængigt af, hvor meget tid I har), vender I de resterende kort om. Facilitator inviterer alle til at rejse sig op og gå rundt og kigge på kortene.
- Hver deltager tager et kort, som vedkommende finder relevant. Deltagerne fortæller på skift om de udsagn, de har valgt. Sørg gerne for, at der er "jokere", blanke kort. På den måde kan deltagerne tilføje temaer, som de synes mangler på udsagnskortene.

Næste skridt
Perspektivsamtaler er særlig gode til at undersøge styrker og udfordringer inden for det arbejdsmiljøtema, arbejdspladsen allerede er opmærksom på.

Samtalen er værdifuld i sig selv, fordi deltagerne på arbejdspladsen får en større forståelse for arbejdsmiljømæssige udfordringer. Men det er også vigtigt, at arbejdspladsen samler op på alle de erfaringer, som er blevet delt. Det er derfor en god idé, at referenten, fx sammen med TRIOen, bruger tid på at ordne samtalens udbytte i opmærksomhedspunkter, der skønnes at have særlig betydning for arbejdsmiljøet. Det kan for eksempel gøres på en flipover/tavle. Det er første skridt i at kunne samle indsigterne i en såkaldt arbejdsmiljøfortælling samt eventuelt af blive opmærksom på særlige positive eller negative arbejdsmiljødynamikker (se øvrige vejledninger).

Hvis I har valgt, at ledelsen ikke indgår i perspektivsamtalen, skal I vurdere fremgangsmåden for bearbejdning i snitfladen til ledelsen. Under alle omstændigheder er det vigtigt, at ledelsen, fx som led i TRIO-samarbejdet, bliver præsenteret for den viden, indsigt og erfaringer, I har fået ift. det psykiske arbejdsmiljø.

Vejledning: Dilemmaværksted

Formål
Formålet med at gennemføre et dilemmaværksted er at understøtte arbejdet med psykisk arbejdsmiljø. Metoden hjælper TRIOen og jeres kolleger med at blive opmærksomme på dilemmaer, der opleves udfordrende i arbejdet. Dilemmaer kan bidrage til oplevede spændinger hos den enkelte eller i samarbejdet, men kan også gøres til genstand for udvikling på arbejdspladsen, bedre arbejdsmiljø og læring.

Nogle dilemmaer opløses, når de sættes i fokus – fx af nye perspektiver om, hvordan dilemmaerne indgår i arbejdets organisering. Dilemmaer kan også løses ved at tale sig til rette om, hvad der skal vægtes, eller ved at udvikle nye fælles løsninger.

Vejledningen her bygger på forskningsprojekterne *PARA* (psykisk arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser) og *Bæredygtigt Arbejdsmiljøarbejde – fremme af anvendelsesorienteret viden*. Sidstnævnte har haft særlig fokus på TRIO-samarbejdet og har videreudviklet viden og materiale fra PARA. Denne vejledning henvender sig til jer som TRIO med en skridtvis og enkel beskrivelse af vigtige valg og opmærksomhedspunkter i arbejdet med at virkeliggøre de respektive værktøjer og metoder mhp. at understøtte et godt psykisk arbejdsmiljø.

Andre dilemmaer kan ikke opløses på kort sigt, men kalder på en yderligere analyse, som kan bidrage til at igangsætte handlinger. Det kan på sigt føre til, at dilemmaet kan opløses eller håndteres. Endelig findes der dilemmaer, som ikke umiddelbart kan løses, fordi de afspejler forskellige logikker, som hver især er legitime, men samtidig strider mod hinanden. De er indlejret i det, man kan kalde *organisatoriske paradokser*.

At skabe en fælles opmærksomhed på også disse dilemmaer betyder dog, at det ikke er den enkelte, der bærer rundt på dilemmaet alene. Gennem metoden formulerer I eksempler på dilemmasituationer i jeres arbejde. Derefter undersøger I, hvad dilemmaerne kommer af, og hvilke handlemuligheder der er i forhold til dilemmaerne.

Hvad er et dilemma?
På alle arbejdspladser oplever medarbejdere jævnligt dilemmasituationer. Et dilemma kan være kendetegnet ved, at du stilles over for flere krav eller forventninger, herunder dine egne, og hvor opfyldelsen af det ene kan stride mod opfyldelsen af det andet. Det kan også handle om, at forskellige kolleger ønsker at løse en opgave på hver deres måde. Begge tilgange til opgaveløsningen kan forekomme rigtige, når de betragtes på egne præmisser, men kan alligevel forekomme indbyrdes modstridende.

Dilemmaer kan erfares på meget forskellige områder og niveauer. Et par eksempler kan fx være:

- Du oplever, at det er vigtigt at deltage i de fælles dialoger på personalemødet, men også, at det tager tid fra dit arbejde med borgerne.
- Du oplever, at det er vigtigt at dokumentere, men samtidig, at det stjæler tid fra den primære kerneopgave.
- Arbejdsgangsbeskrivelser, instrukser og vedtagne strukturer er afgørende for at sikre fokus og ensartethed i arbejdet, men samtidig kan du stå i konkrete situationer med borgere, hvor du oplever det påkrævet at afvige fra det vedtagne.

TRIOen står også undertiden i dilemmaer, som kan skabe udfordringer i TRIOsamarbejdet. Det kan fx være

- TRIOen oplever indbyrdes uenighed om, hvordan de skal håndtere dilemmaer, som medarbejderne oplever belastende.
- TRIOen oplever, at de modsatrettede krav i arbejdet skaber dilemmaer, som de ikke kan løse, fordi de er 'strukturelt betingede'. Det kan være, at dilemmaerne knytter sig til manglende adgang til ressourcer (fx økonomiske begrænsninger og rekrutteringsproblemer) eller/og er skabt af den måde, arbejdet er organiseret på.

Lidt lommefilosofisk gælder, at livet består af dilemmaer. Vores håndtering af dilemmaerne former og præger vores liv. De fleste dilemmaer udfordrer heldigvis ikke vores selvforståelse grundlæggende. Og sådan er det også, når vi går på arbejde. Men nogle dilemmaer sætter et alvorligt præg på, hvordan vi oplever det at gå på arbejde. Vi kan opleve at blive udfordret på, om vi lever op til den kvalitet, vi tror forventes af os, eller som vi selv tænker, at vi bør levere. I den henseende kan dilemmaerne gøre, at vi bliver udfordret på mening i arbejdet. I dilemmaværkstedet er det afgørende at have fokus på de dilemmaer, der gør en forskel. Og det er afgørende, at vi er nysgerrige, undersøgende og lyttende til, hvordan andre oplever det samme dilemma. I den dialog kan vi blive opmærksomme på, om det er muligt at forstå dilemmaet på nye måder, at fortolke måden at løse opgaven på anderledes, end vi hidtil har gjort, om der er et grundlæggende behov for at forstå kvalitet i et andet perspektiv, end vi hidtil har gjort. Dette er ikke ensbetydende med, at man skal give køb på sin faglighed. Men det kan være hensigtsmæssigt for det psykiske arbejdsmiljø, at vi gensidigt udforsker den fælles forståelse for kvalitet, faglighed og afstemmer det med de vilkår og rammer, som er omkring arbejdet.

Dilemmaer er indbygget i alle komplekse opgaver og ikke mindst i alt arbejde med mennesker. De kan være slidsomme og opleves belastende, ligesom de kan føre til spændinger eller endog konflikter i personalegrupper. Men de kan også bruges som motor for gensidig dialog og læring og kan ligefrem understøtte arbejdet med at skabe en nysgerrig og udviklende faglig kultur. Dette forudsætter dog, at dilemmaerne bliver synlige, og at der er vedholdenhed omkring en dialogisk undersøgelse af, hvordan de konkrete dilemmaer kan håndteres – og det er det, dilemmaværksteder kan bidrage til.

TRIOens forberedelse og rolle

Mange dilemmaer opstår i et krydspres mellem kvalitetskrav, faglighed og faglige ambitioner, som kan være præget af gråzoner, uklarhed eller fortolkning samt begrænsede ressourcer. TRIO står ofte midt i dét og erfarer derfor dilemmaerne meget håndgribeligt, når der for eksempel opstår uenigheder, spændinger eller endog konflikter, da medarbejdere oplever, at de vanskeligt kan stå inde for en særlig praksis, som andre kolleger vurderer, er i overensstemmelse med de forventninger, der kan stilles til dem for at løse kerneopgaven.

Som det blev illustreret ovenfor, kan dilemmaerne også præge TRIOsamarbejdet. Det kan dels ske ved, at trioen selv oplever uenigheder og spændinger som konsekvens af dilemmaer. Eller fordi de bliver bekendt med dilemmaer, som er påtrængende at håndtere for at løse udfordringer i det psykiske arbejdsmiljø.

På den baggrund kan det anbefales, at TRIOen starter arbejdet med dilemmaer ved selv at praktisere dilemmaværkstedet. Det kan hjælpe TRIOen til at blive opmærksom på de underlæggende dynamikker og sammenhænge, som påtrængende dilemmaer er gjort af. Som det er anført tidligere, vil nogle dilemmaer kunne opløses, når de kommer frem i lyset, mens andre er resultat af paradokser, som ikke kan løses på den korte bane, men som der er brug for at håndtere alligevel. I nogle tilfælde vil TRIOen blive opmærksom på paradokser, som de må inddrage ledelse på højere niveauer i at håndtere.

Hvem skal deltage

Dilemmaværkstedet kan med fordel gennemføres i en pilotudgave af TRIOen. TRIOen kan have fokus på TRIOens egne dilemmaer og anvende det som udgangspunkt for at understøtte TRIOens egen læreproces og derigennem bidrage til at styrke arbejdsmiljøkapaciteten. TRIO kan anvende de identificerede dilemmaer som eksempel i dilemmaværksteder med medarbejdere, som er gensidigt afhængige af hinanden om at løse kerneopgaven.

Skal lederne være en del af Dilemmaværkstedet?

TRIO skal afklare, om lederen skal deltage i dilemmaværkstedet. Hvis lederen indgår i det daglige arbejde og løser stort set samme opgaver som øvrige medarbejdere, kan det være godt, at lederen deltager. Hvis lederen primært løser ledelsesopgaver, er det så ikke relevant, at lederen deltager; det kan desuden få deltagerne til at holde sig tilbage i samtalen. Dilemmaer optræder somme tider i gråzoner af forskellige procedurer, fortolkninger af kvalitetskriterier eller instrukser. Derfor kan det være følsomt at have ledelsen med i samtalen.

Uanset hvad, er det imidlertid afgørende, at I sørger for, at lederne får indblik i, hvilke dilemmaer der er identificeret, og hvad de betyder for arbejdsmiljøet. Herunder selvfølgelig også, hvis I gennem samtaler om dilemmaer finder måder at løse eller håndtere dilemmaerne på, som kan danne udgangspunkt for nye vedtagne praksisser og læring på tværs af enheder på jeres arbejdsplads.

Hvem skal facilitere dilemmaværkstedet?
Det er afgørende at have en facilitator, som kan understøtte processen fra sidelinjen. *Facilitere* betyder egentlig at *gøre let*. Facilitator skal understøtte dialogen om dilemmaer ved at fastholde en nysgerrighed omkring, hvordan dilemmaet fremstår, hvilke konkrete sammenhænge, vilkår og kontekstuelle aspekter, som skaber dilemmaet. Hvis I har adgang til eksterne ressourcer, for eksempel fra en arbejdsmiljøafdeling, kan det være en fordel at trække på denne. Men et TRIO-medlem kan også facilitere processen. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at TRIO-medlemmer selv i høj grad kan opleve et dilemma belastende, og at det i så fald vil være vanskeligt at træde uden for dilemmaet. Overvej derfor, i hvilket omfang det er tilfældet, og om det vil influere muligheden for at facilitere på en uheldig måde.

Hvis I som TRIO vælger, at en af jer skal facilitere processen, er det afgørende, at facilitator accepterer, at vedkommende skal "tjene processen" og "træde ud af sit dagligdags"-perspektiv. Det vil i øvrigt være godt at sige netop dét højt, når du skal i gang med at facilitere processen på dagen.

Det skal I bruge
- En facilitator
- Kolleger, som arbejder med at undersøge dilemmasituationer i grupper af 2-4 personer
- Papir og pen samt flipover og tusch
- Et lokale, hvor deltagerne kan tale sammen i deres grupper, og hvor I kan have en fælles refleksion efterfølgende.

Deltagerne kan have forskellige faglige baggrunde og funktioner. Det er blot vigtigt, at de har fælles arbejdsflader i relation til kerneopgaven, det vil sige er indbyrdes afhængige af hinanden i dele af hverdagens opgaveløsning. Det sikrer, at alle har erfaringer med de dilemmaer, som bliver sat i spil, og kan bidrage med deres oplevelser. Det kan være en fordel at sikre en vis spredning i grupperne på tværs af fx anciennitet, køn, funktioner mv.

Tidsforbrug
Afsæt cirka 1,5-2 timer. Varigheden kan justeres efter antallet af deltagere i grupperne.

Facilitators rolle
Facilitatoren står for den overordnede proces i plenum. Facilitatoren har en særlig rolle i at hjælpe grupperne til at fastholde en åben og undersøgende tilgang og ikke skynde sig frem til de hurtige løsninger, der sjældent er bæredygtige. Facilitatoren kan støtte dette ved tydelige opfordringer i indledningen og ved at følge processen i grupperne undervejs.

Bed deltagerne om både at have en undersøgende og nysgerrig tilgang. Opfordr deltagerne til at være meget konkrete. "Djævelen ligger ofte i detaljen", og i mange situationer (men langt fra altid) kan dilemmaet handle om fortolkninger, som I kan opnå enighed om at justere eller forsøge at organisere arbejdsgange på en lidt anden måde. Når det sker, opløses dilemmaet ved at oplyse detaljerne.

Som facilitator skal du være særligt opmærksom på, at mange ønsker at komme hurtigt frem til løsningsmuligheder. Dette varierer meget på tværs af arbejdspladskulturer. Men det er vigtigt at undgå at gå i løsningsmode og i stedet bevare nysgerrigheden og undersøgelsen af, hvordan dilemmaet fremtræder konkret, og hvilke detaljer, der skaber udfordringer og spændinger omkring dilemmaet.

Facilitator skal sørge for at invitere de forskellige deltagere med ind i processen, så de kan beskrive de forskellige logikker, som dilemmaet er gjort af.
Det kan somme tider være en hjælp at skitsere, hvordan dilemmaet er vævet ind i arbejdsgangene og arbejdsfællesskabet, fx ved at tegne funktioner og relationer op i en grafisk oversigt.

Facilitatoren skal både spørge ...

Undersøgende og nysgerrigt, fx ...
- Hvordan kan det forstås? (foreslå gerne at se dilemmaet fra forskellige perspektiver og positioner f.eks. på den ene side og på den anden side eller for den ene faggruppe og en anden faggruppe).
- Hvad kan have ført til, at det fænomen (udfordringen i dilemmaet) træder frem? ...

og konkret, fx ...
- Hvordan oplever du helt konkret dilemmaet?
- Hvordan påvirker det arbejdsgangen og løsningen af arbejdsopgaven?

Det er vigtigt i metoden, at deltagerne får mulighed for at komme i dybden med dilemmaet og udforske dets kompleksitet. Det betyder også, at I ikke skal springe for hurtigt frem og søge efter konkrete løsninger.

Fremgangsmåde
Som det er foreslået tidligere, kan det være en fordel, at TRIO gennemfører et pilot-dilemmaværksted. Det vil hjælpe jer til at identificere eksempler på dilemmaer. I kan anvende disse som inspiration ifm., at I inviterer kolleger til dilemmaværksted. Nogle har I måske kunnet løse eller finde måder at håndtere på. Andre skal undersøges nærmere.

Forud for dilemmaværkstedet
Om muligt inviteres deltagerne til på forhånd at tænke over (og gerne tage noter til) en eller flere konkrete dilemmasituationer. Brug gerne teksten under Formål og Hvad er et dilemma? til at understøtte deltagernes forståelse af dilemmaer. Dilemmaerne må meget gerne tage afsæt i situationer fra jeres hverdag, men bør være formuleret i en mere generel og anonymiseret form, så de ikke hænger nogen ud.

1. Start mødet med at introducere *Formål* og *Hvad er et dilemma?*

2. Inddel deltagerne i grupper af 2-4 deltagere.
   Det er vigtigt, at der gives tid til, at alle i gruppen kan præsentere et dilemma i kort form. Derefter vælger gruppen et af dilemmaerne at gå i dybden med. Det er vigtigt at give god tid til at komme i dybden. Brug gerne 15-20 minutter på et dilemma. Fasthold en tilgang, der er undersøgende og konkret.

3. Tag fat i det valgte dilemma:
   - Hvordan opleves det i en konkret dilemmasituation?
   - Hvordan opleves dilemmaet som en udfordring, spænding eller lignende i relation til faglighed og ønsket praksis?

4. Beskriv, hvad "konteksten" gør – altså den sammenhæng og de vilkår, som er med til at gøre det til et dilemma. Beskriv fx:
   - Hvilke relationer spiller en rolle for, hvordan dilemmaet viser sig?
   - Hvilke vilkår, rammer o.l. er vigtige for, at dette fremstår som et dilemma?

5. Beskriv en eventuel historik:
   - Hvad er den historiske baggrund for, at dilemmaet fremstår, som det gør?
   - Hvor længe har det eksisteret? Er der vigtige forhold, der har ændret sig i forhold til det konkrete eksempel?

6. Drøft, om jeres udforskning af dilemmaet kan give anledning til prøvehandlinger, som kan opløse dilemmaet, eller som kan hjælpe jer med at håndtere det på kort eller langt sigt. Det kan fx være ændring i arbejdets organisering, introduktion af nye faglige redskaber, undersøgelse af, hvordan andre lignende arbejdspladser gør, osv. Inddrag disse idéer i de næste faser af jeres samlede arbejdsmiljøindsats.

Eksempel på et dilemma – om dokumentation
Opstillet i punktform

Du oplever, at det er vigtigt at dokumentere, men oplever samtidig, at det stjæler tid fra din primære kerneopgave.

Kontekst:
- Udefrakommende krav
- It-systemer, der kræver bestemte procedurer
- Presset eller manglende kontortid
- Store forventninger til nærværende kontakt er svær at opfylde.

Historik:
- Konstante ændringer i inddateringsformer og måden at fortolke på gør det svært at skabe mening
- Skiftende ledere vægter dokumentation forskelligt.

Vejledning: Historieværksted

– en metode til aktiv brug af historien i kortlægning og indsatser om psykisk arbejdsmiljø

Formål

Formålet med historieværkstedet er, at I sætter fokus på særlige begivenheder, der på forskellig vis har haft betydning for jeres psykiske arbejdsmiljø. Denne erfaring kan give jer en fælles indsigt og forståelse af, hvad der har haft betydning for aktuelle styrker og udfordringer i arbejdsmiljøet.

Et historieværksted forløber ved, at deltagerne stykker en fælles historie sammen om et konkret tema, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Det kan fx være: *Hvad har haft betydning for vores faglighed og mening i arbejdet gennem de sidste 10 år?* Værkstedet kan hjælpe jer til at forstå hinanden bedre i arbejdsfællesskabet og det, I hver især har oplevet i jeres tid på arbejdspladsen. Den indsigt, viden og erfaring, som historieværkstedet giver jer, kan I som TRIO, anvende sammen med kollegerne, når I skal identificere indsatser og prøvehandlinger mhp. at skabe et bæredygtigt arbejdsmiljø.

Den 'sammenstykkede' historie giver indsigt i betydninger af konkrete forandringer for jeres afdeling eller team, der rummer medarbejdere og ledere med både længere og kortere anciennitet. Indsigten i både håndtering af forandringer og selve forandringerne kan også bruges aktivt i forbindelse med aktuelle eller kommende forandringer. Indsigten fra værkstedet kan også pege på konkrete behov for handlinger, der reducerer og forebygger aktuelle udfordringer og belastninger i arbejdsmiljøet.

TRIOs forberedelse og rolle i arbejdet med historieværksteds-metoden er udviklet for knap et par årtier siden inden for arbejdsmiljøforskningen. Centralt for afvikling af historieværkstedet er en tidslinje i rummet – typisk over 5-10 år. Værkstedet består ofte af to runder:

- *Første runde* af værkstedet kaldes 'historieskrivning' og består i, at deltagerne hver især nedskriver post-it-sedler med stikord om vigtige begivenheder i relation til temaet. Deltagerne placerer efter tur post-it-sedler med stikord på tidslinjen og knytter nogle ord til dem. Efter runden er gennemført, viser der sig et billede af arbejdspladsens historie fortalt af deltagerne. Der gives plads til at tale om det samlede billede, og hvordan enkeltbegivenheder har fyldt meget for flere og/eller mindre for andre. Der noteres evt. nogle temaoverskrifter på, der kan karakterisere de enkelte perioder.

- *Anden runde* sætter gennem gruppedrøftelser fokus på styrker og udfordringer på arbejdspladsen i lyset af historien, samt hvilke ønsker der kan være til den fremtidige udvikling af arbejdspladsen og arbejdet med historien in mente.

I det følgende stilles nogle spørgsmål, som kan hjælpe TRIO i arbejdet med at praktisere historieværkstedet.

Hvem skal deltage?

Som udgangspunkt er det optimale antal deltagere på omkring 7-15. Deltagerantallet afhænger lidt af, om der er fokus på historien i et team på få medarbejdere eller en større afdeling. Begge dele kan give mening. Det er vigtigt, at deltagerne i historieværkstedet oplever, at de kan bidrage på en relevant og meningsfuld måde, og at der er tryghed i rummet.

Overskrift for historieværksted

I et historieværksted kan I arbejde med forskellige overskrifter for værkstedet. I kan vælge helt åbent at spørge ind til, hvad der har haft betydning for dit arbejdsmiljø i de sidste 10-15 år – og hvis deltagere ikke har været ansat så længe, så fra det år, de blev ansat.
I kan også vælge at sætte et særligt fokus på fx:

- Teknologiers betydning for jeres arbejdsmiljø – herunder arbejde, faglighed og samarbejde
- Organisationsforandringers betydning for mening i arbejdet og samarbejde

Bosteds erfaringer med metoden
Historieværkstedet blev brugt som metode som en del af kortlægningen af de problemstillinger, der var på spil på et bosted. Den kollektive historie, der blev skabt, havde den effekt, at deltagerne havde mulighed for at dele og blive hørt ift. de muligheder og udfordringer, de havde oplevet i deres arbejdsmiljø gennem det seneste årti. Der voksede mønstre frem, som tydeliggjorde, både hvad der øgede belastninger og konkrete handlinger, som skabte begejstring og forbedringer i arbejdsmiljøet.

Erfarne og nyansatte fik gode dialoger, og de erfarne medarbejdere fik for første gang mulighed for at fortælle deres historie med hyppige ledelsesskift, ændrede procedurer og et område, som havde fået færre og færre muligheder for aktiviteter med beboere og hermed også deres muligheder for at udfolde deres fagligheder. To nyansatte ledere lyttede til fortællingerne, og det gjorde indtryk samt gav anledning til konkrete opfølgninger kort efter afviklingen af værkstedet.

Metoden egner sig bedst på arbejdspladser, hvor der ikke er egentlige konflikter. Det er vigtigt, at deltagerne fastholder en nysgerrig og lyttende tilgang på trods af de uenigheder, der kan være på baggrund af forskellige erfaringer gennem tiden. Hvis der er udfordringer i samarbejdet eller spændinger i personalegruppen, er det derfor også vigtigt, at der er en facilitator, som har erfaring med at facilitere samtaler, hvor deltagerne fastholder den gensidige respekt på trods af uenigheder. Og i situationer, hvor disse spændinger er mere omfattende, bør det overvejes, om der er brug for en anden tilgang til at løse disse.

I historieværkstedet giver det bedst mening, at det er en enhed, afdeling eller team, der er i fokus, og ikke flere afdelinger på samme tid. Medmindre der er tale om en kommende fusion mellem to afdelinger/teams etc., hvor det vil være godt at dele historier og skabe et fælles afsæt for arbejdsmiljøindsatser. Under alle omstændigheder er det meget vigtigt i historieværkstedet at have forskellige erfaringer repræsenteret, ikke mindst hvad angår anciennitet på arbejdspladsen.

Skal lederen være en del af historieværkstedet?
TRIO skal afklare, om lederen skal deltage i værkstedet. Hvis lederen indgår i det daglige arbejde og løser stort set samme opgaver som øvrige medarbejdere, kan det være godt, at lederen deltager. Hvis lederen primært løser ledelsesopgaver, er det ikke så relevant, at lederen deltager, og det kan få deltagere til at holde sig tilbage i værkstedet. Hvis lederne ikke deltager i historieværkstedet, er det afgørende, at I sørger for, at de får indblik i det fælles overblik og den indsigt, som historieværkstedet har givet, og som er vigtigt at lære af.

Hvis lederen er forholdsvis nyansat, er historieværkstedet en unik mulighed for at få indsigt i, hvad der er foregået på arbejdspladsen af betydning for arbejdsmiljøet gennem det seneste årti. Det giver en rigtig god mulighed for, at lederen – og TRIO i det hele taget – kan understøtte og tage initiativer til hensigtsmæssige måder at håndtere forandringer på baggrund af den indsigt og læring, der er skabt gennem værkstedet.

Hvem skal facilitere historieværkstedet?
Det kan være en fordel, hvis muligt, at I trækker på en ressource til at facilitere værkstedet. Det kan både være en intern konsulent fra jeres arbejdsmiljø/HR/udviklingsafdeling eller en kollega fra en anden afdeling, der har erfaring i at facilitere. Det vil også være det muligt for jer som TRIO at deltage i værkstedet.

Hvis dette ikke er muligt, vil et TRIO-medlem også være en stærk facilitator. Hvis I som TRIO vælger, at en af jer skal facilitere processen, er det afgørende, at facilitator accepterer, at vedkommende skal "tjene processen" og "træde ud af sit dagligdags"-perspektiv. Det vil i øvrigt være godt at sige netop dét højt, hvis du som TRIO-medlem skal i gang med at facilitere processen.

Det skal I bruge
- En facilitator
- En referent og eventuelt computer til noter
- Post-it-sedler
- Tusser
- 2-2,5 m rulle papir (eller flipover-papir, I kan klistre sammen), hvor I angiver tidslinjen øverst
- En gruppe kolleger (7-15), der vil indgå i en dialog om det psykiske arbejdsmiljø
- Et lokale, hvor I kan lave en aflang tidslinje (enten rulle papir eller sæt flere flipover-papirer sammen på langs) og sidde i en halvcirkel med front mod tidslinjen

I har også brug for en referent til at fastholde viden, indsigt og erfaringer. Det kan være et TRIO-medlem eller en intern ressourceperson, I kan trække på. Husk at tage et foto af tidslinjen, når den er fyldt med post-it-sedler. Hvis

I har et relevant sted, kan det også hænge i en periode efter workshoppen. Det giver god anledning til at genbesøge historien.

Tidsforbrug
Det tager ca. 2 timer at gennemføre historieværkstedet.

Facilitators rolle
Facilitatoren skal efter bedste evne få deltagerne til at føle sig velkomne og trygge ved arrangementet:

- Det er vigtigt at italesætte, at samtalen foregår i et tillidsfuldt rum, hvor deltagerne ikke bagefter fortæller andre, præcis hvem der sagde hvad. Det er selvfølgelig i orden og positivt at fortælle andre om de emner, der blev talt om.
- Samtidig er det også vigtigt at sige, inden historieværkstedet går i gang, at der er forskellige oplevelser, afhængigt af, hvor længe man har været på arbejdspladsen, og at der er forskellige oplevelser af de enkelte begivenheder. Der er intet, der er rigtigt eller forkert, det væsentlige er at få samlet alles erfaringer. Derfor er det også vigtigt, at deltagerne lytter til hinandens udsagn og ikke kommenterer.

Under selve værkstedet kan der være meget på spil for de enkelte deltagere. Facilitator skal særligt være opmærksom på:

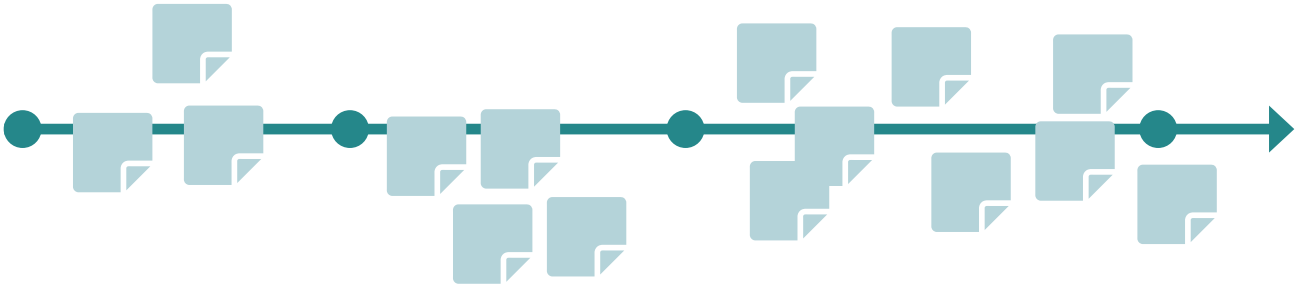
- At udsagn skal formuleres så konkrete og tæt på den enkelte begivenhed som muligt. Det er rigtig godt at bruge eksempler.
- De forhandlinger, der kan være omkring historien. Der kan fx være synspunkter, der fremhæver en udgave af historien.
- At alle får taletid. Selvom enkelte deltagere ikke har en lang historie på arbejdspladsen, skal de også have taletid. Deltagere, der ikke har en høj anciennitet, kan også trække på erfaringer fra tidligere arbejdspladser eller deres uddannelse.
- Endelig er det vigtigt, at facilitator er opmærksom på, at der kan være mange følelser på spil, da der måske ikke tidligere har været skabt et rum for at følge op på oplevelser, der knytter sig til konkrete begivenheder af stor betydning for den enkeltes arbejdsmiljø.

Fremgangsmåde
Som facilitator er det en god ide at understrege, at samtalen *både* giver viden og indsigt, som TRIO og afdelingen kan arbejde med bagefter, MEN også at samtalen i sig selv skaber ny indsigt og viden hos hver enkelt deltager, som de meget gerne må holde fast i og tage med sig videre i samarbejdet. At sige det højt kan fremme engagementet i nuet og forebygge, at deltagerne tænker sig som passive leverandører af viden til nogen, der skal arbejde videre med det for dem.

Facilitator introducerer forløbet:

- Formålet med værkstedet
- Tid
- Facilitator fortæller,
  - at der ikke er en facitliste, det vil sige, at der hverken er rigtige eller forkerte udsagn
  - at det er vigtigt at være lyttende og nysgerrig på sine kollegers perspektiver på udsagnene
  - at det ikke er et mål at blive enige om én bestemt udlægning af historien. Hver deltager kan have sin oplevelse af fx en bestemt begivenheds betydning. Det væsentlige er, at den 'samlede' historie bliver synliggjort og talt om ved brug af tidslinjen til fælles overblik.
- Facilitator har fokus på at understøtte dialogen, invitere deltagere ind og styre ordet, hvis der bliver behov for det. For eksempel at stoppe, hvis deltagere udfordrer hinandens bidrag. Facilitator stiller også gerne åbnende spørgsmål undervejs.

Begivenheder der har styrket eller udfordret jeres arbejdsmiljø gennem de sidste 10 år



- *Første runde:*
  - 5-minutter: Den enkelte deltager tænker over særlige episoder, begivenheder, situationer eller oplevelser gennem vedkommendes tid på arbejdspladsen, som har haft betydning – på godt og ondt – for arbejdsmiljøet. Disse skrives ned konkret og læsbart på post-it-sedler.
  - Den enkelte deltager skal herefter på skift gå op til tidslinjen og placere post-it- sedler og kort sige noget om dem. De enkelte post-it-sedler må ikke kommenteres.
  - Når alle har fortalt om og placeret deres post-it- sedler, afrundes første runde af værkstedet med, at der gives plads til umiddelbare kommentarer og refleksioner om det samlede billede. Det kan også være om, hvordan det har været at deltage i værkstedet.

- *Anden runde:* Organiseres i grupper, hvor deltagerne får til opgave at drøfte:
  - Henholdsvis udfordringer og styrker i arbejdsmiljøet i lyset af det samlede billede af historien.
  - Og herefter, hvilke ønsker der kan være til den fremtidige udvikling af arbejdspladsen og selve arbejdet på baggrund af dette.
  - Facilitator samler op på gruppernes bidrag i plenum.

Næste skridt

Gennem historieværkstedet får jeres team eller afdeling sammenstykket en fælles historie på baggrund af de deltagere, der er i rummet. Det gør, at alle kan trække på fortællinger om styrker og svagheder i arbejdsmiljøet, der kan koble sig til oplevelser, hændelser, forandringer og forandringsprocesser og i fællesskab at forsøge at navigere og lære af de erfaringer mhp. at understøtte styrker og have en særlig opmærksomhed på udfordringer. Ofte synliggør historieværkstedet nogle mønstre, som ikke har været erkendt tidligere. For eksempel om begivenheder, der gentagne gange forøger oplevelsen af belastninger, eller om hændelser, der flere gange har haft den modsatte virkning: at arbejdsmiljøet er blevet mærkbart forbedret. Situationer og hændelser, som kan inspirere til fremadrettede (prøve)handlinger og indsatser.

TRIO tager tidslinje, flipovere med opsamlinger og noter med fra historieværkstedet. Det er en god idé, at TRIO, evt. referent og facilitator, bruger tid på at ordne opmærksomhedspunkterne, der er kommet i fokus på baggrund af historieværkstedet. Hvis lederen i TRIO ikke har været en del af værkstedet, er det vigtigt, at vedkommende bliver præsenteret for den viden, indsigt og erfaringer, I har fået ift. det psykiske arbejdsmiljø.

Et første skridt er at samle indsigterne i en såkaldt arbejdsmiljøfortælling samt eventuelt af blive opmærksom på, hvad der kan have været årsagen til særlige positive eller negative arbejdsmiljødynamikker (se øvrige vejledninger). Det aftales fx, at der på et næstkommende møde i afdeling/team, drøftes ideer til konkrete prøvehandlinger på baggrund af værkstedet.

Hvis I på baggrund af historieværkstedet oplever et behov for at komme tættere på at forstå en problemstilling, der kom til at fylde på værkstedet, så kan I overveje at afprøve *Perspektivsamtaler* eller *Dilemmaværksted*, der også kan danne afsæt for at udvikle, prioritere og gennemføre prøvehandlinger. Hvordan I som TRIO kan gøre det, kan I læse om i de øvrige vejledninger i afsnit 3.

En variation af historieværkstedet: Et fortids- og fremtidsværksted med fokus på forandringer

Handlekort 2: Vejledning til fortids- og fremtidsværksted www.regionaltarbejdsliv.dk

Metoden er i tre faser:

1) *I første fase* skabes der et fælles overblik over betydningsfulde forandringer inden for de seneste år vha. en tidslinje med årstal. Deltagerne noterer hver især stikord på post-it-sedler konkrete forandringer, der har haft en væsentlig betydning for det psykiske arbejdsmiljø. Herefter skiftes deltagerne til at hænge deres post-it-sedler op på tidslinjen og kort begrunde deres pointer. De post-its, der minder om hinanden ved samme tidspunkt, samles.
2) *I anden fase* brainstormes der om ønsker til, hvordan aktuelle eller kommende forandringer bør håndteres på baggrund af historien. Ønskerne skrives op på flipover – samles i eventuelle temaer.
3) *I tredje fase* drøftes og afklares, hvilke af ønskerne der skal føres ud i livet i den aktuelle eller kommende forandringsproces, og på baggrund af dette formuleres konkrete prøvehandlinger. Der opfordres til at bruge IGLO-modellen, hvor der skelnes mellem, hvad den enkelte kan gøre, gruppen, ledelsen og organisationen.

Arbejdsmiljø check-in

– en øvelse til håndtering af følelser i situationer

Formålet med arbejdsmiljø check-in er at oparbejde evne til at håndtere situationer, hvor personale oplever hårde spidsbelastninger, modsatrettede krav eller dilemmaer, der skaber følelsesmæssige belastninger.

Et arbejdsmiljø check-in omhandler en bestemt situation, I gerne vil undersøge nærmere. Den tager afsæt i de forhold, der opleves som vanskelige dilemmaer og problemstillinger i arbejdet.

Arbejdsmiljø check-in skal ikke bruges til fx at svare på, hvordan situationer bedst løses, men kan tage afsæt i, hvad der sker, og hvad det gør ved medarbejderne, når der opstår noget, der er vanskeligt. Det er vigtigt at starte i arbejdet og ikke i et krav om at løse en problemstilling. Det er også vigtigt, at et arbejdsmiljø check-in altid tager afsæt i konkrete oplevede situationer og beskrives som konkrete eksempler.

Arbejdsmiljø check-in har til formål at træne i at lave et perspektivskifte væk fra oplevelser og følelser som kun personbårne og individuelle for at styrke den kollektive håndtering og sammenhængskraft. Dvs. at fremme den sociale støtte ved oplevelser af følelsesmæssige krav. Undervejs i øvelsen reflekteres over, hvad det er for en ´position´, I taler fra. Med position menes, at vi taler et bestemt sted fra, formet af vores egen faglighed, erfaring, anciennitet, alder og vaner og tænker den position med ind i, hvordan andre handler og føler.

Gennem øvelse kan I lære at forholde jer nysgerrigt til, hvad der former vores udsagn og handlinger. Øvelsen skal træne jer i at se følelser som vigtige kilder til vigtig information om os selv, andre og vilkår for at løse kerneopgaven i vores arbejde. Det indebærer spørgsmål som: Hvorfor opstår følelsen? Hvad er følelsen mon en reaktion på? Er det en genkendelig følelse hos andre? Hvordan kan følelsen forstås, når vi fastholder et blik på, hvordan den udspringer af krav, opgaver, relationer m.m.?

Øvelsen træner en vigtig interviewteknik, der efterfølgende kan bruges i praksis i hverdagen. Den trænede bevidsthed om og undersøgelse af egne følelser og følelsesmæssige krav i arbejdet træner os i ikke at fortolke følelsesmæssige udbrud og reaktioner som noget, der kun opstår umiddelbart og kun tilhører personen. Det vil sige, at vi bliver bedre til ikke selv at reagere på følelsen som hverken rigtig/forkert eller fornuftig/ufornuftig. Vi øver at sætte parentes om de umiddelbare reaktioner og forstå dem som reaktioner på situationer, rammer og vilkår og rette opmærksomheden i den retning frem for at se det som fx en mangel hos personen. Og når vi gør det, så udvikler vi en støttende og omsorgsfuld tilgang til at håndtere følelser i arbejdet.

Drejebog til afholdelse af arbejdsmiljø check-in med afsæt i en konkret situation

Tid: Øvelsen tager ca. 20 minutter. Øvelsen fungerer bedst med ca. 6-10 deltagere inkl. TRIO medlemmer.

Forberedelse:

- Aftal, hvem der vil præsentere en situation eller et dilemma, der har afstedkommet en væsentlig følelsesmæssig belastning.
- Aftal, hvem der skal styre ordet og sørge for, at alle fastholder opmærksomhed på at være nysgerrig på at undersøge følelsen.

Runde 1: Opstart: Beskrivelse af situationen

A. Kollegaen med oplevelsen beskriver først arbejdssituationen.
B. Den, der styrer ordet, kan stille opklarende spørgsmål: Hvor udspiller situationen sig? Hvad skete der? Hvem er til stede? Hvem gør hvad i situationen? Hvad tænker jeg i situationen
C. Alle andre lytter uden at kommentere.

Runde 2: Identifikation af følelse – hvordan påvirker situationen os?

Kollegaen med oplevelsen begynder nu at sætte ord på de følelser, der opstod i situationen. Hvilke tanker og følelser situationen gav anledning til?

De andre spørger nysgerrigt ind og hjælper kollegaen med oplevelsen med at gøre følelsen sproglig.
Hvilke følelser er på spil?

- Hvad skal vi kalde følelsen (afmagt, uretfærdighed, usikkerhed, afmattelse, utålmodighed etc.)?
- Hvad ´gør´ følelsen – ved mig selv, de andre?
- Hvordan håndterer jeg følelsen i situationen – hvordan reagerer de andre?
- Er det en velkendt eller ny følelse? Hvad er det samme som dengang – hvad er anderledes?

Runde 3: Fremadrettet behov - afsøgning af muligt handlingsrum

- Hvilket fagligt eller socialt behov udtrykker følelsen?
- Hvordan håndteres følelsen bedst i den pågældende situation?
- Hvem kunne hjælpe?
- Er der noget, der kunne ændres ved situationen?
- Hvordan kan det ske?

TRIO forandringsdialog

– en øvelse til løbende dialoger om forandringer

Formål

TRIO forandringsdialog er en metode til løbende dialoger om forandringer, nye initiativer og strategier, som får betydning for jeres arbejdsmiljø.

Formålet med øvelsen er at styrke arbejdspladsens arbejdsmiljøkapacitet gennem forebyggelse af arbejdsmiljøproblemstillinger, der knytter sig til nye initiativer og strategier ved at inddrage medarbejderes faglighed og oplevelser af mening i arbejdet. TRIO kan sikre, ud fra en struktureret dialog og medarbejderinvolvering, at flere stemmer bliver hørt og får mulighed for at bidrage ved indførelse af nye tiltag, men også bidrage med input, når der skal evalueres på og læres af allerede eksisterende tiltag. Det er således en øvelse i at have fælles dialoger om forandringer på arbejdspladsen, og hvad disse forandringer betyder for hverdagen.

Eksempler på temaer, der kan behandles i TRIO

- *Introduktion af nyansatte:* Hvordan fastholder vi et fokus på at støtte nye kolleger i deres opstart på arbejdspladsen?
- *Nyt system skal implementeres*, hvad betyder det for (sam-)arbejdet, for work-flowet, for kvaliteten i arbejdet - og er der noget ved systemet, vi kan være med til at justere og forbedre?
- *En organisationsforandring* er varslet oppefra: Hvordan får det betydning for os? Er der noget, vi og vores kolleger ved, som er vigtigt at få synliggjort og bragt tilbage til lokal eller Hoved-MED?
- Hvordan fungerer *mentorordningen*? Hvad kan forbedre den? Hvad oplever nyansatte, nyuddannede og mentorerne?
- Hvordan fungerer *vagtplanlægningen*, så den både imødekommer afdelingens behov for kompetencedækning i vagtlag og medarbejdernes ønsker til fleksibilitet og social støtte?

Tid

Et forberedende TRIOmøde af ca. 15 minutters varighed og afvikling af forandringsdialog ca. 30 minutter.

Møde i TRIO

Forandringsdialog starter hos jer med et TRIO-møde, hvor en af jer bringer et emne op, som I fornemmer, kommer til at fylde i den kommende tid og derfor ser et behov for at tage en dialog om. Dialogen foregår først i TRIO og herefter i en gruppe af kolleger, som vil bidrage med deres faglighed og erfaringer mhp. at forebygge utilsigtede konsekvenser og/eller problemstillinger i arbejdsmiljøet ved forandringer.

Det kan være, at ledelsen opadtil har givet en melding om en forestående forandring, fx implementering af et nyt system, en ny lovgivning, mentorprogram etc., som I som TRIO forholder jer til og vurderer kræver involvering af kollegerne for at afklare, hvad det kan betyde for jer i jeres opgaveløsning, og hvordan I bedst muligt kan håndtere det med udgangspunkt i selve arbejdet.

I kan have forskellige adgange til disse tematikker, som I kan bruge aktivt. Som leder kan du fx have indsigt i, at et system skal udvides til at håndtere en større del af en opgave. TR kan have hørt fra kollegerne, at der kan være behov for at tage bedre hånd om nyansatte i afdelingen. Det kan også være, at AMR er opmærksom på, at der på tværs af kollegerne er en aktuel situation, hvor fx en ny beboer-, patient- pårørende gruppe skal håndteres på nye måder.

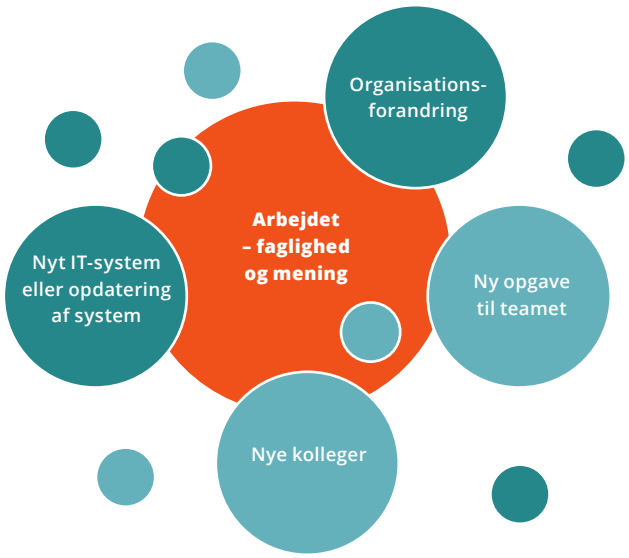
Inden forandringsdialogen skal I blive klare på, hvad I som TRIO mangler svar på. Handler det om uklarhed over

de mulige konsekvenser af en forandring? Mangler I inspiration og input til mulige løsninger? Mangler I viden om, hvordan et nyt initiativ vil virke i praksis, og ikke mindst, hvordan det vil påvirke medarbejdernes trivsel?

Drejebog til afholdelse af forandringsdialog
Deltagerantallet afhænger af, hvilket tema I vil arbejde med, men mellem 6-12 deltagere inkl. TRIO-medlemmer. Det er vigtigt, at deltagerne får at vide, at de skal bidrage til at kvalificere tematikken mhp. på at forebygge problemstillinger i det psykiske arbejdsmiljø.

I skal rekruttere deltagere på den måde, I finder bedst. Måske er det mest oplagt at have et team eller én afdeling i fokus. Måske ønsker I netop en dialog på tværs af afdelinger. I sammensætningen af gruppen kan I også overveje, hvordan I kan få forskellige erfaringer repræsenteret. Det kan for eksempel være medarbejdere, der er nyansatte, erfarne, har været på flere afdelinger eller den samme, har et tæt samspil med andre faggrupper osv.

Figur 4.1: Arbejdets kerne er afsæt for dialoger om aktuelle eller kommende forandringer, så faglighed og mening i arbejdet er i centrum.



Runde 1: Opstart (ca. 5 min):
Beskrivelse af forandringen

- Introducer kort temaet for forandringsdialogen: Hvad, hvem, hvorfor, hvornår og hvad der er behov for at undersøge nærmere i fællesskab mhp. at have øje for arbejdsmiljøet ved forandringen. Sæt rammerne ved at lægge vægt på:
  - At der ikke er en facitliste, der er altså ikke rigtige eller forkerte svar
  - At det er vigtigt at være lyttende og nysgerrig på sine kollegers perspektiver og konkrete bidrag
  - At det ikke i sig selv er et mål at blive enige, men at give mulighed for at få forskellige perspektiver og erfaringer i spil, der tilsammen vil kvalificere temaet

Runde 2 (ca. 20 min):
Undersøgelse af forandringens betydning

- Start med en brainstorm om, hvad forandringen betyder for hverdagen og kerneopgaven i praksis
- I drøfter styrker og svagheder eller dilemmaer ved forandringen

Runde 3 (ca. 5 min): Fælles opsamling

- TRIO samler op på dialogen: Hvad er de væsentligste tematikker, der kom frem og blev talt om?
- Hvad næste skridt kan være?
- I kan eventuelt aftale, at TRIO vender tilbage, når der er samlet op på mødet

Næste skridt
TRIO har fået en værdifuld viden – en 'foranalyse' af mulige betydninger på baggrund af kollegernes viden om selve arbejdet og erfaringer med tidligere lignende forandringer. Hvis I oplever, at der er et behov for at afprøve konkrete handlinger, kan et næste skridt være at mødes med gruppen igen for at formulere disse.

Læs nærmere om, hvordan I kan arbejde med prøvehandlinger i afsnit 2. Kalder forandringsdialogen på yderligere forståelse af problemstillinger, kan *Perspektivsamtaler* eller *Dilemmaværksted* være mulige metoder til at afdække tematikker og problemstillinger for at få indsigt i forskellige perspektiver og blive klogere på mulige sammenhænge.