

TRIO – og det lærende arbejds miljøarbejde

Et godt psykisk arbejdsmiljø



Forhandlings
fællesskabet



Roskilde Universitet



DANSKE
REGIONER

TRIO og lærende arbejdsmiljø
Et godt psykisk arbejdsmiljø

Udgivet af Forhandlingsfællesskabet 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	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
2. Hvad indebærer lærende arbejdsmiljø	10
Problemforståelse, arbejdsmiljøfortælling og dialoger	11
Refleksionsspørgsmål til TRIO	13
Fra problem til arbejdsmiljøfortælling	13
Refleksionsspørgsmål til TRIO	15
At prøve handlinger af	15
Refleksionsspørgsmål til TRIO	16
Opfølgning – styrket arbejdsmiljøkapacitet	17
Refleksionsspørgsmål til TRIO	17
3. TRIOens værktøjer	18
Vejledning: Perspektivsamtaler	19
Vejledning: Dilemmaværksted	23
Vejledning: Historieværksted	27
Arbejdsmiljø check-in	31
TRIO forandringsdialog	32
4. Casebeskrivelser	34
Faglig (u)tryghed på en hjertemedicinsk afdeling	34
Rygcenteret – nye veje til fælles løft og bedre fremtid for arbejdsmiljøet	37
Økonomifaglighed under pres	39
Dialysen – fra selvbeskyttelse til fælles ansvar	41

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 indsætter 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 prøve-handlinger 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 kommunikation? 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 kliniken." (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 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:

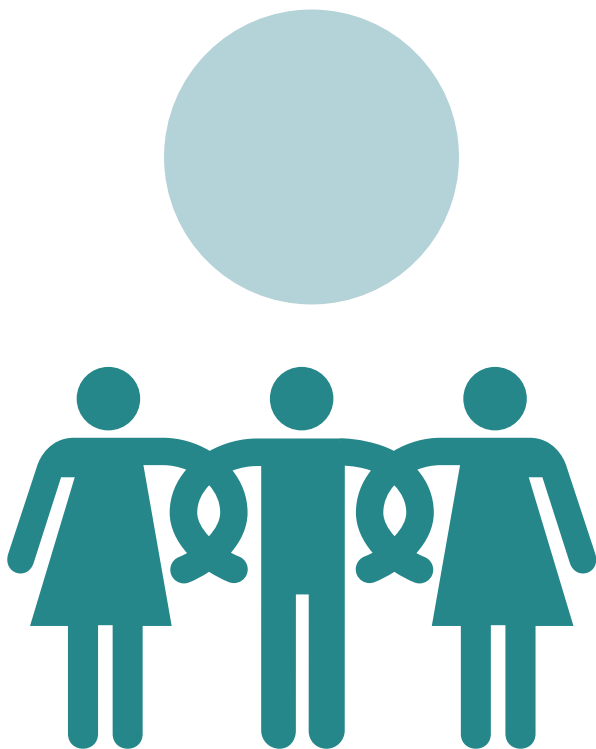
1. har ført til behovet for nye kompetencer, ændrede rutiner og tilgange samt
2. udforske, hvordan vi i fællesskab kan komme til en anden viden baseret på nye udkast til ideer og teorier, der fører til nye tilgange og vaner, der
3. fx kan erstatte usikkerhed med en ny følelse af mestring og kontrol.

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, konflikt-håndtering, 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 vel-fungerende 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 rygklapper-gruppe. Vi har faktisk brug for at blive udfordret af de problemstillinger, der opstår.” (Leder)

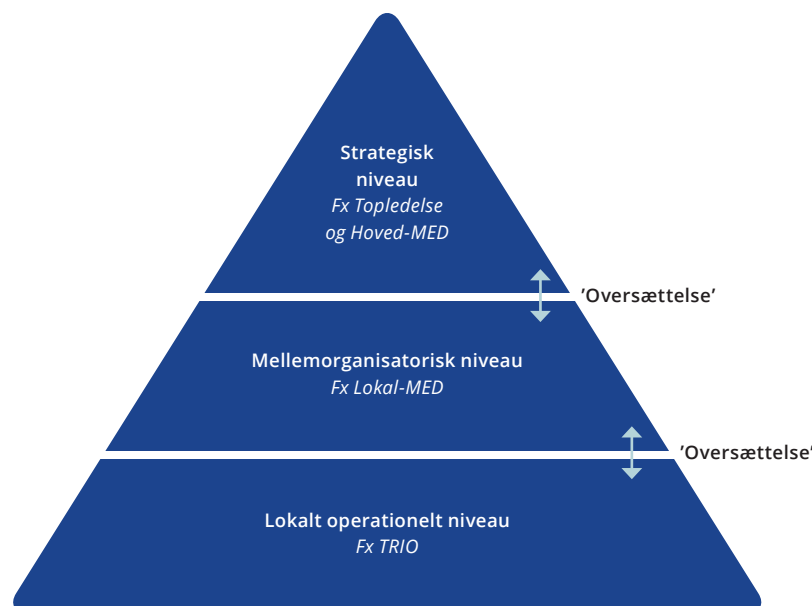
Når lederen inviterer TR og AMR mere ind i ledelsesrummet, skal det ske med en respekt for den viden, der bringes med ind. Når det lykkes, kan TR og AMR bidrage med både vigtig viden om overenskomstmæssige forhold, ansættelsesforhold og få input om medarbejdernes oplevelse af betingelser og rammer for 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 AMR, der har føling med, hvad der rører sig blandt medarbejderne. Omvendt kan TR og AMR 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 oversættelse.



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 kvalificeret 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?

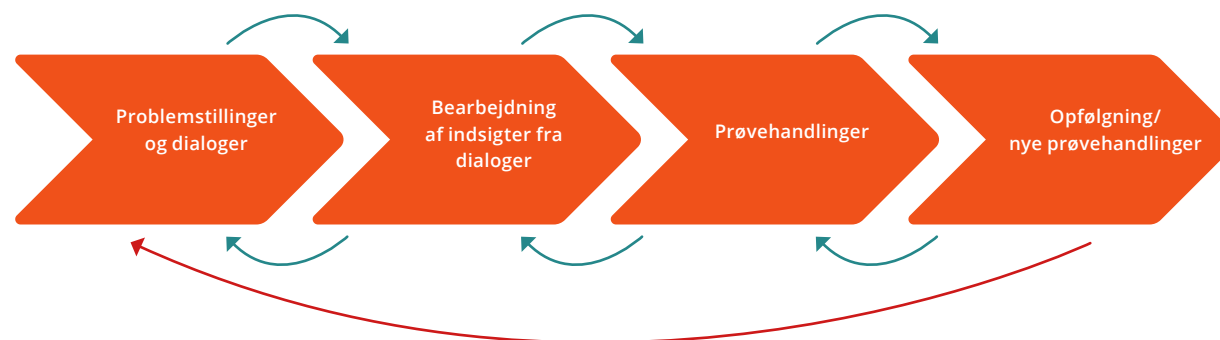
Som angivet i de forudgående afsnit er der en række forhold, som det er vigtigt at være opmærksom på i TRIO. Det gælder både, hvis I netop er gået i gang med at opstarte en TRIO, gerne vil styrke samarbejdet i TRIO eller er kommet dertil, hvor I vil give jer i kast med at igangsætte arbejdsmiljøforbedrende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

- Udvikler og fastholder et blik for det fælles mål.
- Kan parkere trangene 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 modsatte 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.

2. Hvad indebærer lærende arbejdsmiljø

I som TRIO har et rigtig godt udgangspunkt for både at understøtte dialoger om arbejdsmiljøproblemstillinger tæt på arbejdet og samtidig sætte relevante, praksisnære aktiviteter i gang. Formålet med dette afsnit er at introducere jer for lærende arbejdsmiljøarbejde. I får indsigt i konkrete elementer i det lærende arbejdsmiljøarbejde og samtidig i, hvordan I undervejs kan have fokus på jeres egen læreproces i TRIOen.

Figur 2.1: Lærende arbejdsmiljøarbejde



Lærende arbejdsmiljøarbejde handler jf. figur 2.1 om:

- at arbejde med arbejdsmiljøproblemstillinger gennem tilrettelagte dialoger med jeres kolleger, hvor der skabes fælles forståelse og åbnes op for handlemuligheder
- at bearbejde indsigt fra tilrettelagte dialoger, så de kan danne afsæt for relevante forsøg og indsatser
- at formulere og afprøve handlinger, i tæt samspil med kolleger, med afsæt i den indsigt, I har fået fra dialogerne
- at følge op på handlinger – lære af erfaringerne, revidere og formulere nye handlinger

Det er vigtigt at se lærende arbejdsmiljøarbejde som en fortløbende og eksperimenterende proces.

En lærende tilgang til arbejdsmiljøarbejdet og TRIOsamarbejdet vil styrke jeres *arbejdsmiljøkapacitet*. Arbejdsmiljøkapacitet er arbejdspladsens handlekraft til:

- 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 samt at følge op på og lære af disse.

Prøvehandling er en eksperimenterende og undersøgende handling, der ofte er af mindre skala end en indsats. Læs nærmere i afsnittet: *At prøve handlinger af*.

Problemer og arbejdsmiljødynamikker

Lærende arbejdsmiljøarbejde indebærer, at I investerer i fælles udforskning af de problemer, som umiddelbart træder frem i hverdagen. Mange arbejdsmiljøindsatser virker ikke, fordi de kun tager fat i symptomet på problemet og ikke i de bagvedliggende årsager. Derfor er det vigtigt at kortlægge årsagerne gennem dialoger.

Ofte er problemstillingerne sammenvævede i negative *arbejdsmiljødynamikker*. Negative arbejdsmiljødynamikker er nedadgående spiraler, hvor hvert arbejdsmiljøproblem fører til nye problemer, f.eks. konflikter, der fører til hård tone, der fører til personaleflugt osv. Ved at forsøge at forstå disse dynamikker kan I få idéer til prøvehandling, som kan løse konkrete problemer og i bedste fald skubbe til udviklingen af mere positive dynamikker i jeres arbejdsmiljø.

I det følgende gennemgås de enkelte dele af det lærende arbejdsmiljøarbejde, jf. figur 2.1 i afsnittene: Problemer, Håndtering af ny viden, Prøvehandling og Opfølgning på prøvehandling. Tilsammen understøtter det forebyggelsen og håndteringen af problemstillinger i det psykiske arbejdsmiljø og styrker jeres arbejdsmiljøkapacitet.

Sidst i hvert afsnit er der formuleret en række refleksionsspørgsmål til TRIO, som kan fastholde og understøtte jeres egne læreprocesser.

Problemforståelse, arbejdsmiljøfortælling og dialoger

Alle arbejdspladser har en *arbejdsmiljøfortælling*, som fx er beskrevet gennem en APV's resultater og (gen-)fortalt i forskellige variationer i de enkelte arbejdsfællesskaber. Formålet med det lærende arbejdsmiljøarbejde er bl.a. at skabe 'tykke' arbejdsmiljøfortællinger, der understøtter udfoldelsen af relevante og fælles forståelser af aktuelle og iboende problemstillinger i jeres arbejdsmiljø. De tykke arbejdsmiljøfortællinger giver samtidig et rigtig godt afsæt for at afprøve konkrete handlinger.

Som TRIOer kan I sikre, at der gennemføres dialoger om konkrete arbejdsmiljøtematikker på jeres arbejdsplads. Dialogerne vil give jer en kostbar indsigt og viden om, hvordan jeres kolleger oplever problemstillinger. Samtidig understøtter dialoger også jeres kolleger til aktivt at deltage i forbedring af deres eget arbejdsmiljø. Deres deltagelse gør, at de vil opleve selve dialogen og også opfølgninger herpå som relevante. Det, at kollegerne bidrager med forskellige perspektiver på konkrete problemstillinger, gør, at dialogerne skaber en større forståelse, og der kan etableres et rum for fælles udforskning og læring om arbejdsmiljøproblemstillinger hos jer.

En *struktureret dialog* kan tage afsæt i arbejdsmiljøfortællingen, der er skabt gennem seneste APV, men I kan også uafhængigt af denne sætte fokus på en tematik, som I hører fra kolleger, er relevant og fylder aktuelt. Det kan fx være hård tone, udfordringer i samarbejde, forandringsprocesser etc. Med struktureret menes en faciliteret dialog, der tager afsæt i en metode, hvor I som TRIO, en mødeleder eller intern facilitator guider jer igennem dialogen. Den orange boks på næste side introducerer kort til, hvad en struktureret dialog fx kan være.

Tynde og tykke arbejdsmiljøfortællinger

Tynde fortællinger er mindre nuancerede fortællinger, der fx har deres afsæt i en APV eller uformelle samtaler. *Tyke* fortællinger er fortællinger, der bygger på systematiske opsamlinger på formelle dialoger.



En struktureret dialog kan fx være:

- En *perspektivsamtale* er dialoger ud fra konkrete udsagn, der knytter an til en arbejdsmiljøtematik. Samtalen inviterer til, at forskellige perspektiver om problemstillinger bliver delt.
- Et *dilemmaværksted* er dialoger, der tager afsæt i konkrete dilemmaer, I oplever i jeres hverdag. Ved at belyse dem får I fælles indsigt i komplekse problemstillinger i jeres arbejde, som I ved fælles hjælp kan finde måder at respondere på kollektivt.
- Et *historieværksted* gør jer i fællesskab kloge på særlige begivenheder, der har haft stor betydning enten på den gode eller udfordrende måde inden for de sidste fx 10 år. Værkstedet kan give jer en fælles forståelse af historien, og I kan herfra drøfte, hvordan man kan møde forandringer på en måde, der understøtter mening i arbejdet og jeres psykiske og sociale arbejdsmiljø.

Metoder til strukturerede dialoger

I afsnit 3: I TRIOens værktøjer kan I finde vejledninger til forskellige strukturerede dialoger om jeres psykiske arbejdsmiljø og redskaber til at afsætte tid i dagligdagen for at få fulgt op på situationer, der belaster følelsesmæssigt, og for at afklare arbejdsmiljømæssige betydninger af nye tiltag, fx et nyt system med kerneopgaven i fokus. I det følgende vil tre metoder til strukturerede dialoger kort blive introduceret. Det drejer sig om *Perspektivsamtaler*, *Dilemmaværksted* og *Historieværkstedet* samt to mindre øvelser.

Perspektivsamtaler kan sikre, at I får en undersøgende samtale om jeres arbejdsmiljø inden for et tema, der er særlig relevant for jer. De kan bidrage til at skabe en større fælles forståelse af aktuelle styrker og udfordringer 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. Det kan være forskellige faglige perspektiver, perspektiver fra forskellige jobfunktioner, forskellige placeringer på arbejdspladsen, forskellig anciennitet etc. Samtalen kan hjælpe jer til at forstå hinanden bedre, og hvad der er vigtigt for jer hver især. En perspektivsamtale kan i princippet godt stå alene, men den kan også kombineres med andre måder at kortlægge det psykiske arbejdsmiljø på.

Et *dilemmaværksted* kan hjælpe jer til at undersøge faktiske dilemmasituationer, der er i jeres arbejde. Metoden hjælper jer med at løse op for dilemmaerne eller at gøre dem til et fælles anliggende. Metoden tager afsæt i, at mange belastninger i arbejdsmiljøet knytter an til situationer, hvor medarbejdere har svært ved at leve op til krav og forventninger samtidig med, at de ikke ønsker at gå på kompromis med deres faglighed. Det kan være egne og andres forventninger, hvilket opleves som dilemmaer, fordi der ikke er nogen entydig løsning. Metoden er velegnet til at gå i dybden med konkrete dilemmaer, I har kortlagt, fx i forbindelse med perspektivsamtaler.

Som bekendt forstås livet baglæns, mens det leves forlæns. *Historieværkstedet* en mulighed for at få stykket en nuanceret og fælles historie sammen om et bestemt tema. Det kan fx være: *Hvad har haft betydning for vores faglighed og mening i arbejdet gennem de sidste 10 år?* Det kan være begivenheder, der har hhv. styrket og udfordret faglighed og mening. Der kan sagtens være forskellige oplevelser af den samme begivenhed. Den fælles indsigt bruges så til at formulere, hvordan man fremover kan møde forandringer eller begivenheder med den vigtige indsigt i den historiske arbejdsmiljøfortælling.

Hent vejledninger til de tre metoder i afsnit 3: TRIOens værktøjer

- Vejledning til perspektivsamtaler samt Udsagnskort til perspektivsamtaler inden for tematikker: Hård tone, følelsesmæssige krav, Forandringer og arbejdsmiljø, Udfordringer i samarbejde, Arbejdsrelateret vold, Introduktion af nye medarbejdere
- Vejledning til historieværksted
- Vejledning til dilemmaværksted



Quick-fix over for komplekse sammenhænge

Det sker, at arbejdspladser sætter handlinger i gang på baggrund af meget tynde arbejdsmiljøfortællinger, hvor der er tale om en quick-fix løsning. Det kan fx være at introducere til et værktøj om god kommunikation, hvis man oplever, der er en hård tone på arbejdspladsen. Der er ikke noget galt i værktøjet i sig selv, men det er en god investering først at prøve at blive klogere på årsager og sammenhænge mellem hård tone fx og andre problemstillinger. Har jeres arbejdsplads igennem de seneste år fx været igennem en masse forandringer af betydning for faglighed, mening i arbejdet etc. samtidig med, at der har været en hyppig udskiftning af ledere og medarbejdere, tempoet er skruet op etc., kan der sagtens være sammenhænge mellem den oplevede hårde tone og nogle af disse faktorer.

Refleksionsspørgsmål til TRIO

Følgende refleksionsspørgsmål er både til jeres forberedelse af en struktureret dialog samt jeres efterfølgende opsamling på dialogen.

Før dialog

- Hvordan vil I som TRIO samarbejde om 'afdækning' af problemstillinger?
- Hvordan vil I bruge jeres forskellige roller aktivt – hvad er nemt og svært i den sammenhæng?
- Hvem skal deltage i dialogen?
- Skal det være med eller uden ledere?
- Hvordan vil I invitere til dialoger?
- Hvad skal den overordnede overskrift være, og tager den afsæt i jeres nuværende arbejdsmiljøfortælling?
- Hvad er jeres overvejelser om trygheden hos jer til at indgå i dialoger?
- Hvem faciliterer dialogen? Har I evt. adgang til arbejdsmiljøkonsulenter på jeres arbejdsplads, der kan gøre det?
- Tager noter undervejs?

Efter dialog

- Hvad er jeres erfaringer med at gennemføre samtaler?
- Hvad gik godt, hvad var svært?
- Hvad har I lært af dialogen?
- Forberedelse – sammensætning af gruppe(-r), afklaring af jeres indbyrdes forskellige roller?
- Facilitere dialoger med kolleger?
- Betydning af dialoger hos jer?
- Skete der noget overraskende undervejs?
- Kom der forskellige perspektiver frem, og hvad gjorde det i dialogen?

Fra problem til arbejdsmiljøfortælling

Når I har gennemført dialoger, er det vigtigt at følge op på dem. Det er en god idé, hvis I som TRIO foretager denne første bearbejdning og præsenterer jeres bud på en arbejdsmiljøfortælling på et møde med kollegerne.

Dialoger – fx perspektivsamtaler – er værdifulde 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 medlemmer af TRIOen, bruger tid på at ordne samtaleudbytte i opmærksomhedspunkter, der skønnes at have særlig betydning for arbejdsmiljøet. Det kan for eksempel gøres på en flipover/tavle eller evt. på en slide. Skriv gerne ét opmærksomhedspunkt på hver sin post-it og hæng den op på flipoveren/tavlen.

Dette er første skridt i at kunne samle indsigterne i en *arbejdsmiljøfortælling*. Både udfordringer og styrker spiller ofte sammen i nogle selvforstærkende *arbejdsmiljødynamikker*. Prøv at se, om I kan genfinde sådanne mønstre i jeres *arbejdsmiljøfortælling* – altså nogle bud på, hvordan opmærksomhedspunkter (post-its) i den overordnede problemstilling påvirker hinanden. I kan flytte rundt på post-its og sætte dem i nærheden af hinanden, hvis der er tætte sammenhænge eller årsags-forbindelser.

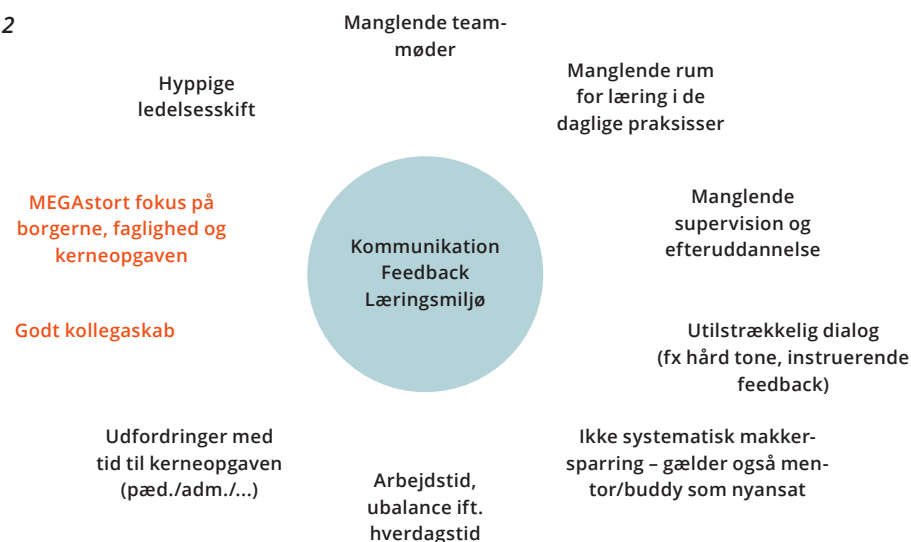
Som afsæt for arbejdsmiljøfortællingen skriver I, hvad der efter jeres vurdering er den centrale problemstilling. Derefter (rundt om problemstillingens tematik) nævner I de forhold, som I på baggrund af kortlægningen vurderer, understøtter eller udfordrer et godt arbejdsmiljø.



Fremstilling af arbejdsmiljøfortælling

I kan lave forskellige former for fremstillinger af jeres arbejdsmiljøfortælling. Figur 2.2. viser et eksempel på en fremstilling af en arbejdsmiljøfortælling. Her skrives den eller de tematikker, der er i fokus, i centrum, hvorefter der rundt om denne formuleres de tematikker, der kommer frem i dialogerne, og som både trækker i en positiv og negativ retning ift. tematikken i centrum. Figur 2.3 er en anden måde at fremstille jeres arbejdsmiljøfortælling grafisk på, der på baggrund af drøftelser forsøger at vise, hvordan konkrete tematikker understøtter en negativ arbejdsmiljødynamik gennem deres indbyrdes sammenhænge.

Figur 2.2



Figur 2.3



Respons på arbejdsmiljøfortælling

Som TRIO kan I bruge den grafiske fremstilling, når I vender tilbage til kollegerne med jeres opsamling på dialogerne. Her kan følgende tre spørgsmål ofte være gode til at fremme dialogen:

- Er arbejdsmiljøfortællingen genkendelig?
- Er der noget i fortællingen, der undrer jer?
- Er der noget vigtigt, I tænker, der mangler?

Justér arbejdsmiljøfortællingen efter dialogen med medarbejderne og brug den som afsæt for processens næste fase: *At prøve handlinger af*. Det er oplagt i forlængelse af drøftelser af arbejdsmiljøfortællingen, at I allerede tager hul på, hvad konkrete prøvehandling kunne være som respons på problemstillingerne. Ofte vil drøftelserne af arbejdsmiljøfortællingerne indeholde kimen til prøvehandling. Hvis det for eksempel bliver tydeligt, at der ikke har været afholdt personalemøder i lang tid, eller at der ikke har været plads til faglig sparring, hvor der er behov for at skabe systematik i fagligheden, så ligger det lige for at se på mulighederne for at igangsætte prøvehandling på de områder. Det kan også være, at I som TRIO har nogle konkrete forslag til handlinger, I gerne vil prøve af og i første omgang ønsker at få kvalificeret af kollegerne. Læs nærmere om prøvehandling i næste afsnit.



Refleksionsspørgsmål til TRIO

Opsamling på samtaler i TRIO

- Hvad tænker I er en god måde for jer at samle op på det, jeres kolleger har sagt?
- Hvem gør hvad?
- Hvordan og hvornår vil I præsentere den nye arbejdsmiljøfortælling for kollegerne?
- Har I allerede nu nogle tanker om handlinger, I vil foreslå at prøve af?
- Hvordan vil I drøfte forslag til konkrete prøvehandling med kollegerne?

Respons på fremstilling af ny arbejdsmiljøfortælling og evt. forslag til prøvehandling

- Hvad er jeres erfaringer med at samle op på dialoger i trio?
- Hvad er jeres erfaringer med kollegernes respons?
- Har I input nu til at arbejde videre med at udforme konkrete prøvehandling?

At prøve handlinger af

Prøvehandling er oplagte, når I arbejder med problemstillinger af mere kompleks karakter, hvor der er behov for at prøve noget af, uden at det skal ses som længerevarende indsatser eller omfattende projekter. Den løbende afprøvning af prøvehandling giver mulighed for løbende læring og refleksion over både problemstillinger og arbejdsmiljøarbejdet i TRIOen. Det kan vise sig, at den handling, I afprøver, måske skal justeres en smule. Det kan også være, at den giver rigtig god mening, som den er, eller at den skal droppes igen, da virkningen ikke var, som I håbede på.

Hvad kan prøvehandling være?

Prøvehandling kan være mangfoldige både i indhold og form. Dialoger er også prøvehandling. Hvis jeres prøvehandling tager afsæt i at bruge konkrete værktøjer, der er relevante i forhold til jeres kortlægning og arbejdsmiljøfortælling, så kan det være en rigtig god ide, at I selv afprøver værktøjet og efterfølgende tænker, hvordan værktøjet kan give mening for jer. På den måde tilpasser I værktøjet, så det giver mening i jeres lokale sammenhæng og dermed tilpasses jeres arbejde.

Eksempler på prøvehandling

- Ny mødestruktur
- Afprøvning af værktøj og træning af faglig feedback i hverdagen
- Perspektivsamtale
- Dialoger om afklaring af indflydelse i hverdagen
- Afprøvning af ny måde at tjekke ind på

Prøvehandlinger formuleres med afsæt i den tykke arbejdsmiljøfortælling, og der følges løbende op og læres af de konkrete handlinger. Derfor er det også vigtigt, at I afsætter tid for, hvornår og hvor længe en handling skal afprøves, hvornår standser I op og sonderer blandt kolleger – giver det mening, skal der justeres, eller skal handlingen droppes. Det gælder primært for de prøvehandlinger, som afprøves ind i de daglige rutiner som fx et nyt mødepunkt på teammødet eller en fast rutine for, hvornår I træner en ny metode, fx faglig feedback.

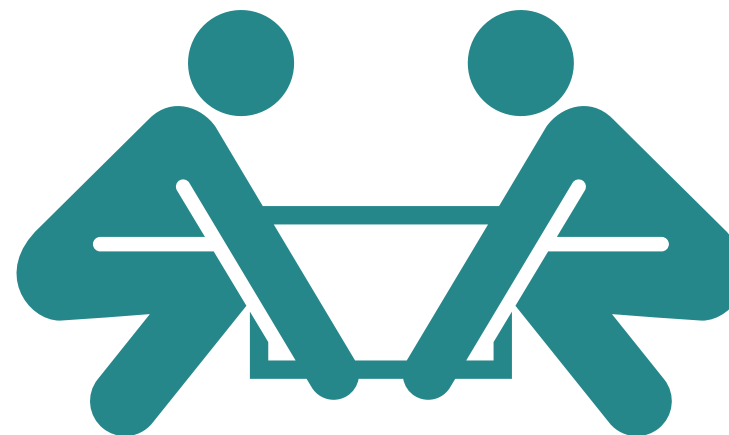
Refleksionsspørgsmål til TRIO

Følgende spørgsmål kan understøtte jer i at afdække jeres læring af prøvehandlinger:

- Hvordan har kolleger kvalificeret og bakket op om prøvehandling?
- Hvordan er det gået? Hvilken effekt?
- Hvad skal justeres, droppes, føres videre?
- Hvad har I lært som TRIO i processen? Hvad siger kollegerne, at de har fået ud af det?
- Har den konkrete prøvehandling betydning ind i jeres arbejdsmiljødynamikker på arbejdspladsen?
- Er der behov for at genbesøge arbejdsmiljøfortællingen og jeres arbejdsmiljøproblemstillinger – er der kommet nyt til, eller er der noget, som ikke længere har så stor betydning?

Komplekse problemer og prøvehandlinger

Det lærende arbejdsmiljøarbejde handler primært om at betragte jeres arbejdspladser og arbejdsmiljøproblemstillinger som foranderlige - komplekse og sammenvævede. Derfor er det heller ikke muligt at tænke arbejdsmiljøproblemstillinger som en simpel problemstilling, der løses ved at gå fra A til B. Det er vigtigt løbende at tage bestik af det, der sker undervejs, så prøvehandlingerne tilpasses, og der opnås læring af de nødvendige tilpasninger. Selvfølgelig er der også arbejdsmiljøproblemstillinger, hvor vi allerede har svar i form af 'gode praksisser' til at håndtere disse.



Opfølgning – styrket arbejdsmiljøkapacitet

I har formuleret en arbejdsmiljøfortælling på baggrund af strukturerede dialoger med jeres kolleger. Arbejdsmiljøfortællingen har givet jer indsigt i enkeltproblematikker og højst sandsynligt også deres indbyrdes sammenhænge i jeres psykiske arbejdsmiljø. I har formuleret konkrete prøvehandlinger, som givetvis vil være med til at løse konkrete problemer og samtidig vende de negative dynamikker til en mere positiv, som kan forandre og udvikle jeres arbejdsmiljøfortælling. Figur 2.4 viser et eksempel på problemstillingens dynamikker på et bosted, og figur 2.5 eksempler på, hvordan en arbejdsmiljøfortælling kan udfordres af konkrete prøvehandlinger.

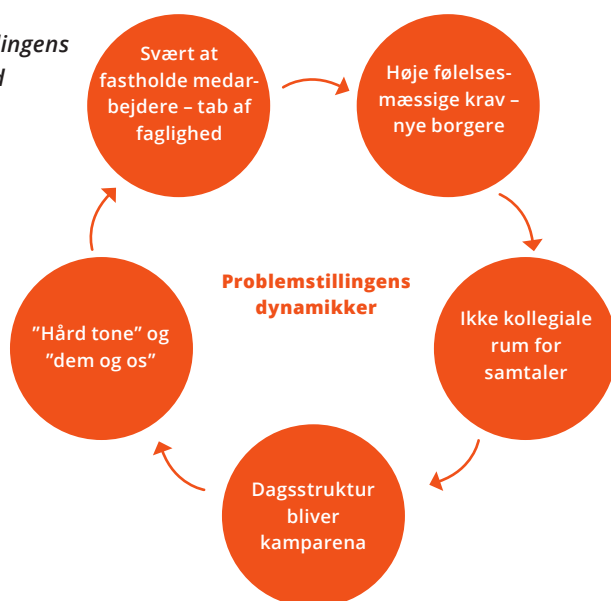
TRIOens lærende arbejdsmiljøarbejde vil løbende styrke jeres arbejdsmiljøkapacitet på jeres arbejdsplads. Arbejdsmiljøkapaciteten styrker jer i at udnytte det mulighedsrum, I har for at skabe positive forandringer i jeres arbejdsmiljø. TRIOen er igangsættere, faciliterende, rammesættende og sikrer og understøtter løbende opfølgning og læring af dialoger og prøvehandlinger. Jeres kolleger deltager og bidrager som eksperter i deres eget arbejde og arbejdsmiljø.

Refleksionsspørgsmål til TRIO

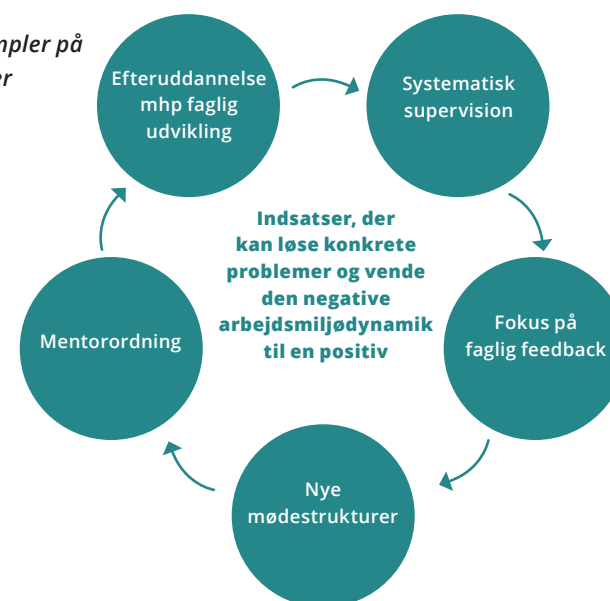
- Hvad har I lært af jeres samarbejde i TRIOen?
 - Har I brugt jeres forskellige roller aktivt? Hvad har I mødt af udfordringer undervejs?

- Hvad har I lært om arbejdsmiljøproblemstillinger gennem afprøvning af dialoger med kollegerne?
- Hvad har I lært af at prøve handlinger af og den løbende opfølgning på disse?
- Hvad har I lært af måden at mobilisere kolleger på og af deres respons på jeres handlinger?
- Er der noget, I som TRIO fremover vil gøre anderledes?
 - Når det handler om jeres indbyrdes samarbejde?
 - Måden at tilrettelægge dialoger og aktiviteter på?
 - Måden at mobilisere kollegerne på?
 - Ledelsens deltagelse i aktiviteter og involvering?
- Hvordan er reaktionen fra kolleger på dialoger, prøvehandlinger etc.?
 - Oplever I fx en mere aktiv deltagelse i dialoger om arbejdsmiljøet?

Figur 2.4: Problemstillingens dynamikker på bosted



Figur 2.5: Eksempler på prøvehandlinger



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 spillet 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 besluthedsgrundlaget, 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 anvendes 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 prøvehandling, 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 prøvehandling. 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 prøvehandling, 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 perspektivsamtalet 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 deltager 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 åbne 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 perspektivsam-
talen.

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 åbende 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 samtalsens dynamik og vurdere, om det er relevant at balancere denne toning, fx ved at spørge åbende 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 arbejds-

miljømæssige 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 samtals 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 arbejds gange 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 arbejds gangene 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 arbejds gangen 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 deltagerens 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 prøvehandling, som kan opløse dilemmaet, eller som kan hjælpe jer med at håndtere det på kort eller langt sigt. Det kan fx være ændring i arbejdsorganisering, 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 prøvehandling 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 historieværkstedets-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 tryk 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.

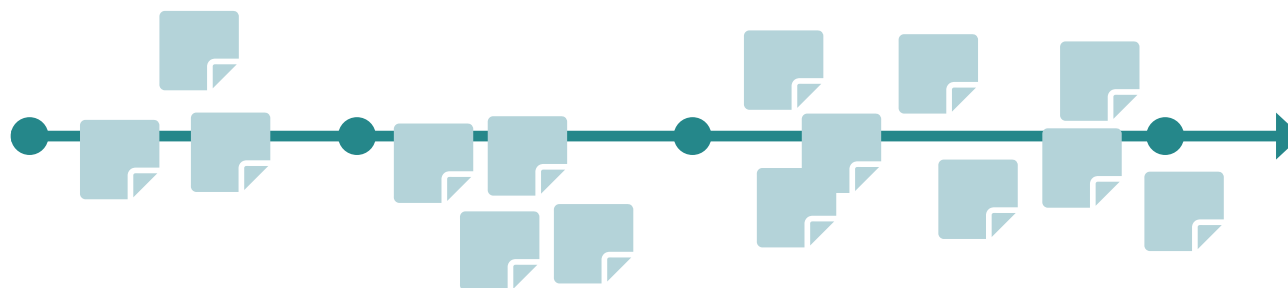
Fremgangsmåde

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 facilitist, 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 åbne 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 belast-

ninger, 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.

Arbejds miljø check-in

– en øvelse til håndtering af følelser i situationer

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

Et arbejds miljø 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.

Arbejds miljø 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 arbejds miljø check-in altid tager afsæt i konkrete oplevede situationer og beskrives som konkrete eksempler.

Arbejds miljø 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 træner 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 arbejds miljø 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

- Kollegaen med oplevelsen beskriver først arbejds situationen.
- 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
- 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.

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

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 vagttag og medarbejdernes ønsker til fleksibilitet og social støtte?

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.

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):

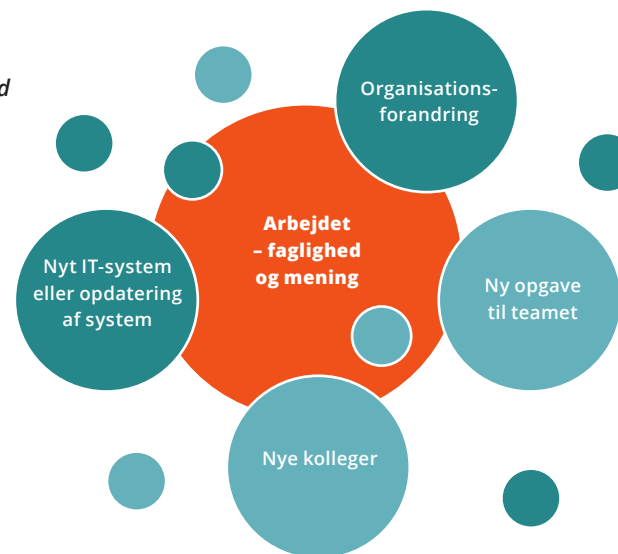
Undersøgelse af forandringens betydning

- 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

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



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 prøvehandling i afsnit 2. Kalder forandringsdialogen på yderligere forståelse af problemstillinger, kan *Perspektivamtaler* eller *Dilemmaværksted* være mulige metoder til at afdække tematikker og problemstillinger for at få indsigt i forskellige perspektiver og blive klogere på mulige sammenhænge.

4. Casebeskrivelser

Metatekst: I casebeskrivelsen kan I læse, hvordan en hjertemedicinsk afdeling tog fat om en række udfordringer med arbejdsmiljøet og oplæringen af nye medarbejdere. TRIO-gruppen søgte inspiration og støtte fra forskere ved Roskilde Universitet for at udvikle konkrete arbejdsmiljøinitiativer, der kunne fremme faglig tryghed og styrke samarbejdet. Med et klart mål om at styrke både samarbejde og læringskulturen blev der udviklet en temadag under temaet faglig tryghed i overleveringen. Dagen inkluderede konkrete øvelser og skabte rum for dialog om forbedringer, hvilket gav anledning til værdifulde diskussioner om bedre kommunikationspraksisser, fysiske arbejdsforhold og måder at skabe et mere støttende arbejdsmiljø for nye kolleger. Temadagen markerede et vigtigt skridt mod en mere bæredygtig arbejdskultur, hvor medarbejderne oplever faglig tryghed som en fælles indsats.

Faglig (u)tryghed på en hjertemedicinsk afdeling

Introduktion

TRIO-gruppen på hjertemedicinsk stod med den presserende udfordring, at arbejdet stiller høje krav til sygeplejerskernes erfaring og selvstændighed samtidig med, at der var kommet mange nye medarbejdere til på afdelingen.

På en hjertemedicinsk afdeling handler efterlevelsen af faglige idealer ofte om liv og død. Det er et område i sundhedsvæsenet med høj kompleksitet og døgndækning i vagterne. Vagterne kræver situationsspecifik dømmekraft.

Det høje faglige niveau er en kilde til begejstring og et stærkt grundlag for rekruttering af dygtige fagprofessionelle til et højt specialiseret felt. Men med de høje faglige idealer følger også høje krav, der skal efterleves, hvilket ikke bare kræver en bred og velfunderet viden, men også en stærk praktisk erfaringsbase.

Samtidig kræver det et godt kendskab til den enkelte patient. Det er vigtigt, at de rigtige informationer opsamles og videregives, så der kan tages bedst mulige beslutninger. Informationer skal derfor indsamles rettidigt og gives korrekt.

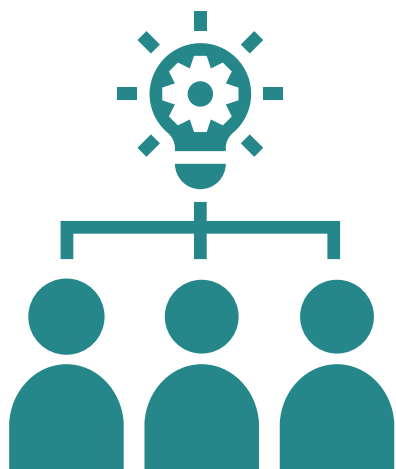
Som ny kan det være vanskeligt at skulle lære at begå sig i en fagprofessionel verden, hvor det kan være fatalt at begå fejl.

Det var derfor også nemt at føle usikkerhed på arbejdet. TRIO var blevet opmærksomme på, at mange af de nye sygeplejersker var begyndt at trække bekymringerne med hjem efter endt vagt. De nye sygeplejersker blev for eksempel i tvivl om, om de nu havde fået videregivet den rigtige information, journaliseret de rigtige data, foretaget nok og rigtige blodprøver eller målinger.

På afdelingen havde de derfor et ønske om at styrke deres viden om det lokale arbejdsmiljø samt få inspiration og støtte til at iværksætte en regulær arbejdsmiljøindsats, der kunne sætte fokus på at få skabt en lokal kultur, hvor nyansatte og nyuddannede ville opleve en høj grad af faglig støtte og tryghed i ansættelsen.

‘Overleveringen’

På afdelingen havde der været flere forsøg på at igangsætte arbejdsmiljøinitiativer – fx i form af personaledage, hvor medarbejderne skulle sidde ved borde og drøfte, hvad der kendetegner et godt arbejdsmiljø for dem. Men der var samtidig en oplevelse af, at det var svært at få initiativerne til at leve på afdelingen. Derudover mødte TRIO-gruppen tit udsagn, som ”det har vi prøvet før”, ”det har jeg ikke mærket nogen forskel på” eller ”det virker ikke for mig”.





TRIO-gruppen havde et ønske om at sætte fokus på arbejdsmiljøbegrebet psykologisk tryghed. Forskergruppen kom med det indspil, at det kunne være kontraproduktivt at rammesætte dagen for meget som noget, der handler om 'psykologisk tryghed'. Både fordi arbejdet ofte involverede vanskelige situationer, som de nyuddannede skulle lære at håndtere med den rette kollegiale støtte. Begrebet psykologisk tryghed kunne pege i retning af tryghed som en individuel ret snarere end et fælles ansvar.

Derudover skulle begrebet oversættes til det konkrete arbejde. Sammen med forskergruppen overvejede TRIO derfor, om det var muligt at udvikle et arbejdsmiljøinitiativ, der tog fat i noget mere konkret, som relaterede tydeligt til det daglige arbejde. De gode ønsker om et 'trygt og støttende fagligt arbejdsmiljø' skulle forankres i konkrete arbejdsopgaver og rutiner.

I de videre drøftelser faldt snakken på, om overleveringerne kunne være et interessant holdepunkt, alle kunne tale ind i. Det var noget, alle medarbejdere havde tilfælles, men samtidig meget forskellige oplevelser af. De erfarne medarbejdere havde ofte fokus på effektivitet og på at skære ind til benet i overleveringen af information. De nye medarbejdere havde mere fokus på at få det hele med. Overleveringerne udgjorde også et socialt mødested med gensynsglæde mellem gode kolleger. Overleveringerne var samtidigt ofte tidspressede. Og ofte var der mange praktiske hensyn, der skulle gå op, i den gensidige jonglering og afgrænsning af arbejde og familieliv, som det at møde ind eller forlade en vagt var anledning til.

Det var et tidsrum, hvor der både blev udført konkrete opgaver samtidig med en 'mikro-kommunikation' baseret på mere eller mindre usynlige 'spilleregler' for, hvad der kendetegnede en god overlevering. Det var tydeligt, at overleveringerne ofte blev oplevet som vanskelige og indeholdende mange forskellige hensyn og dagsordener.

Ideen var, at det at øve sig på at opbygge gode rutiner for overleveringen og afstemninger af forventninger potentielt kunne føre til, at medarbejderne fik sat ord på, hvordan gode praksisser for fagligt samarbejde og støtte generelt skulle foregå på afdelingen.

Drejebogen: Faglig tryghed i overleveringen

For at nedtone det 'psykologiske' og fremme fokus på fagligheden blev temaet 'psykologisk tryghed' omdøbt til 'faglig tryghed'. Det var tanken, at det ville tydeliggøre, hvordan trygheden i at mestre arbejdet også handlede om at opnå en form for faglig tryghed i den fælles opgaveløsning med kollegerne i udviklingen af en god læringskultur.

I udarbejdelsen af en drejebog for dagen (se også del 3) blev der taget udgangspunkt i værktøjer om psykologisk

tryghed fra Branche Fællesskaberne for Arbejdsmiljø og en øvelse om det gode samarbejde. I dialog med forskerne blev de forskellige værktøjer sammenkoblet til en ny drejebog for dagen, der både kunne sætte fokus på konkrete samarbejdsopgaver og gøre det i lyset af ønsket om psykologisk/faglig tryghed. Det klare fokus på konkrete (samarbejds-) opgaver i overleveringen lagde vægt på at udforske, hvad faglig tryghed betød for medarbejderne i praksis. De forskellige procestrin på tværs af værktøjerne blev dermed tilpasset det, der skulle være temadagens fokusering. Arbejdet med overleveringerne skulle danne afsæt for at opleve faglig tryghed som en del af (op-)læringskulturen på afdelingen.

På selve temadagen blev medarbejderne præsenteret for følgende rammesætning af dagen:

Formålet med aktiviteten er at arbejde med gode overleveringer med et godt samarbejde, klar kommunikation samt faglig og psykologisk tryghed.

Formålet med dagen blev uddybet ved at pointere, at intentionen med temadagen var, at:

- Forbedre samarbejdet om overleveringerne
- Sætte fokus på personalets indbyrdes relationer, kommunikationen og arbejdsgangene
- Blive klogere på faglig tryghed: Hvad er det i "vores eget" miljø?
- Skabe mere social støtte og en god læringskultur for nyansatte i specialet

Medarbejderne blev opdelt i fire grupper. I den første runde skulle de gennemgå en kortlægningsøvelse. Her blev der trukket på materialet fra Branche Fællesskaberne for Arbejdsmiljø om det gode samarbejde.

Der blev tegnet en tidslinje på en stor planche, og her skulle medarbejderne først notere alle de opgaver, som de kunne komme i tanke om, var en del af overleveringen. Opgaverne skulle fordeles, så de:

- 1) Satte gule post-its på tidslinjen i overleveringen, på de tidspunkter, hvor de vurderede, at der var et godt samarbejde.
- 2) Satte røde post-its på tidslinjen i overleveringen, på de tidspunkter, hvor de vurderede, at samarbejdet kunne fungere bedre.

Opgaverne var im- og eksplicit en del af samarbejdet i overleveringen. Det var antagelsen, at synliggørelsen af, hvad medarbejderne opfattede som centrale knudepunkter for henholdsvis et godt og vanskeligt samarbejde om opgaver i overleveringen kunne fremhæve kritiske situationer, hvor der var noget væsentligt på spil. Situationer, hvor de nyuddannede kunne være i tvivl, frygtede at lave fejl, eller hvor der manglede synliggørelse af den viden, som de mere erfarne sygeplejersker bar rundt på, men som ikke rigtig var blevet sagt tidligere.

Efter de to runder skulle hver gruppe præsentere deres kortlægningsøvelse for de andre.

De, der ikke præsenterede, havde til opgave at stille nysgerrige og opklarende spørgsmål med fokus på:

- *Hvorfor fungerer samarbejdet godt ved de gule markeringer?*
- *Hvorfor fungerer samarbejdet mindre godt ved de røde markeringer?*
- *Hvad ville være en oplagt fremadrettet forbedring?*

Uklarhederne, usikkerhederne og vanskeligheder gav anledning til mange forbedringsforslag og vigtige drøftelser, der ikke tidligere havde været tid til, og som havde været vanskelige at rammesætte uden den strukturerede dialog. Fx:

- Først at videregive information, når man reelt er mødt ind på arbejde
- At finde bedre måder at bruge kontoret på for at reducere støj
- Påpegning af, hvad det er for en stemning, man selv bidrager med, og hvad små udsagn som 'good luck' kan betyde for dem, der møder ind i et vagtskifte
- Hvordan den rette opdatering af informationer i IT-systemer kunne give et hurtigere og bedre overblik
- At de nyansatte har andre behov end de meget erfarne, og at der kan være behov for gensidig hensyntagen og hjælp for at lykkes med at skabe den gode overlevering
- Skabe en bedre kultur og respekt om overleveringerne, hvor man ikke drysser ind på meget forskellige tidspunkter.

Opsamling

I fokuseringen på samarbejdet i overleveringen foregik der samtidig en anden og mere underliggende form for læring, der handlede om at øve sig på samarbejdet og den im- og eksplicitte kommunikation på afdelingen. Workshopen blev til et arbejde med at skabe en støttende læringskultur med et kollegialt ansvar for at sikre en oplæring, der kan føre til en oplevelse af mestring og faglig tryghed. Det forudsætter en læringskultur, hvor det er legitimt at stille spørgsmål, formulere tvivl og usikkerhed og være opmærksom på de signaler, der kommunikerer til andre. Fx i den løbende forventningsafstemning om, hvad der tæller som nødvendig og tilstrækkelig information i forbindelse med journalisering, prøvetagning og mundtlig overlevering af information.

Øvelsen var i den forstand også en prøvehandling, hvor det var intentionen, at det at lære om overleveringen kunne forplante sig til andre samarbejdspraksisser. I workshopen blev afdelingens grundlæggende arbejdskultur synlig og kunne udvikles i en mere bæredygtig retning.



Rygcenteret – nye veje til fælles løft og bedre fremtid for arbejdsmiljøet

I casebeskrivelsen kan I læse, hvordan et rygcenter formåede at vende en svær periode præget af konflikter og dårlig trivsel til en mere positiv og konstruktiv hverdag. Nøglen til forandringen var en styrket dialog mellem ledelsen og medarbejderne gennem TRIOs beslutning om at samarbejde med forskere om at afholde to inspirerende fremtidsværksteder. I værkstederne fik medarbejderne mulighed for at sætte ord på de udfordringer, de havde oplevet, og identificere de områder, hvor der skulle skabes bedre rammer for fagligheden. Samtidig udviklede de konkrete forslag til, hvordan de kritisable forhold kunne forbedres. Disse værksteder blev ikke blot en platform for idéudvikling, men markerede også starten på en ny tillid og fælles retning for både ledere og medarbejdere. Dermed skabte de grundlaget for en stærkere kultur med bedre samarbejde.

Rygcenteret stod over for en række udfordringer efter en periode med en sygemeldt leder og eftervirkningerne af COVID-19-pandemien. Samtidig skulle afdelingen tage sig af flere og flere 'satellitpatienter' som et led i hospitalsledelsens forsøg på at udjævne et pres fra andre afdelinger. Ved varetagelsen af de nye patientkategorier var rygafdelingen gennem en længere periode blevet pålagt ekstra opgaver, de følte lå uden for deres specialiseringsområde. Dette havde både medført øget arbejdsbyrde og faglige frustrationer blandt medarbejderne. Der var en akkumuleret udmattelse.

Den langvarige periode med sygemelding i ledelsesgruppen var desuden medvirkende til en dårlig tone mellem medarbejdere og ledelsesniveau. Medarbejderne havde

svært ved at finde gejsten ved arbejdet uden en synlig og fast leder på afdelingen. De følte, at de måtte stå til rådighed på måder, hvor tidligere aftaler, ansvarsfordelinger og rammer ikke blev overholdt. De følte, at tilliden var væk, at de ikke blev hørt, at der var utilstrækkelig med kommunikation fra ledelsen, at deres daglige arbejdsflow blev brudt. Hver dag måtte de kæmpe for at få enderne til at mødes. Samtidig voksede ventelisterne, og presset for at reducere dem forplantede sig hos både ledelse og medarbejdere. Der var også andre udfordringer med den daglige koordinering, opgavemængde, flow, indflydelse, forudsigelighed samt placering af fagligt ansvar og anerkendelse. Alt i alt førte det til nye sygemeldinger, opsigelser og udskiftninger i ledelsesfunktioner.

De havde brug for en ny start, og en ny ledergruppe valgte derfor at kontakte Roskilde Universitet, der med støtte fra parternes pulje skulle assistere dem i at fremme et bedre psykisk arbejdsmiljø. Efter drøftelser med TRIO foreslog forskerne at afholde to fremtidsværksteder.

Det kunne være en måde at fastholde en proces, hvor medarbejdernes konstruktive kritik blev inddraget i den fremadrettede forandring på afdelingen. Det havde været en særdeles hård proces for afdelingen, og der var et behov for at kunne italesætte følelserne fra den vanskelige periode. Samtidig skulle afdelingen inden for en årrække flytte over i et nyt supersygehus. Flytningen blev derfor afsættet til at lave værksteder, hvor medarbejderne kunne være med til de første udkast til en fremtid, hvor fællesskabet blev styrket og gode praksisser kunne flytte med over i de nye rammer.



Fremtidsværkstedet

Fremtidsværkstedet er en metode til at arbejde med forandringer. Metoden er god til at give medarbejderne en stemme. Den er også god til, at deltagerne ser fremad mod det, der betyder mest for dem. Derudover følger værkstedet tre faser.

- 1) Først startes der med en kritikfase. Her kan deltagerne sige alt det, de oplever som problemer eller kritisk. Punkterne noteres på plancher eller vægtavler.
- 2) Næste fase er en drømmefase, hvor deltagerne skal skitsere den bedst tænkelige arbejdsplads. Her kan alt lade sig gøre uden praktiske, økonomiske eller fysiske begrænsninger. Dette er ofte den sværeste fase, da det kan være vanskeligt at forestille sig andet end det, man står i til daglig.
- 3) Til sidst skal deltagerne gennem en realiseringsfase. Her tages de første spæde skridt mod at formulere, hvordan drømmen om verdens bedste arbejdsplads kunne påbegyndes i praksis. Ofte er der mange aspekter af drømmefasen, der kan brydes op i mindre bidder og realiseres i praksis.

Fordelen ved fremtidsværksteder er også, at det er en metode, der er let at tilpasse den enkelte arbejdsplads. Ulempen er, at den oftest kræver hjælp udefra til at gennemføre processen, fordi det kræver en, der har afstand til hverdagens problemer og kan mediere i til tider vanskelige følelser og konflikter. Fremtidsværkstedet kræver derfor typisk, at der hentes en uden for afdelingen ind til at bistå faciliteringen.

På værkstederne var det en befrielse for medarbejderne at kunne formulere deres kritik for ledelsen i strukturerede og støttende rammer. Ledelsen var med til værkstedet, men med aftale om kun at måtte indtage en lyttende og ikke fordømmende rolle og uden mulighed for at kunne svare på eventuel kritik. En udfordrende øvelse, som de lykkedes med at mestre.

Noget af det, medarbejderne især fokuserede på, var deres følelse af, at patienterne blev svigtet. I en hverdag med mange aflysninger og patienter, der måtte sendes hjem igen til trods for at være i faste. Dette gjorde, at det blev det svært at få øje på, at de satte patienten i centrum; et slogan, som afdelingen og sygehuset ellers proklamerede at fokusere på. Som en af sygeplejerskerne formulerede frustrationen: *"Det er jo falsk varebetegnelse."* Den manglende tid til patienterne og de mange aflysninger af operationer fyldte meget.

Medarbejdernes ønsker til fremtidens arbejdsplads var, at der var flow i arbejdet. Dette indebar, at der var tid til at tage imod patienter og pårørende, tid til spørgsmål og tid til at håndtere bekymringer. Forhold, der omhandlede betingelser for den faglige kvalitet. For at dette skulle kunne lade sig gøre, skulle færdigbehandlede patienter udskrives i tide. Stuegangen skulle planlægges bedre, og dette skulle etableres med kommunikation og koordinering med de ansvarshavende planlæggere – herunder lægerne. Disse nøglemedarbejdere måtte tage et større ansvar for at være en medvirkende faktor til sygeplejerskernes og social- og sundhedsassistenternes daglige arbejdsbetingelser. Der var ønsker om højere kvalitet ved at kunne følge patienten i hele forløbet. Det ville også være en hjælp, hvis hjemmeplejen selv kontaktede patienterne og stod for koordineringen ved udskrivning.

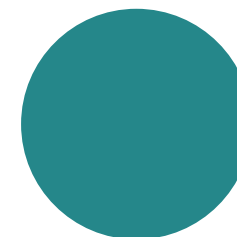
Opsamling

Den efterfølgende evaluering af forløbet viste, at det havde været en succes på mange måder. Stemningen var blevet meget bedre. For styregruppen blev det tydeligt, at det frem for at forsøge at lægge fortiden bag sig, så var det godt at grave et spadestik dybere i medarbejdernes kritik. Medarbejderne følte sig hørt, set og inddraget. Ikke mindst fordi ledelsen gjorde meget ud af at kommunikere, hvordan de ville gå videre med de forskellige kritikker, der var blevet rejst. Blandt andet i dialoger med de tvær-

faglige ledelsesudvalg og i koordineringen i forbindelse med planlægningen af patientoperationer.

Det blev oplevet, som at luften var blevet rensset, dialogen var genetableret som tovejskommunikation, og ledelsen var forpligtet på at bruge deres handle- og manøvrerum. Samtidig var medarbejderne også forpligtede på at bidrage med deres del og tage del i at få vendt udviklingen på afdelingen.

Senere viste det sig, at trivselsundersøgelsen blev meget bedre. Fremtidsværkstedet blev også startskuddet til, at der blev valgt en arbejdsmiljørepræsentant, som viste sig at være godt fagligt funderet i afdelingens forskellige faglige aspekter. Den stedfortrædende leder blev fast leder. Der kom gang i TRIO igen, og de havde mandat i det grundlag, værkstederne havde skabt. Processen resulterede i, at TRIO begyndte at afholde ugentlige onsdagsmøder, hvor medarbejderne kunne komme med input og formulere forslag til forbedringer. Både medarbejderne og ledelsen havde flyttet sig. Medarbejderne havde fået mere realistiske forventninger til ledelsen, og ledelsen havde blik for hverdagens problemer på gulvet. Det var ledelsens oplevelse, at medarbejderne var blevet bedre til at håndtere forandringer mere konstruktivt. Aftalen var, at uanset hvad der sker, så skal arbejdet med forbedringer af arbejdsmiljøet tænkes ind i forandringerne, og at medarbejdernes ideer skulle iværksættes.



Økonomifaglighed under pres

Casen om dialyseafdelingen illustrerer, hvordan komplekse arbejdsmiljøproblemer kan adresseres gennem en helhedsorienteret og læringsbaseret tilgang. I processen blev det muligt at få sat ord på, hvordan medarbejdernes individuelle strategier til at håndtere arbejdsbelastninger havde forstærket uhensigtsmæssige dynamikker og skabt dårlig stemning og svækket samarbejdet. Det kan være vanskeligt at tage fat på at få adresseret et dårligt psykisk arbejdsmiljø, når det samtidig indebærer at få medarbejderne til at tage medansvar for en mere positiv udvikling. Casen giver et eksempel på, hvordan en involverende proces, der omfattede perspektivsamtaler og dilemmaværksteder med ledelse og medarbejderne, lykkedes med at tage de første skridt på vej mod en bedre fælles forståelse af udfordringer og vilkår.

Introduktion

Økonomi er for de fleste medarbejdere i den regionale sektor et vanskeligt emne at forholde sig til og opleves ofte som noget, der sætter begrænsninger i det daglige arbejde. Sådan er det ikke for medarbejderne i Center for økonomi. De brænder for god økonomistyring. Centerets medarbejdere er specialister med en stærk økonomisk faglighed og selvbevidsthed. Men i ledelsens forsøg på at indføre en ny strategi og organisationsforandring, så oplevede medarbejderne, at deres forståelse af faglig kvalitet og kompetencer kom under pres. Samtidig var de ikke altid lige populære blandt de mange aktører, som de skulle styre økonomien for. Hverdagen kunne være præget af småbrok og sociale sammenstød i samarbejdet med forskellige enheder. Det var i tiltagende grad blevet til dem-mod-os-fortællinger. Vanskelighederne på centeret havde varet år, uden at det var lykkedes at løse

op for spændingerne. Heller ikke med ekstern hjælp. Med støtte fra parternes pulje skulle en forskergruppe fra Roskilde Universitet forsøge at assistere centeret i at få kortlagt, hvad uoverensstemmelserne gik ud på, og ad den vej forsøge at bidrage til en proces i retning af et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Ledelses- og medarbejderperspektivet

På den ene side af konflikten stod ledelsen, der oplevede, at medarbejdergruppen ikke ville støtte op om den nye strategi. Ledelsen ville gerne udvikle en stærkere kunde- og serviceorientering. De efterlyste mere engagement og et større ønske om at udvikle fagligheden i retning af en mere udadvent og ud-af-huset økonomiafdeling, der i større grad skulle tilbyde sine kompetencer som forebyggende og optimerende foranstaltninger. De ønskede at udvikle faglige kompetencer, der var mere synlige, proaktive, servicerende og kommunikerende.

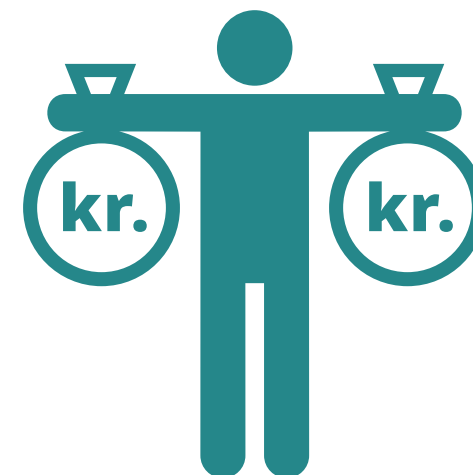
Samtidig havde ledelsen 'slået sig' på tidligere forsøg på at facilitere ændret strategifokus og understøtte kompetenceudviklingen. Flere medarbejdere havde følt sig utilpasse i situationen og fandt det vanskeligt at identificere sig med den nye rolle og funktion. Ledelsens antagelse var derfor, at kun få medarbejdere ville være villige til at indgå i en proces.

Kortlægningen udført af forskerne ved Roskilde Universitet tog afsæt i metoden *Perspektivsamtaler*, der udføres som gruppeinterview med udvalgte medarbejdere, hvor de kan få plads til at fremlægge forskellige perspektiver på, hvordan de oplever fagligheden i deres arbejde. Det lykkedes at rekruttere medarbejdere, der sad og arbejdede med meget forskellige hjørner af den økonomiske faglighed. Kortlægningen viste først og fremmest, at:

- Medarbejdernes faglighed grundlæggende set hvilede på en forståelse af at være yderst trænede fagspecialister, der også havde til opgave at skulle sikre en an-

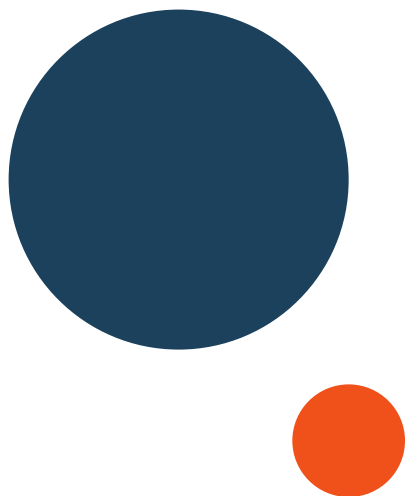
svarlig brug af de økonomiske midler på måder, hvor der kunne opnås mest mulig sundhed for pengene: *"Vi sidder her nok ligesom lægerne og sygeplejerskerne, fordi vi brænder for sundhedsvæsenet. Så kan jeg ikke lave hverken en hofte eller noget andet, men jeg kan lave økonomistyring eller hjælpe de andre med at komme det mere fornuftige sted hen, hvis vi prioriterer det, der er vigtigt."*

- At fagligheden ofte var bundet op på en kontrolfunktion af andres brug af økonomiske midler eller anvisninger til bedre økonomistyring. Her var de godt klar over, at de ikke altid var lige populære, fordi deres opgave også bestod i at kontrollere andres brug af penge. Som en formulerede det meget billedligt: "Vi kan være pis-seirriterende."
- Samtidig var mange af medarbejderne som stærke faglige specialister også opøvet i at være individualister, der var ene om at besidde den faglige indsigt på snævre områder.



Samlet set tegnede dataindsamlingen et sammensat billede af 'fagligheden'. De interne konflikter kunne ikke forklares med et fravær af ønsker om at være gode kolleger og sparringspartnere. Det handlede snarere om, at det, ledelsen efterspurgte, på mange måder var meget langt fra det, medarbejderne selv opfattede som de mest væsentlige faglige kompetencer i stærkt specialiserede felter.

Ledelsens forestilling om en 'servicekultur' i afdelingen var derfor ikke altid i overensstemmelse med medarbejdernes opfattelse af kerneopgaven. Det var en oplevelse af at blive overset og ikke blive anerkendt i det tværgående samarbejdes kompleksitet og føle sig stærkt udfordret på de økonomikompetencer, som ledelsen stillede i ud-sigt skulle være et tillæg til deres selvforståelse som faglige specialister, der først og fremmest arbejdede i dybden og fokuserede på at reducere fejl gennem kontrol.



Temadagen

Arbejdsgruppen fra økonomicenteret valgte at invitere til en temadag for hele personalegruppen. Temadagen var rammesat som en tilbagemelding på dataindsamlingen, hvor forskerne bidrog med et oplæg, der både spejlede medarbejdernes erfaring til resten af ledelses- og medarbejdergruppen. Der blev givet meget plads til åbne diskussioner om, hvad det var for barrierer og muligheder, der lå i et forsøg på at overvinde de modsatrettede opfattelser af, hvad den nye økonomifaglighed skulle dække over. Det var diskussioner om roller og om, hvor arbejdspladsen var på vej hen. Det lykkedes med at skabe en mere fælles nysgerrighed om nye tendenser inden for økonomistyring på en fagligt berigende måde.

HR-medarbejderen påtog sig efterfølgende opgaven at fastholde og udvikle en mere gensidig og lyttende dialogform. Dette er vigtigt, fordi dialogerne er fundamentet for at tage fat på problemerne med det psykiske arbejdsmiljø. Derfor blev der også med det samme planlagt en ny fælles dag til at fastholde progressionen i dialogerne om samarbejdet og relationerne.

Opsamling

Casen illustrerede betydningen af at invitere til dialoger om nye retninger. Krævende omstillingsprocesser stiller høje krav til lydhørhed, dialog og involvering, da de skaber usikkerhed om medarbejdernes faglige identitet og selvforståelse. Gennem diskussioner fik ledelse og medarbejdere bedre kendskab til og forståelse for hinandens perspektiver og talt sig ind på fælles ønsker om den fremadrettede retning. Hvad der indledningsvis var et enten-eller blev til dels omformet til et fælles erkendt dilemma mellem to opfattelser af, hvordan fremtidens økonomifaglighed skulle se ud i praksis.

Casen viste, at kulturer handler om relationer, der går tæt på vores oplevelse af arbejdsidentitet og dermed vores opfattelse af, hvad der betyder noget i arbejdet, og hvornår vi føler os kompetente og dygtige som fagprofessionelle. Som ledelse i komplekse organisationer, der skal navigere i omskiftelige ydre vilkår, kræver det en særlig evne til at kommunikere mellem den ydre og indre virkelighed, når der stilles nye krav til, hvad der tæller som god kvalitet i arbejdet.

Det vigtigste resultat af forløbet var, at der var kommet en dialog i gang. Især mellem ledelsen og medarbejderne, men også på tværs af enhederne i centeret, hvor opgavefunktioner var meget forskellige, selvom de havde økonomifagligheden som fælles paraply.





Dialysen – fra selvbeskyttelse til fælles ansvar

Casen om dialyseafdelingen illustrerer, hvordan komplekse arbejdsmiljøproblemer kan adresseres gennem en helhedsorienteret og læringsbaseret tilgang. I processen blev det muligt at få sat ord på, hvordan medarbejdernes individuelle strategier til at håndtere arbejds belastninger havde forstærket uhensigtsmæssige dynamikker og skabt dårlig stemning og svækket samarbejdet. Det kan være vanskeligt at tage fat på at få adresseret et dårligt psykisk arbejdsmiljø, når det samtidig indebærer at få medarbejderne til at tage medansvar for en mere positiv udvikling. Casen giver et eksempel på, hvordan en involverende proces, der omfattede perspektivsamtaler og dilemmaværksteder med ledelse og medarbejderne, lykkedes med at tage de første skridt på vej mod en bedre fælles forståelse af udfordringer og vilkår.

Introduktion

På dialyseafdelingen havde medarbejderne længe kæmpet med et belastet psykosocialt arbejdsmiljø og erkendt behovet for hjælp udefra til at få belyst problemerne og udvikle løsninger. Afdelingslederen beskrev situationen som en kultur, der "sidder i væggene". Det afspejlede dybereliggende udfordringer, der var komplekse og sammenflettede.

Afdelingen oplevede en dårlig tone og mobning. Der var stor kulturel diversitet, stort aldersspænd, stort kompetencespænd og ansatte fra tolv forskellige nationaliteter. TRIO var både bekymret for, om de kunne holde det faglige niveau, og for medarbejdernes trivsel. Mange korttidssygemeldinger og korttidssygefravær var tegn på, at der var opstået en fraværskultur på afdelingen, hvor

hver gjorde sit for at beskytte sig mod spidsbelastningerne. Samtidig var det udfordrende for de erfarne sygeplejersker at løfte opgaven med oplæring af mange nyuddannede sygeplejersker. En ny række opsigelser havde nær væltet afdelingen, og det var vanskeligt at få skabt en følelse af fælles ansvar og optimistisk tro på fremtiden. Oven i det gav den strukturelle mangel på sygeplejersker fortsat store rekrutteringsvanskeligheder.

Udfordringen var, hvordan der kunne tages fat på at få vendt udviklingen på afdelingen præget af udmattelse og resignation, som TRIO oplevede gav dårlig trivsel. De følte sig overvældede af at skulle løse alle problemer i arbejdet selv, uden opbakning fra medarbejderne. Efter de indledende møder aftalte TRIO og forskerne Roskilde Universitet, at der var behov for at skabe en proces, hvor medarbejdernes erfaringer af problemerne kunne bringes i spil gennem en fælles bearbejdning og læring om arbejdets forandringer, vilkår og indbyggede dilemmaer.

Arbejdsmiljøindsatser: Den lærende kortlægning og dilemmaværksted

Den fælles læreproces blev designet som en lærende kortlægning. Forskerne udførte først tre runder interviews ud fra metoden Perspektivsamtaler med tre udvalgte grupper af medarbejdere. Perspektivsamtalerne viste, at medarbejderne delte TRIOs oplevelse af, at stemning og kollegial opbakning var udfordret. Arbejdspresset producerede problematiske konkurrence- og sorteringsdynamikker, hvilket igen forplantede sig i dårlig stemning og lav kollegial opbakning. Den nye gruppe af tunge og plejekrævende patienter havde resulteret i interne statusforskelle og en subtil kamp for at sikre sig de nemme frem for tunge patienter, hvilke skabte interne splittelser på afdelingen og ødelagde oplevelsen af sammenhold på afdelingen. Det var endt i en ond cirkel med udmattelse og højt sygefravær. Hver kæmpede for sit.

Stemning og kollegial opbakning var ømtålelige emner. Medarbejderne anerkendte, at kultur og stemning var problematisk, men henviste berettiget også til arbejdets udmavende dilemmaer som årsag til konflikterne.

Samtidig havde ledelsens brug af fleksibilisering som greb til at løse vagtdækning og bemandingsproblemer ført til en oplevelse af uforudsigelighed og manglende kontrol. Covid-pandemien og mange forandringsprocesser havde givet en udmattelse om tilpasninger. Medarbejderne kunne ikke gennemskue grundlaget for de løbende tilpasninger af vagtplanen og omorganiseringer. De følte, at deres faglige og sociale behov for ro, forudsigelighed og nedsat arbejdsbyrde blev overset i ledelsens forandringsprocesser. For medarbejderne blev det til en konkret oplevelse af, at det var umuligt at styre den fælles planlægning af arbejdet. Forskerne konkluderede, at der var opstået en ubevidst dynamik, hvor hver medarbejder måtte tage ansvar for sig selv og sørge for at komme bedst gennem dagen. Håndteringen af højt arbejdspress var blevet til individuelle mestringsstrategier.

Den fælles indkredsning af problemet bekræftede for TRIO og forskere, at problemstillingen handlede om at håndtere de dilemmaer, der opstod i kombinationen mellem et strukturelt pres på bemanning og medarbejdernes strategier for at klare arbejdets belastninger. Formålet med interventionen blev, i fællesskab, formuleret som:

At medarbejderne deltager i en temadag og bearbejder de centrale dilemmaer i dialysens arbejde for at forbedre omgangstone, kommunikation, samarbejdskultur og kollegial støtte.

Dilemmaværkstederne

Forskerne faciliterede to heldagsworkshops med metoden *Dilemmaværksteder*, hvor 8 dilemmaer i arbejdet blev fremlagt og bearbejdet af medarbejderne. Formålet var at skabe et nyt handlerum ved at synliggøre arbejdets dilemmaer. Forskerne præsenterede analyser af, hvordan afdelingen var endt i en negativ spiral med tiltagende dårligt arbejdsmiljø og medbragte udvalgte citater, der illustrerede afdelingens dilemmaer. Gennem en faciliteret italesættelse og diskussion af de situationer, hvor problemerne opstod, udviklede der sig et fælles sprog for, hvordan de hver især forsøgte at overleve i arbejdet, hvilket skabte mange konflikter. Medarbejderne blev desuden præsenteret for "stresskeglen". Stresskeglen blev et billede, som medarbejderne kunne spejle sig i og gav anledning til at tale om, hvordan pressede situationer ofte førte til individualiserede reaktionsmønstre, hvor man lukker sig inde i sin egen 'kegle'. Dagen gav således anledning til at diskutere typiske reaktionsmønstre i pressede arbejdsmiljøer samt til at tematisere forskellige holdninger til dilemmaer i arbejdet.

Gennem processen opstod en større gensidig forståelse af ledernes og medarbejdernes respektive perspektiver og ansvarsområder. Begge parter lærte, hvordan de fastlåste hinanden i en ond cirkel:

- For medarbejderne blev det klart, at deres resignation og individualiserede tilgang til planlægningen af arbejdet nødvendiggjorde en nærmest overmenneskelig planlægningsindsats og detail-styring af den daglige ledelse og en overdrevet heroisk indsats af visse kolleger, som skulle løbe meget stærkt for at samle op og lappe huller.
- For ledelsen blev det klart, hvordan den fleksibilisering og løbende reorganisering af arbejdet, som de i bedste mening havde indført for at imødekomme spidsbelastningerne fra bemandingsproblemerne, til tider kunne skabe en følelse af konstant uforudsigelighed og

manglende kontrol, som ikke bare kunne være stærkt belastende for medarbejderne, men også forstærkede medarbejdernes oplevelse af ikke at kunne få indflydelse eller tage ansvar for opgaveløsningen - og derfor førte dem til individualiserede strategier til at mestre arbejdet.

Samtalen åbnede et nyt dialogisk handlerum for at tage fat på at forandre de u hensigtsmæssige dynamikker, som de ønskede at ændre. Det gav ansatser til at forstå de u hensigtsmæssige vaner som forståelige men u hensigtsmæssige reaktioner på at skulle arbejde i vanskelige arbejdsvilkår. En stor del af dynamikken i læreprocessen kom fra, at medarbejderne rykkede sig fra individualiserede handlemønstre med kampe om opgaver, ansvar og skyld til en mere fælles italesat problemforståelse, hvor der tales om mere kollektive og fællesskabsbaserede håndteringsstrategier.

Opsamling

Den lærende kortlægning forbedrede altså arbejdsmiljøet ved at åbne et gensidigt understøttende læringsrum for både TRIO og medarbejderne.

For TRIOen var det fortsat en kamp at holde fokus på arbejdsmiljøet og på, at manglende arbejdskraft, sygemeldinger, uforudsete opgaver og kampe om vagtplaner fortsat kunne skabe belastninger. Men indsatserne havde været startskud til at skabe mere fælles forståelser af, hvordan et strukturelt forankret pres på sundhedsvæsenet havde forplantet sig i uhåndterbare gruppedynamikker på afdelingen. Sygefraværet blev dog omtrent halveret, og trivslen blev ifølge TRIOen stærkt forbedret. Og TRIOen lærte fortsat at være i en engageret og åben proces med det videre arbejde med arbejdsmiljøet.