

TRIO arbejdsfællesskabets ekkolod – hård på kerne- opgaven og blød på relationer

*Af Birgitte Glifberg, ledelseskonsulent og arbejdsmiljørådgiver,
konsulenthuset GLIFBERG PROCESSER*



Om Birgitte Glifberg

Oprindeligt uddannet fritidspædagog og efterfølgende Cand.pæd. i generel pædagogik, Diplom i ledelse, stud. Master of Public Governance, Arbejdsmiljøuddannelsen, Coachuddannelse i ledelsesdialog. Er beskikket censor v. Censorkorpset for de erhvervsøkonomiske bachelor-, master og kandidatuddannelser indenfor ledelse & organisation samt beskikket censor v. Censorkorpset for Ny Pædagoguddannelse. Har haft en række ledende stillinger og været konsulent i fritids- og dagtilbud samt på kommunalt niveau.

www.glifbergprocesser.dk
kontakt@glifbergprocesser.dk

Hvis leder, AMR og TR formår at etablere en TRIO og indgå i et tillidsfuldt og ligeværdigt samarbejde i TRIOen, er de godt på vej til at styrke, udvikle og vedligeholde bæredygtige arbejdsfællesskaber og et sundt arbejdsmiljø.

Denne artikel fokuserer på TRIO-samarbejdet og ledelse som et helt centralt omdrejningspunkt i forhold til at styrke, udvikle og vedligeholde bæredygtige arbejdsfællesskaber og sundt arbejdsmiljø. Jeg dykker ned i begreber som ansvar, MEDansvar, MEDindflydelse og MEDbestemmelse, og hvordan vi træffer beslutninger. Hvad skal der til, for TRIO'en bliver MEDskabende om et sundere arbejdsmiljø? Hvordan går TRIOen forrest og bidrager til en kultur, hvor forebyggelse, forandringsprocesser og samarbejde er en naturlig del af praksis?

I de senere år har arbejdsmiljø fået betydelig opmærksomhed på de psykiske og sociale faktorer, der spiller ind på et godt arbejdsliv – også kaldet det psykosociale arbejdsmiljø.

Udviklingen i den psykosociale arbejdsmiljøforskning har i de sidste 35 år bevæget sig fra at have fokus på krav, indflydelse, udviklingsmuligheder og monotone arbejdsopgaver frem mod at have fokus på sociale relationer, retfærdighed og værdier.

Der findes ingen officiel definition af psykosocialt arbejdsmiljø. Professor Reiner Rugulies fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) foreslår at anse det psykosociale arbejdsmiljø som et komplekst fænomen, der er påvirket af sociale strukturer, både på arbejdspladsen og i samfundet. Internationalt anvendes psykosocialt arbejdsmiljø. I Danmark taler vi om psykisk arbejdsmiljø.

Uagtet om vi kalder det psykisk arbejdsmiljø eller psykosocialt arbejdsmiljø, skal opgaven løftes i arbejdsfællesskabet sammen med en del andre opgaver indenfor området. Derfor må vi lige se på, hvad arbejdsmiljø egentlig er, og hvem som har ansvaret for arbejdsmiljøet.

Lederen har et særligt ansvar

Arbejdsgiveren (her lederen) har et særligt ansvar for arbejdsmiljøet iflg. Arbejdsmiljøloven §15.

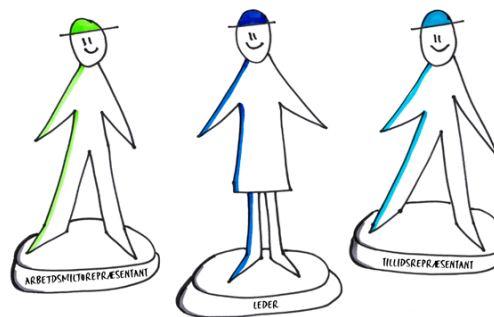
§ 15. Arbejdsgiveren skal sørge for, at arbejdsforholdene sikkerheds- og sundhedsmæssigt er fuldt forsvarlige. Der henvises her særligt til:

- kapitel 5 om arbejdets udførelse,
- kapitel 6 om indretning af arbejdsstedet,
- kapitel 7 om tekniske hjælpemidler m.v.,
- kapitel 8 om stoffer og materialer.

Arbejdsmiljø er med andre ord de fysiske, psykiske og sociale faktorer, der påvirker den ansatte i forbindelse med jobbet. Altså de relationer og vilkår, som gælder på arbejdspladsen.

Arbejdsmiljø er også de initiativer eller strategier, der sættes i værk for at sikre en sund og sikker arbejdsdag samt forebyggende initiativer til at undgå arbejdsskader.

Selv om lederen har et særligt ansvar for arbejdsmiljøet, kan de øvrige ansatte ikke frasige sig medansvaret for at gøre deres til, at værdier, initiativer og strategier føres ud i livet. Her har de tillidsvalgte en helt særlig rolle og opgave i arbejdsfællesskabet. Både Arbejdsmiljørepræsentant (AMR) og Tillidsrepræsentant (TR) kan om nogen bidrage til et bedre arbejdsmiljø.



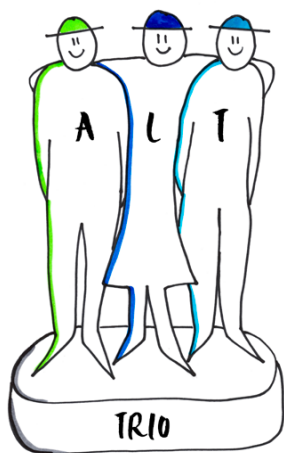
Samarbejdsrum og muligheder for ligeværdigt samarbejde

Det er her, at TRIOen kommer ind i billedet. Hvis leder, AMR og TR formår at etablere en TRIO og indgå i et tillidsfuldt og ligeværdigt samarbejde i TRIOen, er de godt på vej.

En TRIO består af en AMR, en Leder og en TR. Da jeg skulle tegne de tre funktioner i TRIOen, var det naturligt at sætte lederen i midten på en fælles platform. AMR til venstre og TR til højre for lederen.

Hvorfor denne placering? Fordi lederen er den samlende figur og går forrest i TRIOen, og det bør være i et tæt og nært samarbejde med AMR og TR.

Sammen kan I gøre ALT i TRIOen (eller næsten alt) – hvis I tør og vil.



Ja, der kan leges med de 3 funktioners placering i tegningen. Hvis jeg i stedet for havde sat TR til venstre, AMR i midten og Leder til højre, kunne jeg derved skrive TAL sammen – hvis I tør og vil... og sørg for at være i dialog om det, der er jeres fælles opgave i TRIOen.



Hvad betyder dialog egentlig? Det kommer af græsk: dialogos = samtale. Dialog betyder samtale mellem to eller flere personer.

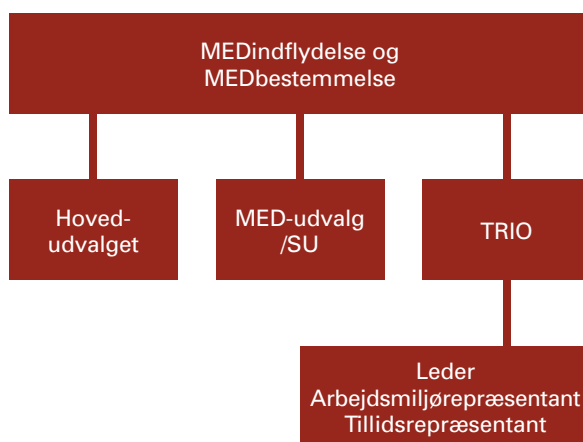
Hvad skal I så tale om? Spørgsmål, dilemmaer og paradokser i arbejdsmiljøet, hvilke muligheder og udfordringer står TRIO overfor i arbejdsfællesskabet – både det lille arbejdsfællesskab (TRIO) og det store arbejdsfællesskab (MED-udvalget og resten af organisationen).

- Fokus på TRIO samarbejdet som et helt centralt omdrejningspunkt i forhold til at styrke, udvikle og vedligeholde bæredygtige arbejdsfællesskaber.

- Hvad er godt, og hvad kan blive bedre i jeres TRIO samarbejde?

Trivselsfremmende små og store arbejdsfællesskaber

Hvordan hænger TRIOen organisatorisk sammen i MED-systemet. Ja, det kan der være forskellige udgaver af alt efter den enkelte organisation. Nogle organisationer har slet ikke en TRIO – måske grundet få medarbejdere, eller fordi Leder, AMR eller TR ikke kan se meningen med at udnytte det særlige udviklings- og samarbejdsrum, der kan opstå i TRIOen.



I forbindelse med afslutningen af Ledelseskommisionens arbejde (nedsat af den tidligere regering) udtalte professor og ledelsesforsker Kurt Klaudi Klausen:

Topledere overser kæmpe potentiale i samarbejde med medarbejderne. Ansvarlige ledere og politikere i regering, kommuner og regioner overser det kæmpestore, uudnyttede potentiale, der ligger i at bruge MED-systemet til at inddrage medarbejderne i udviklingen af den offentlige sektor. MED-systemet er en enestående chance for offentlige ledere til at få nye ideer og teste, om de har hold i virkeligheden. Og én af de allerbedste platforme til at skabe forståelse og legitimitet hos medarbejderne for nye beslutninger. www.ftf.dk 06.08.18

I min optik har TRIOen netop en værdi også set i forhold til Ledelseskommisionens definition på ledelse:

Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre.

Det er væsentligt at få kigget på, hvorfor I ønsker at nedsætte eller har en TRIO, og hvad formålet er med at bruge tid på TRIOen.

Hvordan, hvornår og hvor sætter I noget til drøftelse? Skaber mening og handling i en ligeværdig relation uagtet forskellige positioner og perspektiver? Hvordan kommer I derhen, hvor I løfter jeres fælles opgave i TRIOen bedst muligt, og der føles godt at være. Hvor samarbejdet og arbejdsmiljøet er i top, så I trives i jeres job og særlige funktion?

TRIO arbejdsfællesskabets ekkolod

På et tidspunkt var jeg inviteret til at holde et oplæg i en organisation, hvor overskriften til mødet var "TRIO arbejdsfællesskabets ekkolod

– Hård på kerneopgaven, blød på relationer, på en skala fra 1 til 10, hvordan går det? ". Jeg tænkte en del over, hvordan ekkolod skulle forstås, og hvad meningen med brugen af ekkolod var i en arbejdsmæssig og pædagogisk kontekst. Jeg googledede definitionen på ekkolod, som er:

Ekkolod, dybdemåler til skibe; loddet fungerer, ved at det måler den tid, der forløber fra udsendelsen af en lydimpuls, indtil ekkoet fra havbunden når skibet.

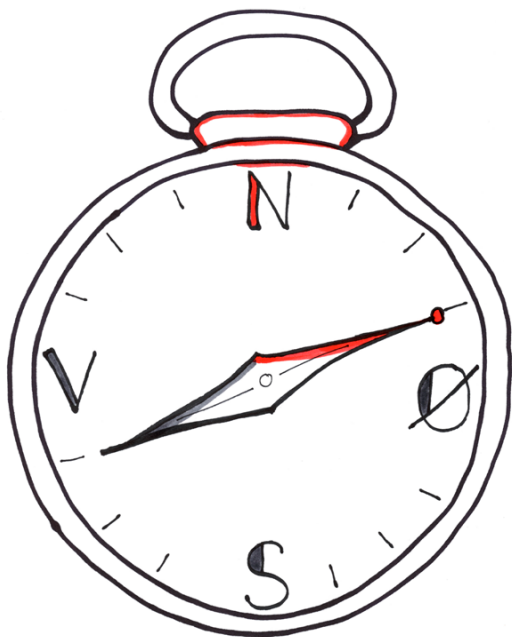
Søren Ib Thirslund: ekkolod i Den Store Danske, Gyldendal. Hentet 1. marts 2019.

Det blev en interessant dialog med deltagerne om, hvordan vi forstår forskellige begreber fx ekkolod. Folk, som havde kendskab til sejlads, havde noget lettere ved at associere og skabe narrativer, der knyttede sig til ekkolod end de øvrige deltagere.



Det blev en øjenåbner for mange, at det ikke er ligegyldigt, hvad vi taler om, og hvordan ord eller begreber kan fremme eller hæmme dialogen, skabe udvikling eller forandring eller slet ikke give mening for den enkelte.

Så når TRIOen etablerer et arbejdsfællesskab, er det også vigtigt at gøre sig klart, om vores retning i arbejdet fx skal pege mod nord, syd, øst eller vest.



7 gode råd

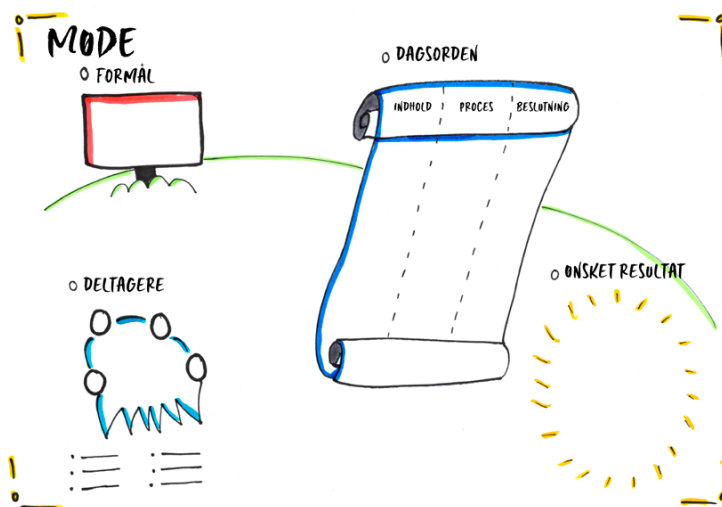
Hvordan gør organisationer det så i praksis, når vi sætter fokus på TRIOen, og kan vi lære noget af dem? Der er 4 kendetegn ved et godt triosamarbejde: Tillid, relationer, investering og overblik.

I publikationen "Den gode TRIO – Styrk hverdagens samarbejde om kerneopgaven og arbejdsmiljø" har Region Syddanmark interviewet 8 udvalgte trioler, der er godt i gang. Ud fra deres erfaringer opstilles en enkel model med 7 gode råd, der forhåbentlig kan inspirere flere til at etablere og udvikle triosamarbejdet.

1. Afklar formål og rammer
2. Søg inspiration
3. Drøft noget vigtigt fra start
4. Sæt også fokus på det, der fungerer
5. Hold hyppig kontakt – især i den første tid
6. Hav tålmodighed
7. Vær åbne udadtil

God mødekultur

I den sammenhæng er det også vigtigt at se på mødekulturen i TRIOen. Hvad skal vi tale om, for at TRIOen er MEDskabende om et sundere arbejdsmiljø? Hvordan afvikler vi vores møder? Hvor, hvordan og hvornår? Hvordan får vi truffet beslutninger, og hvad skal der komme ud af vores arbejde og samarbejde? Hvordan skal vi være åbne overfor andre?



Hvis vi bliver i ekkoloddets metafor. Hvad skal sendes ud til andre? Hvad skal ske, eller hvilke lydimpulser ønskes der modtaget – og forstået af TRIOen? Hvor langt skal "tingene" sendes ud, op og ned i organisationen? Hvornår forventes det, at TRIOen igen hører noget fra andre i arbejdsfællesskabet? Hvor hurtigt kan TRIOen sejle (i overført betydning), så den stadig kan nå at opfange signaler og lydimpulser fra kollegaer både i det lille og store arbejdsfællesskab i organisationen? "Tingene" kan jo både være værdier, indsatser, politikker eller andet, som har betydning for borgeren eller fx lederens og medarbejdernes arbejdsmiljø.

Være en del af et skæbnefællesskab

Alle ansatte er, uanset om man vil det eller ej, en del af et skæbnefællesskab. Og det er erkendelsen af dette, der er drivkraften i at gå fra lille "vi" til stort "VI".

... Når alt kommer til alt, så fungerer vores organisationer kun på den måde, de gør, fordi vi tænker og handler, som vi gør. Kun ved at ændre vores tænkning, kan vi ændre vores dybt ubevidste regler og praksis. Kun ved at ændre den måde, vi agerer sammen på, kan vi skabe fælles visioner, fælles forståelse og nye færdigheder for koordineret handling..."

I bund og grund handler det om et forpligtende samarbejde, som styrker den faglige kvalitet og dermed gavner kommunens borgere. Målet må være at skabe stærke arbejdsfællesskaber, hvor der er fokus på kerneopgaven, og som kendetegnes ved høj trivsel, godt arbejdsmiljø og lavt sygefravær. Arbejdskulturen er karakteriseret ved en høj grad af medindflydelse, medbestemmelse og medansvar blandt alle ansatte.

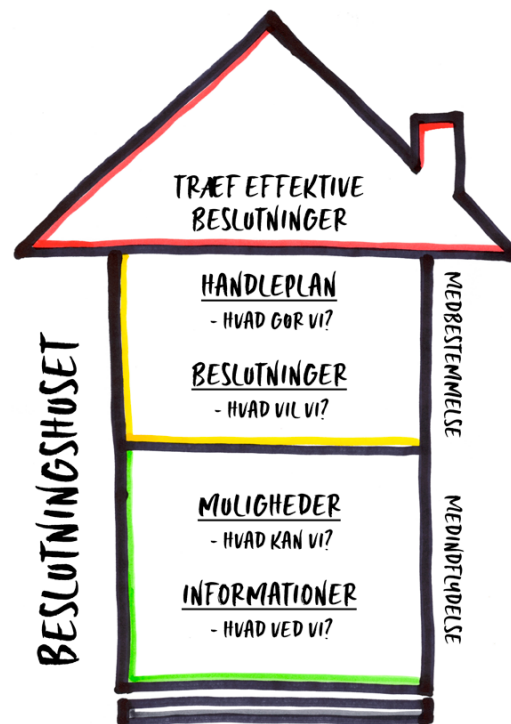
Jeg mener, at der er et potentiale i at investere i bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Og det er her TRIOen har en særlig opgave, hvis de vil og tør stå i spidsen for forandringer.

Hvad menes med det? I al sin enkelhed et samarbejde om, hvordan vi skaber refleksioner over egen praksis, tager ansvar og skaber mening i arbejdsfællesskabet. Så TRIOen bliver arbejdsfællesskabets ekkolod og dermed så handlekraftig som mulig. Hvordan skabes der opbakning og legitimitet til, at TRIOen er værdifuld i det bæredygtige og sunde arbejdsfællesskab?

MEDindflydelse og MEDbestemmelse

Det er her, at ledelse, ansvar og beslutninger kommer ind i billedet. Med inspiration fra Bjarne Overgaard taler vi om Beslutningshuset, og hvor-

dan der kan træffes effektive beslutninger. Det er vigtigt at være bevidst om, hvornår vi har MEDindflydelse og MEDbestemmelse på en given opgave eller indsats. Ligeså at vi alle har ansvar for et sundt arbejdsmiljø uagtet vores position. I og med at vores blotte tilstedeværelse har en påvirkning på andre mennesker.



Menneskelivet er for kort til styring

Charlotte Aagard skriver i sin kronik i Social Udvikling 2-2019 om, at "Menneskelivet er for kort til styring". Det er en interessant kronik om ledelse, og hvordan det er nødvendigt, at ledere tager ansvar for at finde én anden vej og begynde en ny fortælling om offentlig ledelse.

I den sammenhæng tænker jeg også, at TRIOen åbner for nye samarbejdsmuligheder, og at ledelsesrummet kan udvides eller strækkes hen mod AMR og TR, uden at de to vel at mærke får reelle ledelsesbeføjelser. Så der bliver plads til flere nuancer og perspektiver, inden der træffes effek-

tive og gode beslutninger af ledelsen til gavn og glæde for den enkelte borger.

Jeg er meget enig, når Charlotte Aagaard skriver i sin kronik:

Livet er kort, og det er et vilkår, som også gælder i ledelse. Lederen skylder både sig selv og medarbejderne at arbejde på arbejdspladser med et menneskeligt ansigt, hvor tillid, frihed og fællesskab er i forgrunden. Vi skal give os selv plads i en ny fortælling om relationer, forpligtethed og solidaritet mellem mennesker, der løser en opgave sammen med borgerne. Vi skal hjælpe hinanden. Det er den forudsætning, der skal til, for at vi for alvor kan lykkes på velfærdsområderne.

Som leder bør du være klar på dine værdier og reel nysgerrig på, hvad andre mener. Det er for dyrt og dumt at lade være med at stille refleksive, undersøgende og opklarende spørgsmål til andre. Vi har ikke råd til og brug for egenrådighed, eller jeg ved bedst. Vi har behov for fællesskab, og at kerneopgaven bliver løst bedst muligt, og arbejdsmiljøet er sundt i arbejdsfællesskabet.

Derfor er TRIO samarbejdet og ledelse et helt centralt omdrejningspunkt i forhold til at styrke, udvikle og vedligeholde bæredygtige arbejdsfællesskaber. Hvor TRIOen tager ansvar og går forrest og bidrager til en kultur, hvor forebyggelse, forandringsprocesser og samarbejde er en naturlig del af praksis. Hvor vi arbejder for, at både leder og medarbejdere tager ansvar. Hvor der skabes rum for MEDansvar, MEDindflydelse og MEDbestemmelse og transparens, før vigtige beslutninger træffes – af lederen.

Men hvad betyder ansvar og MEDansvar egentlig, og hvad har det med magt at gøre? Lederen har jo den formelle magt og ledelse i kraft af hendes position, men derfor kan der jo godt være uformelle ledere andre steder i organisationen fx medarbejdere eller tillidsvalgte, som ikke har

forstået deres post og opgave helt.

Det kan jo få konsekvenser for, hvordan samarbejdet og arbejdsmiljøet er. Med de negative briller på kunne man jo spørge, hvem har magt, ansvar og skyld for, at TRIO måske ikke er vel-fungerende, og arbejdsmiljøet ikke er i top. Den enkelte leder, TR, AMR, kollegaerne eller MEDorganisationen?

Camilla Sløk taler fx om:

Magt indgår helt implicit i sociale kontekster, når individet for eksempel pålægger andre opgaven, "at skraldespanden bliver båret ud."

(Sløk, 2014, Blod, Sved og tårer: Om ansvar og skyld i ledelse).

Kan vi blot lægge aben over på lederens skulder og sige, at hun har magten og ansvaret og derfor skal løse alverdens ting. Er det lederens opgave alene, at "skraldespanden bliver båret ud" fx, når TRIOen ikke fungerer eller arbejdsmiljøet er i bund? Eller har hver af os et ansvar for at løse det, vi er en del af. Hvor vi arbejder med at skabe en kultur, som alle medlemmer af arbejdsfællesskabet tager MEDansvar for. Så kerneopgaven bliver løst med høj faglighed til glæde for borgeren, og arbejdsmiljøet samtidig er sundt og godt for alle.

Ja, der er mange perspektiver på "TRIO arbejdsfællesskabets ekkolod – hård på kerneopgave og bløde på relationer". Jeg har beskrevet nogle af perspektiverne i denne artikel. Jeg hjælper jer gerne i gang med at etablere jeres TRIOsamarbejde, hvis I endnu ikke er kommet i gang. Jeg kommer også forbi og forstyrrer jer positivt, hvis I trænger til at få set på jeres nuværende TRIO, og hvordan I kan få revitaliseret jeres relationer, tillid, investering og overblik i TRIOen – og organisationen.

Vil du vide mere?

Kontakt GLIFBERG PROCESSER.