

Den gode trio

Styrk hverdagens samarbejde om kerneopgave og arbejdsmiljø



Region Syddanmark



Den gode trio

Styrk hverdagens samarbejde
om kerneopgave og arbejdsmiljø

Region Syddanmark, juni 2018

Region Syddanmark

Damhaven 12

7100 Vejle

Projektgruppe i Koncern HR:

Niels Jørgen Rønje

Camilla Skytte Behrendsen

Redaktion: Ola Jørgensen, Klartekst

Tekst: Marie Preisler

Grafisk design: Karen Krarup

Fotos: Ritzau, Shutterstock, Colourbox,

Unsplash (Glenn Carrie, Deborah Kunzie)

Tryk: KLS Pureprint

ISBN: 978-87-92217-65-3

En stor tak til ledere og tillidsvalgte i de otte trioer,
der villigt har delt deres erfaringer og gjort undersøgelsen mulig.



Indhold

Tre sider af samme sag	4
De otte trioer	7
Gevinster og udfordringer	8
TRIO-modellen	11
Tillid	14
Relationer	16
Investering	18
Overblik	20
Kom godt i gang	22

Tre sider af samme sag

Mange arbejdspladser i Region Syddanmark har valgt at etablere en såkaldt trio. Det vil sige en lille gruppe, der systematisk men ofte uformelt mødes og drøfter spørgsmål, der har betydning for hverdagens opgaveløsning og trivsel. I en trio samler man tre forskellige vinkler på en sag: lederens, arbejdsmiljørepræsentantens og tillidsrepræsentantens.

Typisk giver triosamarbejdet mulighed for dels at etablere en tæt kobling mellem arbejdsmiljøarbejdet og kerneopgaven, dels at tage de nødvendige diskussioner helt tæt på hverdagen og de daglige opgaver.

Det formelle samarbejde om et godt arbejdsmiljø foregår i MED-regi og på forskellige niveauer - fra Hovedudvalget til FællesMED-udvalg, Lokal-MED-udvalg og de enkelte arbejdsmiljøgrupper.

Trioen kan således være et værdifuldt supplement til MED-systemet. Triotanken ligger da også i naturlig forlængelse af ånden i MED-samarbejdet: at et godt samarbejde om kerneopgaven mellem ledelse og medarbejdere både skaber værdi for borgerne, et godt arbejdsmiljø og en effektiv opgaveløsning.





Trioernes arbejdsfelt spænder meget vidt. Fra klassiske arbejdsmiljøudfordringer som sygefravær, stress, vold og trusler til bredere spørgsmål om kvalitet, trivsel, samarbejde og rammerne om hverdagens opgaveløsning.

Triosamarbejdet er hverken reguleret af lovgivning eller overenskomstfalter. Om det skal etableres, hvad det skal handle om, og hvordan det skal foregå, er op til den enkelte arbejdsplads.

En gevinst for det daglige samarbejde

De mange potentielle gevinster ved en velfungerende trio er anledningen til denne publikation, som er skrevet til både kommende, nystartede og mere erfarne trioer – og til alle tre parter i samarbejdet.

Resten af ledelsessystemet og HR-afdelingerne kan også læse med, hvis de aktivt ønsker at gøre trioer til en del af samarbejdskulturen. For selv om ønsket om et godt triosamarbejde skal komme nedefra, kan chefer, topledelse og HR-afdelinger være fødselshjælper ved at anerkende og understøtte trioens rolle og indsats.

HVEM DELTAGER I TRIOEN?

En trio består i udgangspunktet af tre personer: leder, tillidsrepræsentant og arbejdsmiljørepræsentant. Nogle steder deltager flere tillidsvalgte (fx for forskellige faggrupper).

Regionens arbejdspladser er forskellige og forskelligt organiseret. Derfor vil der næppe være én måde at drive trioer på, der passer til alle, og nogle steder er triosamarbejde måske slet ikke den rigtige løsning.

Publikationen bygger på grundige interview med otte udvalgte trioer, der er godt i gang. Ved at lytte til deres erfaringer, udfordringer og anbefalinger har vi fundet fire særlige kendetegn ved et godt triosamarbejde og samlet dem i en enkel model, der forhåbentlig kan inspirere flere til at etablere og udvikle triosamarbejdet.



Sådan er undersøgelsen gennemført

Portrættet af det gode triosamarbejde i denne publikation bygger på en interviewundersøgelse blandt otte af regionens etablerede trioer. Se oversigten side 7.

De dækker et bredt udsnit af regionens arbejdspladser: somatikken, psykiatrien, det sociale område og administration. Der er stor variation i disse trioers størrelse, arbejdsform, rammevilkår og erfaring, men de er på forhånd udvalgt som veletablerede og velfungerende, og det billede bekræfter undersøgelsen.

Hver trio er interviewet som gruppe i cirka to timer på arbejdspladsen. Forud for dette er der foretaget grun-

dige telefoninterview med lederne af alle otte trioer. Samtlige interview er derefter analyseret med henblik på at finde:

- de typiske gevinster og udfordringer i triosamarbejdet
- hovedingredienserne i opskriften på en velfungerende trio
- gode råd og ideer til henholdsvis nye og mere erfarne trioer.

En undersøgelse som denne kan ikke sige noget om, hvordan den typiske trio fungerer. Den viser, hvad der generelt kendetegner trioer, som fungerer godt – og dét kan forhåbentlig inspirere andre og nye trioer.

Undervejs i publikationen bringes citater og eksempler fra de otte trioer.

De otte trioer

Alle trioer bruger samarbejdet til løbende at drøfte, hvad der rører sig på arbejdspladsen, og om der er behov for, at ledelsen eller trioen informerer, handler og/eller involverer medarbejderne. Blandt de emner, der fylder i næsten alle trioer, er:

- Status på drift og økonomi
- Løbende udveksling af observationer om trivsel
- Trivselsaspekter af sygefravær
- Vurdering af og eventuelt opfølgning på MTU og APV
- Planlægning af vagter, arbejdstid og ferie
- Evaluering af lokale politikker, fx om mobilbrug og rygning.

Mange af de otte trioer i undersøgelsen har desuden arbejdet med forskellige større projekter eller initiativer; nogle eksempler på disse er nævnt nedenfor.

- *OUH, Rengøring og Hospitalsservice, område 1*
Kulturforandring; fremme af ansvarsholdelse; nyt ferieplanlægnings-system.
- *Sygehus Sønderjylland, afsnit Fødsler*
Fusion af afdelinger og kulturer; samarbejde mellem faggrupper; god omgangstone.
- *Børnehusene Stjernen ved Odense, specialinstitution*
Kulturændringer; bedre samarbejde; accept af nye rammer og opgaver.
- *Region Syddanmark, afdelingen Miljø og Råstoffer*
Processer til inddragelse af medarbejdere; bred dialog om arbejdsmiljø og social kapital; konkrete tiltag til at bevare eller øge trivsel.
- *OUH, Afdeling U, neurointensivt sengeafsnit*
Fusioner af afsnit; trivselsrelateret sygefravær.
- *Børne- og ungdomspsykiatrien, Odense*
Projekt om nye arbejdsopgaver; kulturforandring og tillid.
- *Sydvestjysk Sygehus i Esbjerg, intensivt afsnit*
Ombygning; samarbejde; nyt vagtplanssystem; vold mod personalet.
- *OUH, Afdeling V, afsnit Ita1*
Indledende definition af trio-samarbejdet; arbejdsmiljø bredt.



Gevinster og udfordringer

Alle de lokale ledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, som har deltaget i undersøgelsen, vurderer, at det er umagen værd at skabe et godt triosamarbejde.

De beskriver triosamarbejdet som givende for både kerneopgaven, den sociale kapital og arbejdsmiljøet. Når de sammenligner med tiden, før trio- en blev etableret, eller med tidligere trioløse arbejdspladser, oplever de en mærkbar positiv forskel.

Især følgende otte gevinster fremhæves hyppigt af triodeltagerne – selv om de selvfølgelig ikke findes i lige høj grad i alle trioer.

„Trioen spiller en vigtig rolle, fordi vi her kan tale åbent og ærligt sammen og sige ligeud til hinanden, hvad vi oplever, og hvad medarbejdere er utilfredse med uden at pakke det meget ind. Jeg tror på, at den åbne dialog lønner sig. Medarbejdere taler i mindre grad om ledelsen som ”dem” og i modsætning til ”os”. En anden supergod ting ved trioer er, at vi er flere, som medarbejderne kan gå til.“

*Kurt Vester, serviceleder
OUH Rengøring og Hospitalsservice*

1 BEDRE FUNDEREDE BESLUTNINGER

En trio kan sikre et bedre beslutningsgrundlag, fordi der er mere viden og flere perspektiver til stede, når en sag skal drøftes og afklares. Lederen kan i trioer via TR og AMR få en bedre fornemmelse for, hvad der rører sig blandt medarbejderne. På samme måde får TR og AMR adgang til ledelsesmæssige overvejelser og planer, der kan kvalificere deres arbejde som medarbejdernes repræsentanter. Sidst og ikke mindst ser flere par øjne mere og bedre end ét – der kommer kort sagt flere perspektiver på bordet, og deltagerne kan ”bytte kasketter” for en stund. Det giver bedre beslutninger.

„Vi gør hinanden klogere i trioer og organisationen mere robust, fordi vi forstyrrer hinanden på gode måder. At vi også kan være uenige, er lærerigt for alle parter og godt for kerneopgaven.“

*Inge Holst Lauridsen,
afdelingsleder
Sydvestjysk Sygehus i Esbjerg,
intensivt afsnit*

2 STØRRE ENGAGEMENT OG MEDEJERSKAB

En trio giver medarbejderne flere, enkle og uformelle veje til information om arbejdspladsen og til selv at komme til orde og blive hørt i spørgsmål, der vedrører deres arbejde og hverdag. Trioer giver også stemme til de medarbejdere, der normalt ikke ytrer sig. Ledelsen bliver ikke et fjernt ”dem”, og på en arbejdsplads, hvor trioer spænder over flere faggrupper, kan den være med til at mindske indbyrdes hierarki og konflikter. Det understøtter arbejdsglæde, engagement og faglig stolthed.

3 NYE LØSNINGER

Når trioen engagerer medarbejdere, føler de sig mere motiverede til at komme med bud på nye løsninger. I en god trios fortrolige rum kan deltagerne åbent og tillidsfuldt udveksle og udvikle både egne og medarbejdernes bud på, hvordan ting kan gøres bedre. Deltagerne behøver ikke at have alle svarene på forhånd, men kan drøfte og finde dem sammen. Det fremmer kreativiteten og modet til at foreslå ændringer.

4 MINDRE UFOKUSERET KRITIK

Trioen bidrager til, at medarbejdere forstår og accepterer givne rammevilkår. Der lyttes ofte på en anden måde, når en TR eller AMR forklarer situationen, end når lederen gør det. Det betyder, at medarbejdere bruger færre kræfter på at udfordre forhold, der ikke står til at ændre, og mere energi på konstruktivt at drøfte beslutninger og forhold, som de har en reel og legitim mulighed for at ændre eller præge. På den måde kan frustrationer eller ufokuseret kritik lettere omsættes til konkrete forbedringer.

„En trio kan takle hårde forandringsprocesser, fordi vi sammen står rigtig stærkt og kan fastholde fokus på, hvad der er til afdelingens bedste. Det er vigtigt, når der er bump på vejen, og det vil der altid være.“

Maria Halle, AMR, OUH, Afdeling U

„Jo bedre vi i trioen taler sammen og finder gode løsninger, desto bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø - og så flyder arbejdet lettere, og det gavner kerneopgaven.“

Mette Krogh Jørgensen, TR
Børne- og Ungdoms-
psykiatrien i Odense

„Der er på vores arbejdsplads brug for at omlægge mange arbejdsgange for at møde tidens krav. Det er vi som medarbejdere nødt til at tage medansvar for, og i den proces er trioet et meget vigtigt forum.“

Christian Kristensen, TR
OUH, Rengøring og
Hospitalsservice



5 UNDERSTØTTER FORANDRINGS-PROCESSER

Trioen kan i forandringsprocesser spille en vigtig rolle ved at sikre, at fx en ny struktur, arbejdsgang eller adfærd bliver implementeret på måder, som arbejdspladsen er med til at kvalificere og derfor føler et fælles ansvar for. Trioen kan blandt andet sikre, at dyb viden og input fra medarbejderne ligger til grund, når forandringsprocessen tilrettelægges, samt at medarbejderne forstår forandringens formål og involveres på en relevant måde undervejs. AMR og TR er ofte vigtige kulturbærere, formidlere og drivkræfter, når en trio sætter forandringer på dagsordenen.



6

KVALIFICERER ARBEJDS- MILJØINDSATSEN

Mange arbejdsmiljøspørgsmål går på tværs af funktioner som leder, TR og AMR. Så selv om der er arbejdsmiljøgrupper, bilateral dialog mellem leder og især AMR og et MED-samarbejde med fokus på arbejdsmiljø, kan trioen ofte supplere og styrke det lokale arbejdsmiljøarbejde. Eksempelvis kan tegn på mistrivsel eller dårligt psykisk arbejdsmiljø ofte opdages tidligere eller helt forebygges, fordi triodeltagerne har fingeren på pulsen. Og når arbejdsmiljøproblemer kræver en særlig indsats, kan TR og AMR i trioens sparre med og støtte lederen i at tilrettelægge og gennemføre en god proces.

„Jeg ser trioens som en styrke og et supplement til det mere formelle arbejdsmiljøarbejde i det lokale MED. Trioen giver os også en god forbindelse dertil.“

Sanne Thingholm, afdelingssygeplejerske
OUH, Afdeling V, afsnit Ita1

„Som AMR handlede mine opgaver tidligere mest om det fysiske arbejdsmiljø, og jeg havde ikke så central en rolle i samarbejdet med leder og TR. Nu har vi alle en lige stor interesse i at sikre en arbejdsplads, der følger med udviklingen og har en god kultur, og det samarbejder vi om i trioens.“

Elin Gram, AMR
Børnehusene Stjernen
ved Odense

7

STYRKER TR OG AMR OG DERES INDBYRDES SAMARBEJDE

I trioens deltager TR og AMR på lige fod, og det skaber rum for bedre dialog og samarbejde mellem de to funktioner - til gavn for dem begge og for arbejdspladsen som helhed. TR og AMR oplever, at de derved bliver bedre til deres tillidshverv, har større indflydelse, og at det er mere givende og sjovere at være tillidsvalgt. For nye TR og AMR er en god trio også en vigtig støtte, fordi man her kan spørge dumt og søge råd og vejledning. I trioer med flere faggrupper kan samarbejdet styrke den tværfaglige dialog, respekt og samhørighed.

„Trioens gør mig bedre til mit arbejde, fordi jeg får flere vinkler på vores fælles sager. Jeg føler mig godt klædt på, og at jeg er en bedre TR, fordi jeg i trioens bliver set og mødt på mine holdninger og tanker.“

Christina Homann, TR, OUH, Afdeling U

AFLASTER OG UNDERSTØTTER LEDERNE

Ledere oplever, at triosamarbejde især i starten kræver en del tid og energi, men at den investering på sigt giver overskud. Dels fordi lederen i trioen får en dybere indsigt i, hvad der rører sig i afdelingen. Dels fordi trioen løfter med på og kvalificerer opgaver, som lederne ellers stod alene med, fx i dialogen med medarbejderne om vilkår eller forandringer. Lederne understreger, at trioen på ingen måde rækker ved deres ledelsesret og -opgave, men at den er et vigtigt sparringsrum, som gør dem til bedre ledere og ledelsesopgaven mere interessant og tilfredsstillende.

„Jeg får som leder i trioen en vidvinkel på ting. Jeg prøver ting af, men det er i sidste ende mig, der træffer beslutningerne.“

Mette Christensen,
afdelingschef
Region Syddanmark, afdelingen Miljø og Råstoffer

„For år tilbage sad vi ledere med mange opgaver, som vi nu deles mere om i trioen, og det er meget positivt, for det giver et større fælles ejerskab, og vi ledere kan ikke flytte noget uden medarbejderne. En trio har en vigtig rolle som brobygger i en tid med mange nye tiltag fra regionen.“

Susan Linnet, afdelingsleder
Børnehusene Stjernen ved
Odense

„Jeg spørger trioen til råds, giver den indflydelse og begrundet mine og hele organisationens beslutninger, så både TR og AMR får bedre forståelse og kan være med til at bære information ud til medarbejderne. Det kan virke anderledes på medarbejderne, når deres egne repræsentanter uddyber nogle ting.“

Trine Andersen, afdelingsjordemoder
Sygehus Sønderjylland, afsnit Fødsler



Ikke uden udfordringer

Alle trioer understreger, at velfungerende triosamarbejde kræver en særlig indsats. Det kræver commitment og stiller krav til både triodeltagere og aktørerne omkring trioer.

Fem udfordringer er særligt vigtige at forholde sig til:

- **Tung start.** Det kan være svært at komme let fra start i triosamarbejdet, herunder at give triosamarbejdet struktur og indhold, så det skaber den ønskede værdi. Selv nogle af de velfungerende trioer har haft en langsom og famlende start.
- **Tillid vokser langsomt.** En beslægtet udfordring er opbygningen af den fornødne tillid triodeltagerne imellem. For nogle tager det tid og indebærer, at deltagerne skal "føle hinanden lidt på tænderne", før de kan begynde at høste gevinsterne af det uformelle samarbejde.
- **Svær rolleafklaring.** Det er en stadig øvelse for trioer at "holde styr på kasketterne". Det vil blandt andet sige afgrænse, hvad man deler med hinanden, og hvordan man som hhv. leder og tillidsvalgt forener et fortroligt samarbejde med at have potentielt modsatte roller og interesser.

„Det var svært i starten, der skulle opbygges tillid, og de første tre måneder gik med at kridte en fælles bane op, og parterne pustede sig lidt op over for hinanden, men i dag tror jeg, vi alle tre kan sige, at det fungerer virkelig godt. Vi bringer ikke småting op og kan gå i dybden med ting.“

Kurt Vester, serviceleder

OUH, Rengøring og Hospitalsservice

- **Knappe ressourcer.** Nogle trioer tager initiativ til større udviklingsprojekter, som både de og resten af arbejdspladsen finder meningsfulde. Men af og til undervurderer triodeltagerne, hvad det koster af tid, kræfter og kompetencer at nå godt i mål.
- **Lukket klub.** De fleste trioer kæmper med at åbne triosamarbejdet tilstrækkeligt mod kollegerne og den øvrige organisation. At informere og inddrage medarbejderne i det rette omfang, på det rette tidspunkt og på en god måde er en vigtig og ikke helt nem opgave.

Det er netop nogle af disse udfordringer, som trioerne i undersøgelsen har forsøgt og formået at takle ved hjælp af de fire ressourcer i TRIO-modellen, der præsenteres på de følgende sider.

„Som TR skal jeg i trioer nogle gange viderebringe emner fra kollegerne. Det kan være lidt delikat for fjerde gang at bringe samme emne eller ønske op, hvis lederen i trioer tidligere har sagt nej. Men prøver jeg ikke, har jeg ikke gjort mit arbejde godt nok.“

Pia Pallesen, TR

Sygehus Sønderjylland, afsnit Fødsler

„Som leder er jeg opmærksom på, hvad der hører til i trioer, hvad trioer har indflydelse på og dermed, hvordan vi behandler punkterne - om det er til orientering eller drøftelse.“

Trine Andersen, afdelingsjordemoder

Sygehus Sønderjylland, afsnit Fødsler

TRIO-modellen

- fire kendetegn ved godt triosamarbejde



Erfaringerne på tværs af alle otte trioler i undersøgelsen viser, at vel-fungerende triosamarbejde især har følgende fire kendetegn:

- Høj grad af indbyrdes **TILLID**
- Opmærksomhed på gode **RELATIONER**
- **INVESTERING** af tid og energi i samarbejdet
- **OVERBLIK** over trioarbejdet og den helhed, det indgår i.

Alle de udvalgte trioler har disse kendetegn - og har arbejdet på at styrke dem. Det er altså ikke noget, en trio behøver at have fra starten for at fungere, men netop egenskaber, det er værd at opbygge og værne om.

På de følgende sider uddybes indholdet i hvert af de fire kendetegn, der også belyses med udsagn fra deltagerne i undersøgelsen.

Tillid



Tillid er en afgørende forudsætning for godt triosamarbejde. Da trioen er et uformelt forum, der bygger på fælles interesse i at sikre gode løsninger i hverdagen, giver samarbejdet ganske enkelt ikke mening uden tillid. Omvendt kan et tillidsfuldt triosamarbejde udrette store ting på en arbejdsplads.

Tillid er ikke noget, som er givet på forhånd. Den skal fortjenes. En trio kan godt starte med en lav grad af tillid, som under de rette vækstbetingelser kan vokse sig større. Og når tilliden først er opbygget, skal trioen løbende pleje den.

At opbygge og vedligeholde den nødvendige tillid kræver:

- *Åbenhed:* Internt i trioen skal der være rum for, at deltagerne tør ytre sig åbent og frit uden frygt for, at det, de siger, siden bliver brugt imod dem.
- *Fortrolighed:* Det er en forudsætning for fri dialog, at deltagerne er enige om, hvad der skal deles med verden udenfor.

- *Respekt:* Deltagerne skal forstå og acceptere hinandens "kasketter", dvs. de andres roller, ansvar, opgaver, pligter og handlemuligheder som henholdsvis leder, TR og AMR.
- *Loyalitet:* Triodeltagere skal så vidt muligt stå sammen udadtil og bakke fælles beslutninger op, men også kunne redegøre balanceret for andre synspunkter i sager, hvor de ikke selv er enige.
- *Rolleklarhed:* Lederen skal turde inddrage og delegere ansvar og frihed i opgaveløsningen til TR og AMR, og hele trioen skal også involvere øvrige medarbejdere i sit arbejde og uddelegere opgaver og ansvar til dem.

„Tillid er alfa og omega i en trio. At det ikke skrives i den lille sorte bog hos chefen at ”Nåh, det er sådan, hun tænker”, når jeg siger noget. Man skal som trio-deltager kunne regne med, at det tages imod med godt hjerte, og at hvis jeg siger noget sludder, så bærer de andre over, fordi jeg gør mit bedste.”

Mona Egeberg Ebsen, AMR
Region Syddanmark, afdelingen
Miljø og Råstoffer

„I vores trio er tilliden opstået gradvist, så vi nu har et stærkt bånd. Vi kan snakke fortroligt om alt og se tingene med hinandens øjne og sammen skabe et overblik, fordi vi har vores daglige gang forskellige steder på arbejdspladsen.”

Ole Jaque Jensen, AMR
OUH, Rengøring og
Hospitalsservice

„Når TR og AMR holder fast i en sag og bringer den op i trio en mange gange, skal jeg have respekt for, at de har hver deres kasketter på og tillid til, at de ikke går efter mig, men efter bolden – og så må det jo være noget, der skal følges op på.”

Trine Andersen, afdelingsjordemoder
Sygehus Sønderjylland, afsnit Fødsler

„Jeg skal bevare mine kollegaers tillid, så de kommer til mig, når de har brug for deres TR og stoler på, at det, de siger, ikke kommer videre. Vi skal ikke pleasse hverken leder eller kollegaer og ikke være ledere. Hvis vi blev det, ville udbyttet ved trio en gå tabt. Så det er en vigtig balancegang at bevare tilliden begge steder.”

Christina Homann, TR, OUH, Afdeling U



Relationer



Som deltager i en trio indgår man i vigtige relationer med både de andre triodeltagere og øvrige medarbejdere. Relationerne internt i trioen stiller i udgangspunktet samme krav om dialog, samarbejde og forhandling som andre professionelle relationer på arbejdspladsen. Men da trioen er et lille, mere uformelt og fortroligt refleksionsrum, bliver det også vigtigt, at der er god personlig kemi mellem deltagerne.

Det betyder også, at man som triodeltager skal have lyst til at træne og bruge sine "relationsmuskler", dvs. sine relationelle kompetencer. Trioarbejdet udvider også især de tillidsvalgtes rolle i forhold til deres kolleger, og den relation skal de også være opmærksom på at udvikle.

Solide samarbejdsrelationer i trioen forudsætter især:

- *Vilje til gode relationer:* I velfungerende trioer kender og kan man sætte pris på hinanden. Relationerne er faglige, ikke personlige, men deltagerne har det rart og indimellem sjovt med hinanden. Det kræver vilje og energi at opbygge og pleje den type af relationer.
- *Plads til uenighed og usikkerhed:* En god trio skal turde diskutere, være uenige med hinanden og se dét som en værdifuld faglig disciplin, der gør dem klogere og fører til bedre beslutninger. Triodeltagerne skal også turde dele, når de er i tvivl og ikke har svar på rede hånd.
- *Evne til at lytte:* Alle skal kunne lytte uden at dømme hinanden; især skal lederen tale mindre og lytte mere, end nogle ledere er vant til.

- *Mod:* Triodeltagelse kræver en vis robusthed. Dels får ledere via trioen ofte ret direkte feedback på deres ledelse. Dels skal TR og AMR over for deres kolleger kunne forklare fælles beslutninger, lige som de skal være loyale budbringere af kollegers ønsker – også når de ikke selv er enige i dem.
- *Tydelighed:* Det fortrolige rum i trioen og "kasketbyttet" derinde gør det til en særlig opgave for alle triodeltagere at være bevidste om, hvilken rolle de har, og hvem de taler på vegne af hvornår. Lederen skal balancere inddragelse og ledelsesret – og være tydelig om grænsen.



„Vi har en god dynamik i trioen, fordi vi har hver vores vinkel og viden, som sættes i spil, og det er med til at løfte diskussionen. Den forskellighed giver en stor værdi til trioen.“

Pia Pallesen, TR
Sygehus Sønderjylland, afsnit Fødsler

„For mig som TR er det vigtigt at have et rum, hvor jeg kan blive hørt uden at være meget forberedt og rustet til tænderne. Jeg kan være umiddelbar og skal ikke bagefter frygte, at jeg har sagt noget forkert eller upassende.“

Christina Homann, TR
OUH, Afdeling U

„Hvis en leder går ind i trioarbejdet med den holdning, at min holdning er den eneste rigtige, så lad være. For man skal lytte med åbent sind og tro på, at der er nogen, som kan lære én noget. Ellers er det spild af egen og andres tid. Så bliver det rent skuespil.“

Mette Christensen,
afdelingschef
Region Syddanmark, afdelingen Miljø og Råstoffer

Investering



At drive en trio forudsætter, at både trioens medlemmer og arbejdspladsen er villig til at investere de fornødne ressourcer – ikke mindst i etableringsfasen. På sigt sparer triosamarbejde mere tid og flere kræfter, end det kræver, men afkastet viser sig ofte først efter et stykke tid.

Det betyder, at både triodeltagerne og omgivelserne (chefer og medarbejdere) skal forstå samarbejdets langsigtede formål og karakter – og derfor have en vis tålmodighed med de konkrete, synlige resultater.

Det, der skal investeres for at få en trio til at lykkes, er især:

- *Ledelseskraft:* Den enkelte leder skal se værdien i at brede sit lederskab ud og være villig til at bruge tid og kræfter på at dele relevant viden med trioens samt involvere den i sine overvejelser og dispositioner.
- *Tid:* Der skal være reel mulighed for at mødes og tale sammen, uanset om trioens har formelle møder eller mødes ad hoc. Der skal være tid til at vende både større ting og dagligdags udfordringer, herunder tid til at planlægge trioens arbejde.
- *Kompetencer:* Triodeltagere kan have gavn af at styrke kompetencer, de får særlig brug for i trioens, fx kommunikation, ledelse og samarbejde. Det kan også styrke samarbejdet, at trioens sammen tager relevant efteruddannelse, fx særlige triokurser.
- *Opbakning fra resten af organisationen:* Trioens skal være klar til at efterspørge den hjælp, støtte og rådgivning, de har brug for i konkrete situationer. Det kan være fra højere ledelsesniveauer, andre afdelinger eller en stabsfunktion.



„Man skal turde være uenige i trioen, det rusker mig som leder på en god måde. Og for at være stærke parter, der gør hinanden stærkere, skal TR og AMR klædes på til trioopgaven, hvis de ikke allerede er det. Som leder prøver jeg at dygtiggøre min TR og AMR. Det giver større udbytte, at de er dygtige.“

Inge Holst Lauridsen, afdelingssygeplejerske
Sydvestjysk Sygehus i Esbjerg, intensivt afsnit

„Ledelsen skal ville trio-samarbejdet. Det er alfa og omega. Vi kan som TR og AMR ikke skabe det selv. Ledelsen skal skabe rammerne, det gælder både den lokale leder og leders leder, som skal sikre den fornødne tid til, at den lokale leder kan prioritere opgaven og tænke strategisk.“

Lise Dybbro, AMR
Sydvestjysk Sygehus i Esbjerg,
intensivt afsnit

„Jeg ser mig selv som mine kollegaers forlængede arm i trioen og forventer af dem, at de kommer med input og er med til at føre trio-beslutninger ud i livet.“

Elin Gram, AMR
Børnehusene Stjernen ved Odense

Overblik



En trio skal have et godt fælles overblik for at kunne anlægge et samlet perspektiv på hverdagens opgaver og udfordringer, drøfte større spørgsmål, finde nye løsninger og inddrage resten af medarbejderne i processen på en god måde.

Det fælles overblik opstår ikke af sig selv. Derfor arbejder en god trio løbende med at sikre sig blandt andet:

- *Struktur på samarbejdet:* Der skal være nem adgang til dialog i trio'en og klare aftaler om, hvem der løser hvilke trioopgaver. Nogle trioer bruger dagsorden og referat i deres arbejde. En del, men ikke alle, har lagt faste møder ind i kalenderen langt frem i tiden.
- *Blik for mange vinkler på en sag:* At se en sag fra flere sider er vigtigt og kræver, at triodeltagere opøver deres evne til at sætte sig ind i, hvordan en problemstilling ser ud fra de øvrige triodeltageres perspektiv.
- *Højt fælles vidensniveau:* Lederen skal give trio'en adgang til viden om alle anliggender, der er relevante for det daglige arbejde, og være åben for at drøfte alle dem, der ikke er personalesager. TR og AMR skal tilsvarende overføre viden til og fra trio'en, kollegerne og andre faglige fora.
- *Samspil med resten af arbejdspladsen:* Både leder, TR og AMR skal informere, inddrage og samarbejde med andre relevante aktører og fora på arbejdspladsen - især MED-udvalg og arbejdsmiljøgrupperne. Det sikrer, at trio'en ikke bliver en isoleret ø, men en aktiv medspiller for organisationen.
- *Prioritering:* Trio'en skal vælge sine indsatsområder med omhu, så de vigtigste og mest trioegnede løses først, og så trio'en ikke beskæftiger sig unødigt med sager, der ville kunne håndteres bedre på et andet niveau, eksempelvis personsager.

„Jeg har god erfaring med at give TR og AMR plads. Jeg sidder naturligvis i trioen som leder og har ledelsesretten, men når jeg træffer beslutninger knyttet til kerneopgave og arbejdsmiljø, vil jeg altid først have dialog med trioen og vil helst træffe beslutninger i fællesskab.“

Susanne Gravergaard,
funktionsleder
Børne- og Ungdoms-
psykiatrien i Odense

„Trioen skaber sammenhængskraft, fordi vi arbejder sammen med en fælles målsætning og kender hinanden og hinandens holdninger. Vi har den tillid, der er nødvendig for at gå i dybden med et problem, og bagefter kan vi gå ud og arbejde i samme retning.“

Charlotte Hollmann, afdelingssygeplejerske
OUH, Afdeling U

„Der er brudflader og overlap mellem trioen og MED og LMU, men når de opstår, så snakker vi om det i trioen og beslutter, hvor en sag bedst hører hjemme.“

Lena Storgaard Nielsen, TR
Sydvestjysk Sygehus i Esbjerg, intensivt afsnit

Kom godt i gang

Der findes ingen fast drejebog eller en trin-for-trin-guide for, hvordan man etablerer en god trio. TRIO-modellen viser, hvad en række andre trioer har haft succes med, og den kan bruges som inspiration.

Men arbejdspladser og deres behov er forskellige. For nogle er det vigtigt med dagsordener, faste møder, der er planlagt i god tid, og referater. Andre har det bedre med færre formalia. Man må finde den samarbejdsform, der giver bedst mening lokalt.

Ofte er det lederen, der tager initiativet til at etablere et triosamarbejde. Som en ekstra hjælp til det, kommer her syv gode råd, der er særligt relevante for helt nye trioer.





- **Afklar formål og rammer.** Som noget af det første er det vigtigt at få talt om og afstemt indbyrdes, hvorfor trioen etableres, hvad den især skal arbejde med, og hvordan rammerne om samarbejdet er.
- **Søg inspiration.** Som ny trio kan I have gavn af hurtigt sammen at tale med andre, der har prøvet det før. Det kan fx være andre ledere, mere etablerede trioer i organisationen eller den lokale HR-afdeling.
- **Drøft noget vigtigt fra start.** Triodeltagerne skal fra første møde opleve, at det har værdi at prioritere triomøder i en travl hverdag, og at trioen kan løse vigtige opgaver. Start med det mest aktuelle og relevante, og udvid langsomt paletten.
- **Sæt også fokus på det, der fungerer.** Som trio er det nærliggende først at fokusere på arbejdspladssens udfordringer og uløste problemer. Men trioen kan også have en vigtig funktion i at fastholde fælles styrker og markere gode resultater.
- **Hold hyppig kontakt** - især i den første tid. Indtil trioarbejdet finder en fastere form, og gevinsterne træder tydeligt frem, kan samarbejdet glide ud i sandet, hvis man ikke opretholder en vis frekvens i både faste møder og den løbende triodialog i hverdagen.
- **Hav tålmodighed.** Regn med en indkøringsfase, hvor deltagerne skal finde den rette samarbejdsform, herunder opbygge tillid og relationer. Det kræver tid at pejle sig ind på hinanden, og trioen kan ikke gabe over et væld af opgaver fra første færd.
- **Vær åbne udadtil.** Det må ikke være hemmeligt eller mystisk, hvad I laver. Fortæl tidligt medarbejderne om trioen - og hvad I og de kan få ud af samarbejdet. Forklar trioens spilleregler, herunder hvad der er fortroligt, og hvad I kan dele fra møderne.



DEN GODE TRIO

Mange arbejdspladser i Region Syddanmark har valgt at etablere en såkaldt trio, hvor leder, arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant løbende mødes og drøfter spørgsmål, der har betydning for hverdagens opgaveløsning og trivsel.

De mange potentielle gevinster ved en velfungerende trio er anledningen til denne publikation, som er skrevet til både kommende, nystartede og mere erfarne trioer – og til alle tre parter i samarbejdet.

Publikationen bygger på grundige interview med otte udvalgte trioer, der er godt i gang. Ud fra deres erfaringer opstilles en enkel model, der forhåbentlig kan inspirere flere til at etablere og udvikle triosamarbejdet.