

TÆNK SOM EN TRIO



**Inspiration til
samarbejdet
om hverdagens
udfordringer**

Indhold

Samarbejde giver resultater 3

DEL 1: TRIO - KORT FORTALT 4

Hvad er en trio? 4

Trioens potentiale 5

Kom godt i gang - eller videre 6

Case: Trioen skaber sammenhæng i hverdagen 8

DEL 2: TRE VIGTIGE TRIOTEMAER 10

1. God vagtplanlægning 10

Case: Trioen kan understøtte god vagtplanlægning 13

2. Lavere sygefravær 16

Case: Trio satte sygefravær øverst på dagsordenen 19

3. Større forandringer, fx flytning 22

Case: Trioen er vigtig, når hverdagens vægge skal flyttes 25

Find mere viden om trio og godt arbejdsmiljø 27

Tænk som en trio

Inspiration til samarbejdet om hverdagens udfordringer

© Region Syddanmark, august 2024

Projektgruppe i Koncern HR:

Niels Jørgen Rønje

Camilla Skytte Behrendsen

Tekst: Ola Jørgensen, Klartekst

Grafisk design: Karen Krarup

Tryk: KLS Pureprint

ISBN: 978-87-92217-88-2

En stor tak til ledere og tillidsvalgte i de fire trioer, der har delt deres erfaringer.



PurePrint® by KLS
Produktion: Udgivningsforlaget
af KLS Pureprint A/S



Samarbejde giver resultater

Triosamarbejdet er efterhånden godt udbredt i Region Syddanmark. Mange trioer fungerer godt og udfylder en vigtig rolle som et uformelt samarbejdsforum mellem ledelse, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter.

Der er dog også arbejdspladser, som enten slet ikke har en trio, eller hvor man ikke får udnyttet dens potentiale. Det er ærgerligt, fordi trioer kan gøre en forskel i arbejdet med mange af hverdagens vigtige udfordringer. Eksempelvis sygefravær, vagtplanlægning og ved større forandringer, fx i forbindelse med en flytning.

Det er baggrunden for dette hæfte, som henvender sig til jer, der er (potentielle) deltagere i triosamarbejdet. Men budskaberne kan også være relevante og inspirerende for hele arbejdspladsen - ikke mindst for trioens faste medspillere: ledergrupper, ledere på andre niveauer, MED-udvalg, arbejdsmiljøgrupper og stabsfunktioner. De kan alle være med til at skubbe på og hjælpe trioerne godt videre.

Hæftet har således et dobbelt formål. Dels at få flere arbejdspladser til at etablere en velfungerende trio. Dels at hjælpe eksisterende trioer til at få endnu mere ud af samarbejdet.

Regionens arbejdspladser er forskellige, og der findes ikke én opskrift på det perfekte triosamarbejde, som alle bør følge. Men vi er sikre på, at grundtanken i triosamarbejdet er rigtig, og at alle vil kunne finde en måde at realisere den på - ud fra hver deres særlige situation og behov.

I hæftet deler fire trioer deres erfaringer med at gøre trioer til en gevinst i en hverdag, hvor vilkårene ikke altid er perfekte. Coronakaos, personalemangel, højt sygefravær og udfordringer med at fusionere to afsnit. Det er bare nogle af de problemer, de fire arbejdspladser har kæmpet med - og hvor trioer har spillet en vigtig rolle.

Vi håber, at hæftet vil inspirere flere til at gribe mulighederne for at gøre godt triosamarbejde til en naturlig del af den måde, en attraktiv arbejdsplads i Region Syddanmark fungerer og udvikler sig på. Til gavn for både borgere, patienter, medarbejdere og ledere.

Det er ikke noget, der kræver en stor masterplan. Erfaringerne viser, at man kan komme langt med små skridt, hvis alle parter er indstillet på at investere i de gode relationer.

God læselyst.

Koncern HR, Region Syddanmark

DEL 1

TRIO – KORT FORTALT

HVAD ER EN TRIO?

En trio er en lille gruppe, der mødes systematisk, men ofte uformelt, og drøfter spørgsmål, som har betydning for hverdagens opgaveløsning og trivsel. I en trio samler man tre forskellige vinkler på en sag: lederens, arbejdsmiljørepræsentantens og tillidsrepræsentantens. Nogle steder deltager flere tillidsvalgte fra hver deres faggruppe.

Det vigtige i triosamarbejdet er ikke at være 100 pct. enige om alt, men at kende hinandens tilgang og holdning til vigtige spørgsmål på arbejdspladsen.

Typisk giver triosamarbejdet mulighed for dels at etablere en tæt kobling mellem personaleledelse, arbejdsmiljøarbejde og kerneopgave, dels at tage de nødvendige drøftelser helt tæt på hverdagen og de daglige opgaver.

Trioernes arbejdsfelt spænder meget vidt. Fra personaleudfordringer som sygefravær, stor arbejdsmængde og tidspres til bredere udviklingsspørgsmål om kvalitet, trivsel, samarbejde og rammerne om hverdagens opgaveløsning.

Eksempelvis er mange afdelinger optaget af, hvad der skal til for at styrke tilknytningen af erfarne kolleger og at skabe et arbejdsmiljø, der er tiltrækkende for nye medarbejdere.

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

Trioens samspil med andre

Det *formelle* samarbejde om et godt arbejdsmiljø foregår dels i de enkelte arbejdsmiljøgrupper, dels i MED-udvalg på forskellige niveauer.

Trioen erstatter således ingen formelle fora, men kan fint fungere som et værdifuldt supplement til fx de lokale MED-udvalg. 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 borgere og patienter, et godt arbejdsmiljø og en effektiv opgaveløsning.

Selv om trioens kerne som udgangspunkt er leder, TR og AMR, behøver trioer ikke at være en lukket klub. Nogle trioer vælger - enten fast eller i perioder - at invitere andre nøglepersoner med i arbejdet. Det kan fx være en vagtplanlægger, en flyttekonsulent eller andre, der har noget vigtigt at bidrage med i forhold til arbejdspladsens (aktuelle) udfordringer.

TRIOENS POTENTIALE

En interviewundersøgelse blandt trioer i Region Syddanmark har fundet følgende otte mulige gevinster ved triosamarbejdet:

1. BEDRE FUNDEREDE BESLUTNINGER

En trio kan sikre lederen et bedre beslutningsgrundlag, fordi der er mere viden og flere perspektiver til stede, når en sag skal drøftes og afklares.

2. STØRRE ENGAGEMENT OG MEDEJERSKAB

En trio kan give medarbejderne flere, enkle og uformelle veje til information om arbejdspladsen - og til selv at blive hørt i spørgsmål, der vedrører deres arbejde og hverdag.

3. NYE LØSNINGER

Når trioer involverer medarbejdere, føler de sig ofte mere motiverede til at komme med bud på nye løsninger.

4. MINDRE UFOKUSERET KRITIK

Trioer kan bidrage til, at medarbejdere forstår og accepterer givne rammevilkår.

5. UNDERSTØTTER FORANDRINGSPROCESSER

Trioer kan i forandringsprocesser spille en vigtig rolle ved at sikre, at fx en ny struktur, arbejdsgang eller adfærd bliver implementeret på måder, som medarbejderne føler et fælles ansvar for.

6. KVALIFICERER ARBEJDSMILJØINDSATSEN

Trioer kan supplere og styrke det lokale arbejdsmiljøarbejde, fx have fingeren på pulsen og tidligt at opdage tegn på mistrivsel eller dårligt psykisk arbejdsmiljø.

7. STYRKER TR OG AMR OG DERES INDBYRDES SAMARBEJDE

I trioer deltager TR og AMR på lige fod og skaber sammen med lederen rum for bedre dialog og samarbejde - til gavn for alle parter og for arbejdspladsen som helhed.

8. AFLASTER OG UNDERSTØTTER LEDERNE

Dels får lederen via trioer en dybere indsigt i, hvad der rører sig i afdelingen. Dels kan trioer være et sparringsrum, hvor flere er med til at løfte og kvalificere lederens opgaver.

Læs mere i publikationen *Den gode trio*

KOM GODT I GANG - ELLER VIDERE

Der er trioler på mange arbejdspladser i regionen, og de fungerer ret forskelligt. Typisk har man fundet en form, der giver mening lokalt og i lyset af de udfordringer, afdelingen eller afsnittet står i. Men der er også arbejdspladser, som aldrig har fået etableret en trio, eller hvor samarbejdet ligger i dvale.

I en udfordrende hverdag kan det på samme tid være vigtigt og vanskeligt at investere i et godt triosamarbejde. Erfaringer fra en række trioler i regionen viser, at der typisk skal fire ingredienser til at skabe en velfungerende trio:

1. En høj grad af indbyrdes TILLID

Triosamarbejde bygger på en fælles interesse i at sikre gode løsninger og fælles læreprocesser i hverdagen. Derfor giver samarbejdet ikke meget mening uden gensidig tillid. Den er man nødt til at opbygge og vedligeholde. Det kan I fx gøre ved at værne om værdier som åbenhed, fortrolighed, respekt og loyalitet – og ved at være tydelig om deltagernes forskellige roller.

2. Opmærksomhed på gode RELATIONER

Triolen er et uformelt rum, hvor der skal være plads til at reflektere sammen. Derfor er det vigtigt, at der er en god personlig kemi og en høj grad af psykologisk tryghed mellem jer. Det kræver blandt andet, at I virkelig vil hinanden, formår at lytte åbent og giver plads til uenighed og usikkerhed.

3. INVESTERING af tid og energi i samarbejdet

At drive en trio kræver, at I er villige til at investere de fornødne ressourcer, selv om afkastet af et godt samarbejde måske først viser sig på et senere tidspunkt. Investeringen består ikke bare af jeres egen tid til møder og løbende dialog. Der er også brug for opbakning fra resten af organisationen, så I har et ordentligt grundlag at fungere på som trio.

4. OVERBLIK over trioarbejdet og den helhed, det indgår i

Et godt fælles overblik gør det lettere for jer som trio at se hverdagens opgaver og udfordringer i et større, samlet perspektiv. Det kan I blandt andet fremme ved at have en vis struktur på samarbejdet og ved at prioritere de opgaver, hvor triolen virkelig kan gøre en forskel. En god viden- deling i triolen samt med medarbejdere og andre samarbejdsfora kan også bidrage til helhedstænkningen.

Start i det små

Triosamarbejdet kan tage sig af mange ting og rummer store potentialer. Men det betyder ikke, at en trio kun fungerer i fuld skala og med tårnhøje ambitioner.

Nok kræves der en vis investering af tid og kræfter i en etableringsfase. Men når triosamarbejdet først er løbet i gang, kan det i nogle perioder sagtens fungere mere fleksibelt – alt efter hvad I har behov for og ressourcer til. Triolens natur og styrke er netop, at den med enkle midler kan reagere hurtigt på hverdagens udfordringer. Og dét kalder lige så ofte på små, velvalgte greb som på større, gennemgribende indsatser.

Læs mere om kendetegnene ved en velfungerende trio i publikationen [Den gode trio](#). Her er også en række gode råd til helt nyetablerede trioler.



**INVE
STE
RING**

**RELATI
ONER**

**OVER
BLIK**

TILLID

Trioen skaber sammenhæng i hverdagen

En velfungerende trio understøtter samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere - såvel i dagligdagens beslutninger som i de formelle organer, og både i den løbende drift, og når der sker store forandringer. Men det kræver, at hele organisationen forstår trioens rolle og bakker den op.

- Trioen er medarbejdernes sikkerhed for medindflydelse på de typer af beslutninger, der kan være demokratiske. Det er jo ikke, fordi vi stemmer om noget, men medarbejdernes valgte repræsentanter er i høj grad med til at forme mit syn på de processer, der er i afsnittet. Jeg kan slet ikke undvære et medarbejderblik på de ideer, jeg kommer med som leder. Derfor vil jeg altid spørge min trio: Hvordan ser I på sagen? Hvad betyder det her egentlig for personalet?

Sådan formulerer oversygeplejerske på Bedøvelsesafsnittet, Lisbet Andersen Sigaard, en af de store fordele ved at have et velfungerende triosamarbejde. Det skaber en tættere kobling mellem hverdagens udfordringer på arbejdspladsen og hendes ansvar for at drive og udvikle afsnittet.

Også for Maria Kesby, der er AMR i afsnittet, er sammenhæng en af de afgørende grunde til at investere tid og kræfter i triosamarbejdet. Hun bruger arbejdet med afsnittets medarbejdertilfredshedsundersøgelse (MTU) som eksempel.

- Tidligere var det svært for mange medarbejdere at se, hvordan MTU'en var relevant. Men ved at drøfte resultaterne grundigt i trioen er vi blevet meget bedre til at forstå og forklare, hvordan helt konkrete forhold i hverdagens samarbejde hænger sammen med MTU-resultaterne.

Farvel til den hemmelige loge

Bedre sammenhæng er der også kommet mellem de fora, hvor ledelsen og medarbejdernes repræsentanter drøfter arbejdspladsens fælles anliggender. Det gælder ikke mindst samspillet mellem trioen og det lokale MED-udvalg,

LMU, der dækker hele afdelingen og dens cirka 300 medarbejdere.

Afdelingens chefsygeplejerske, Birgitte Vestenaa, lægger ikke skjul på, at LMU tidligere - og med nogen ret - blev opfattet som "en lukket klub, der holdt hemmelige møder", som ingen rigtig interesserede sig for. Derfor har de i LMU prioriteret at gøre sig til et mere dynamisk og relevant forum - blandt andet ved:

- At skære kraftigt ned på orienteringspunkterne
- At gøre dagsordenen mere knyttet til hverdagens udfordringer
- At understøtte, at alle afsnits trioer er repræsenteret af både leder, TR og AMR
- At sørge for, at vigtige FMU-sager bliver drøftet på møderne
- At sikre, at medarbejdernes sager - via trioerne - kommer på dagsordenen.

Hun peger på, at fornyelsen af LMU-arbejdet også har været hjulpet godt på vej af, at topledelsen er blevet mere opmærksom på værdien af de to samarbejdsfora:

- Man kan ikke køre en velfungerende hverken TRIO eller LMU, hvis det ikke understøttes af vores ledere. Det gjorde

Om Bedøvelsesafsnittet

Bedøvelsesafsnittet har cirka 50 medarbejdere og er en del af afdelingen Bedøvelse og Intensiv med i alt 300 medarbejdere.

Afdelingen samarbejder tæt med hospitalets kirurgiske afdelinger og er også med til at uddanne fremtidens læger, sygeplejersker og andre, der skal lære noget om bedøvelse.

det nok ikke helt så meget førhen. Men vi har alle lært - blandt andet af situationen under pandemien - hvor vigtigt det er, at man har stærke samarbejdsrelationer og gensidig tillid, når der sker store forandringer. Det bliver vigtigt igen, når og hvis der i fremtiden kommer større ændringer i den måde, vi organiserer sundhedsvæsenet på, siger Birgitte Vestenaa.

Trioens svendeprøve

Triomedlemmerne nikker indforstået, da pandemien bliver nævnt. For i den periode blev afsnittet nærmest pillet fra hinanden, fordi det var nødvendigt og fagligt muligt i stort omfang at flytte medarbejdere til andre funktioner. Det betød store huller i vagtdækningen på afsnittet. Både leder og AMR bekræfter, at det var en hård tid, men også at det netop var her, at deres gode samarbejde skulle stå sin prøve - og bestod.

- Vi skulle hele tiden ud at kalde folk ind på ekstra vagter eller fortælle dem, at de var nødt til at blive til i morgen. Og det giver selvfølgelig nogle kæmpe arbejdsmiljøudfordringer, fortæller Maria Kesby.

I den situation opfandt trioens medlemmer et midlertidigt system for, hvordan de ekstra vagter skulle fordeles.

- Det er et godt eksempel på værdien af, at man i en trio kan stå skulder ved skulder og sige, at det er det her, vi står på. Vi har en fælles kerneopgave, og vi skal have dækket beredskabet. Det er ikke populært, men det er sådan her, vi gør det mest rimeligt, siger Lisbet Andersen Sigaard.

Gensidig respekt

At trioens medlemmer klarede sig godt igennem coronakrisen, har sat sine positive spor i det daglige samarbejde. Den gensidige respekt mellem trioens medlemmer er ikke til at overse:

At man som os har kunnet stå sådan en krise igennem sammen, giver et fantastisk stærkt afsæt for at samarbejde "i fredstid". Vi kender hinanden godt og stoler på, at selv om vi har forskellige positioner og roller, så vil vi grundlæggende det samme: At værne om kerneopgaven og et godt arbejdsmiljø, siger Maria Kesby.

Chefsygeplejerske Birgitte Vestenaa er begejstret over den måde, trioens medlemmer på bedøvelsesafsnittet fungerer på, og peger på, at den slags ikke kommer af sig selv. Det kræver ifølge hende både ledelsesfokus og relationsopbygning.

- Det betyder rigtig meget, at der er opbakning til trioarbejdet på de højere ledelsesniveauer. At det er noget, som cheferne ikke bare håber eller forventer, men også ansporer og giver plads og tid til. At det bliver en naturlig del af

den måde, vi udøver ledelse og samarbejder på i hele organisationen, siger hun.

Høje forventninger

Afsnittets leder, Lisbet Andersen Sigaard, er enig og tilføjer:

- For mig handler det om at være både tydelig og åben over for sine triopartnere. At man tør tale lige ud af posen, også om de vanskelige spørgsmål, men samtidig vise, at man har brug for hjælp. Man skal kort sagt have høje forventninger til hinanden, for det er sådan, relationer og tillid bliver skabt og holdt ved lige.

Det er Maria Kesby enig i. Men hun peger samtidig på, at det for hende som medarbejdernes repræsentant gælder om at have en tæt og tillidsfuld relation til ledelsen - uden at være eller blive oplevet som en del af den:

Jeg ser det som et stort privilegium som medarbejder at være inviteret med ind i forskellige ledelsesrum, selv om jeg jo netop ikke er leder. Jeg skal jo først og fremmest - sammen med TR - være medarbejdernes ører og stemme og gøre mig fortjent til deres tillid. Det er en fin balance, som jeg er meget opmærksom på, og som man med erfaringen bliver bedre til at holde, siger hun.

Sådan arbejder trioens medlemmer

Trioens medlemmer består af afsnittets leder, TR for sygeplejerskerne og afsnittets AMR (der også sidder i FMU).

Trioens medlemmer samles altid op til møder i LMU, det vil sige mindst hver anden måned, og ervedover efter behov, fx før et personalemøde. Ofte er den største udfordring at finde tidspunkter i hverdagen, hvor det er muligt at mødes. Når trioens medlemmer mødes, kan det være alt fra en halv time til en hel formiddag, når der er brug for og tid til det.

Anæstæsi-sygeplejerskerne deler på mange måder arbejdsplads og arbejdsmiljø med de kirurgiske sygeplejersker i operationsafsnittet, der har deres egen trio. De to trioer mødes derfor både hver for sig og samlet som en dobbelttrio i forbindelse med LMU-møderne, når det kan lade sig gøre.

Tema 1: God vagtplanlægning

Indsatsen for indlagte og akutte patienter samt sårbare borgere foregår døgnet og året rundt. Der skal være nok medarbejdere med de rette kompetencer til stede – også om aftenen, om natten, og når mange andre holder fri og ferie. På sådan en arbejdsplads er god arbejdstilrettelæggelse og vagtplanlægning derfor en umådelig vigtig aktivitet.

Det er først og fremmest forudsætningen for, at kerneopgaven kan løses med høj kvalitet og på en effektiv måde. Det kræver gensidig fleksibilitet. For vagtplanlægningen har typisk også stor betydning for medarbejdernes trivsel. Passer vagterne ind i familie- og privatlivet? Får de et passende varsel, når der er ændringer i planerne? Opleves fordelingen af vagter retfærdig? Og gør vagtfordelingen det muligt at opretholde et godt arbejdsfællesskab?

En fælles opgave

Typisk har den enkelte arbejdsplads en fast måde at gribe planlægningen an på. Alligevel kan det være svært at få vagtplanerne til at gå op, hvis der fx er ubesatte stillinger, spidsbelastning, højt sygefravær og/eller problemer med at skaffe vikarer.

For at gøre arbejdstilrettelæggelse og vagtplanlægning mere fleksibel kan det være en god ide at genoverveje mødetider, vagtlængder, og hvilke opgaver der skal løses hvornår. Er vi til stede, når patienterne har mest brug for os? Kan vi både skabe forudsigelige mødetider og fleksibilitet til at tage højde for det uforudsete?

For at skabe de bedst mulige rammer om denne vigtige opgave har regionen vedtaget en række *principper for god vagtplanlægning*. Se også tekstboksen.

Udgangspunktet for principperne er, at der kan være forskellige ønsker til arbejdstid og fleksibilitet, som ikke altid harmonerer med hinanden. God vagtplanlægning kræver derfor et dobbelt fokus på kerneopgaven, fx gode patientforløb, og på at skabe en attraktiv arbejdsplads for alle medarbejdere.

Ånden i principperne er, at det er en fælles opgave for leder, vagtplanlægger og medarbejdere at finde brugbare løsninger lokalt. Det kræver en god dialog – både i de formelle samarbejdsrelationer og i den mere uformelle snak mellem leder og medarbejdere i hverdagen. Og det er netop som "en mellemform", at I som trio kan have en særlig rolle at spille i vagtplanlægningen.

04.11	05.11	06.11	07.11
==	==	==	==
X	X	X	== X
X	?	X	

Trioens mulige roller

Når det gælder vagtplanlægning, kan I eksempelvis spille en vigtig rolle ved:

- At være med til at formidle den helhedsorienterede tilgang til, hvad der er god vagtplanlægning, herunder det fælles ansvar for at få vagtplanen til at gå op.
- At opbygge fælles viden om god vagtplanlægning og skabe et trygt miljø, hvor der kan arbejdes med at udvikle, teste og skalere nye løsninger.
- At opstille konkrete spilleregler for samarbejdet om at tilrettelægge arbejdstider og lægge vagt- og ferieplaner. Det kan fx være, hvordan man bedst imødekommer individuelle ønsker, foretager ændringer og håndterer overarbejde.
- At kanalisere medarbejdernes perspektiver og ideer til nye løsninger ind i ledelsesrummet - både ønsker til den konkrete vagtplan, måden planerne bliver lagt på og tilrettelæggelsen af arbejdstiden. Det handler om sammen at udvikle løsninger, som passer til den enkelte arbejdsplads og personalegruppe.
- At se på tværs af faggrupper og afsnit, så der dels sikres sammenhæng i patient- og borgerforløb, dels tages højde for, at nogle medarbejdere er tilknyttet flere arbejdssteder.
- At skabe en løbende fælles dialog om vagtplanlægningen i MED-systemet og ledelseskæden, fx ved at bringe gode ideer og forslag videre, så eventuelle strukturelle barrierer kan blive løst på det rette niveau.

Læs på de næste sider, hvordan de på afsnittet Neonatal og Barsel på Sygehus Sønderjylland i Aabenraa har brugt trio'en til at styrke arbejdet med god vagtplanlægning.

Syv principper for god vagtplanlægning

1. Vagtplanlægningen understøtter gode patientforløb af høj kvalitet, kontinuitet og tværgående samarbejde om patienten.
2. Vagtplanlægningen tager hensyn til medarbejdernes livssituation og ønsker til egen arbejdstid/fritid.
3. Vagtplanlægningen tager hensyn til medarbejdernes behov for at kende deres arbejdstid og blive forstyrret mindst muligt i sin fritid, når der er behov for at foretage ændringer i planen.
4. Vagtplanlægningen bidrager til et godt arbejdsmiljø med stærke arbejdsfællesskaber og høj medarbejdertrivsel.
5. Der er tydelighed omkring rolle- og ansvarsfordeling mellem leder, vagtplanlægger og medarbejder og det fælles ansvar for at få vagtplanen til at gå op.
6. Der er gennemsigtighed og klare aftaler omkring udarbejdelse af vagtplanen, løbende ændringer og hensyn til den enkelte medarbejder.
7. Ledere og medarbejdere er i løbende dialog om behovet for udvikling af vagtplanlægningen med afsæt i viden om medarbejdernes ønsker og om behovet for bemanning og kompetencer.

Se den fulde version af principperne på intranettet.

FEM GODE SPØRGSMÅL TIL TRIOEN

Som trio kan I fx stille jer selv følgende spørgsmål:

1. Fungerer processen med at tilrettelægge arbejdstiden, som vi har aftalt, eller er der noget, vi bør nytænke eller forbedre?
2. Er der sket ændringer i vores opgaver og vilkår eller i medarbejdergruppen, som gør, at vi fremover skal tage andre hensyn, end vi gør i dag?
3. Hvordan sikrer vi, at vi løbende får fulgt op på afvigelser i de tidligere vagtplaner, vagtbytninger og på, hvordan vagtplanlægningen som helhed fungerer i hverdagen?
4. Er der behov for at nytænke måden, vi samarbejder om at tilrettelægge arbejdstider og vagter på? Kan vi fx uddelegere mere af planlægningen til de enkelte arbejdsfællesskaber? Og hvordan sikrer vi god sammenhæng på tværs?
5. Kan vi udvikle, afprøve og evaluere små justeringer af vagtplanlægningen og/eller tilrettelæggelsen af arbejdet, som kan føre til nye og bedre løsninger?

Læs på de næste sider, hvordan de på afsnittet Neonatal og Barsel på Sygehus Sønderjylland i Aabenraa har brugt trioen til at styrke arbejdet med god vagtplanlægning.

Trioen kan understøtte god vagtplanlægning

At få den store vagtkabale til at gå op er primært leders og vagtplanlæggers hovedpine, men trioen kan også spille en vigtig rolle. Eksempelvis ved at udbrede kendskabet til principperne bag planlægningen og de kompromiser, der er nødvendige for at få enderne til at mødes.

- Det er svært at finde et arbejdsmiljøemne, som bringer sindene så meget i kog som vagtplanlægningen. Det betyder af gode grunde rigtig meget for folk, fordi det handler om at få arbejdets krav til at gå op med privatlivets.

Sådan forklarer sygeplejerske og TR Laura Spang Hansen, at vagtplanlægningen fylder en del i hverdagen på afsnittet Neonatal og Barsel.

Afsnittet kører uden faste rul, så medarbejderne skal hver 12. uge afgive deres vagtønsker. Det er i praksis umuligt at tilgodese alles behov, så der vil altid være nogen, der får andre - og måske flere - vagter, end de havde ønsket sig.

- Folk er optaget af, at vagtplanlægningen skal være retfærdig. Men hvad betyder retfærdighed i praksis? Vi har stor aldersspredning i personalegruppen - fra småbørnsforældre til kolleger, der er tæt på pensionsalderen. Så vi har forskellige behov at tage hensyn til, men også et fælles ansvar for at få dækket alle vagterne. Hvis én skal aflastes, er der jo en kollega, der skal bære en ekstra byrde, forklarer AMR, Gitte Hamann.

En ond spiral

Selv om selve puslespillet er lagt i hænderne på en vagtplanlægger, har trioen på flere måder gjort en indsats for at skabe ordentlige vilkår for planlægningen. Det har været særlig vigtigt efter en tid, hvor afsnittet var inde i en periode med sygdom, højt arbejdspress og store udfordringer med at få dækket alle vagterne.

- Da det stod værst til, lavede jeg som leder ikke andet end at forsøge at lappe hullerne i vagtplanen. På én uge kunne der godt være op til 30 vagter, der skulle dækkes ind, og da vi er en specialiseret afdeling, kan jeg ikke bare ringe til et vikarbureau, men måtte bede kollegerne om at tage endnu en ekstra tørn, fortæller afsnittets leder, Birgitte Mikkelsen, der understreger, at afsnittet nu er tilbage i en mere normal gænge.

Om afsnittet Neonatal og Barsel

Neonatal og Barsel er en del af afdelingen Børn og Unge. Som det eneste sted i landet er de to specialer samlet i ét kombineret afsnit.

Neonatal er for tidligt fødte børn og syge/sårbarre nyfødte med særlige behov, som er indlagt med deres forældre.

Barsel er for nybagte familier, hvor mor eller barn har behov for pleje og observation efter kompliceret fødsel eller graviditet, eller hvor kvinden har behov for hjælp til ammeetablering.

Afdelingen har i alt 19 familiestuer, og der er 40 faste medarbejdere på afdelingen, primært sygeplejersker.

Afdelingen har en tung vagtbyrde - med fire aftenvagter og fire nattevagter.

Vagterne er klassisk organiseret med mødetider kl. 7, 15 og 23 - med ti minutters overlap.

Noget af det, trioens medlemmer har arbejdet med - både hver for sig og sammen - er at skabe en bred forståelse blandt medarbejderne for vagtplanlægningens spilleregler og grundvilkår. Derfor har trioens medlemmer sammen med vagtplanlæggeren også taget initiativ til at producere en såkaldt pixibog om arbejdstid og vagtplanlægning, hvor alle regler og principper er samlet - inklusive spilleregler for, hvad der kan ønskes.

- Vi har forsøgt at formidle en fælles tilgang til fordelingen af vagter. Eksempelvis at gøre det tydeligt, at man indgiver sine ønsker, men at selv om vi gør alt, hvad vi kan for at dele sol og vind lige, kan vi ikke love, at de bliver opfyldt. Blandt andet fordi hensynet til kerneopgaven, driften og patienterne altid kommer i første række, siger Birgitte Mikkelsen.

Det muliges kunst

Triomedlemmerne lægger ikke skjul på, at der især i den svære periode godt kunne være murren i krogene, når medarbejderne ikke havde fået opfyldt deres ønsker og/eller oplevede, at vagterne ikke var blevet retfærdigt fordelt.

- Selve vagtplanlægningen er jo lederens ansvar, men vi kan godt som tillidsvalgte være med til at gyde olie på vandene, fremme en ordentlig tone og prøve at undgå, at det er vagtplanlæggeren, der kommer til at stå for skud. Dels opfordrer vi kollegerne til at gå til vores leder, hvis de er utilfredse. Dels forklarer vi, at vagtfordeling er det muliges kunst, og at der altid ligger gode hensigter og svære afvejelser bag resultatet, siger TR Laura Spang Hansen.



Medarbejderne ved godt, at vi sidder her med hver vores perspektiv, så når vi er blevet enige om noget, borger det for, at vi har tænkt hele vejen rundt.

Gitte Hamann, AMR

Sådan arbejder trioens

Trioens består af afsnittets leder, AMR samt sygeplejerskernes TR.

Trioens mødes efter planen cirka en time om måneden og samles desuden halvårligt til en hel, fælles udviklingsdag.

Både dagsorden for og referaterne fra triomøder bliver systematisk delt med de øvrige medarbejdere.

For at udbrede kendskabet til trioens arbejde har de to tillidsvalgte sammen lavet en række små videoklip om dette. Videoerne er tilgængelige på en iPad i afsnittet og bruges også til introduktion af nye medarbejdere.

Trioens er også et forum, hvor det er muligt at vende lidt større tanker om, hvordan man måske kan justere på noget for at gøre arbejdspladsen mere attraktiv for flere - og samtidig skabe bedre rammer om driften. Det kunne eksempelvis være at ændre noget i arbejdstiderne, så alle ikke møder ind på samme tidspunkt, og så det blev lettere at tilgodese forskellige behov:

- Vi arbejder på nogenlunde samme måde, som da afsnittet blev etableret for ti år siden. Vi er sammen begyndt at kigge på, om der er noget, vi skal have justeret, så vi får mere ud af de timer, vi har at gøre med. Er der dage og tidspunkter, hvor vi har ledig kapacitet - og til gengæld andre, hvor det ville have været rigtig godt, at der var et sæt hænder ekstra? spørger Birgitte Mikkelsen.

Inddrager medarbejderne

Trioen har gjort meget ud af at gøre samarbejdet synligt over for resten af medarbejderne. Blandt andet med små videoer om trioarbejdet, en fælles pixibog om vagtplanlægningen samt åbne referater fra alle triomøder.

- Vi inddrager medarbejderne rigtig meget i trioarbejdet. Vi fortæller, hvad vi snakker om, og at vi gerne tager deres spørgsmål op i trioen. De kan se, at vi går videre med det, der ligger dem på sinde, og det giver et rigtig godt samarbejde med resten af personalegruppen, siger TR Laura Spang Hansen.

Det betyder, at medarbejderne både kender trioen og forstår betydningen af den tætte, uformelle dialog, vurderer AMR Gitte Hamann:

- Jeg oplever, at det giver en høj troværdighed, når der kommer noget fælles fra trioen. Medarbejderne ved godt, at vi sidder her med hver vores perspektiv, så når vi er blevet enige om noget, borger det for, at vi har tænkt hele vejen rundt. Det handler ikke om, at der ikke er tillid til lederen, men det er lettere at give en ny ide medspil, når vi som tillidsvalgte også har sagt god for den.

En af forklaringerne på det gode samarbejde internt i trioen er, at de er enige om at prioritere det – ikke bare de faste møder og den løbende dialog i hverdagen. Triomedlemmerne tager også nogle gange sammen på kurser, triodage og lignende, og med jævne mellemrum afsætter trioen en hel dag til at samle op på stort og småt og sætte retning for det videre samarbejde.

Vigtige trioopgaver i vagtplanlægningen

Triomedlemmerne udpeger blandt andet følgende opgaver som vigtige for trioen i forbindelse med vagtplanlægning:

- At sikre kendskab til grundprincipperne for vagtplanlægningen
- At skabe forståelse for vilkår og balancer i vagtplanlægningen
- At fremme en god og respektfuld dialog om en vanskelig opgave
- At opfange og reagere på medarbejdernes synspunkter og forslag
- At drøfte nye måder at imødekomme behovet for fleksibilitet på.

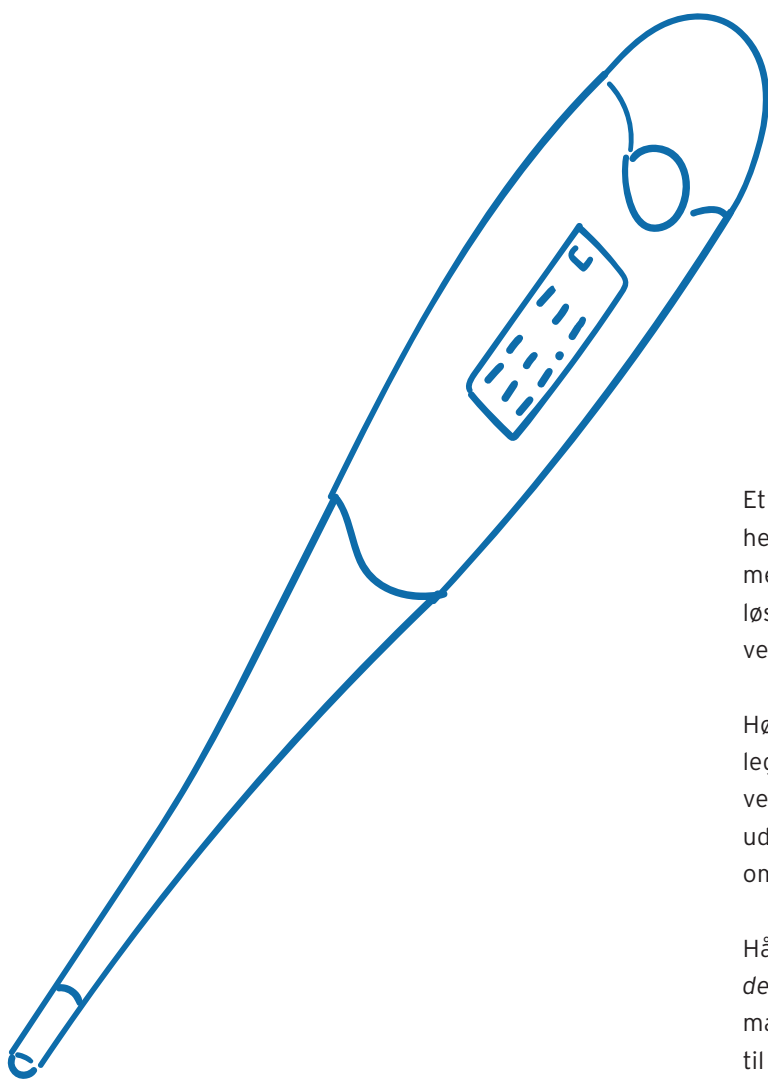


Vi arbejder på nogenlunde samme måde, som da afsnittet blev etableret for ti år siden. Vi er sammen begyndt at kigge på, om der er noget, vi skal have justeret, så vi får mere ud af de timer, vi har at gøre med.

Birgitte Mikkelsen, leder

Tema 2:

Lavere sygefravær



Et højt sygefravær kan have negative konsekvenser for hele afdelingen. Det kan give ekstra arbejde til de øvrige medarbejdere, belaste økonomien og gøre det sværere at løse opgaverne tilstrækkelig godt eller hurtigt, så der fx bliver ekstra ventetid for patienterne.

Højt sygefravær er derfor noget, man som ledelse og kolleger skal forsøge både at håndtere og forebygge. I skal vedholdende være opmærksom på både niveauet for og udviklingen i det samlede sygefravær (som typisk stiger om vinteren).

Håndteringen består især i at have en god måde at gribe *den enkelte sygemelding* an på, herunder at have en systematisk kontakt med den sygemeldte og lette vejen tilbage til arbejdet.

De mere organisatoriske indsatser handler om at være opmærksom på forhold i arbejdet, der kan medvirke til at styrke fremmødet, og skabe et godt arbejdsfællesskab, hvor medarbejderne trives i samarbejdet om kerneopgaven.

Samarbejdet om et styrket fremmøde

Et højt sygefravær i en afdeling kan have mange årsager - også årsager uden for jobbet. Men det kan også afspejle, at der er andre udfordringer på arbejdspladsen. Det kan fx være for høje krav i jobbet, problemer med samarbejdsrelationer eller forhold i arbejdsmiljøet.

På den måde er forebyggelse af sygefravær en opgave, der skal arbejdes med i de formelle fora, som er beregnet til det: i ledelsen og i MED-samarbejdet. Men næsten alle de relevante organisatoriske indsatser vil med fordel også kunne drøftes mere uformelt i triosamarbejdet.

I arbejdet med at forstå et højt sygefravær kan I blandt andet bruge værktøjet *Tilstandsrapporten* til at undersøge de forskellige forhold i afdelingen, der direkte eller indirekte kan påvirke trivsel og sygefravær i afdelingen. Det kan hjælpe jer med at vurdere, om noget af fraværet kan skyldes rammerne om arbejdet, ledelsesforhold, mangel på kompetencer, problemer i arbejdsmiljøet eller knas i arbejdsfællesskabet.

At håndtere *den enkelte sygemelding* er lederens opgave, men grundprincipperne for at håndtere sygefravær kan med fordel drøftes såvel i MED-systemet som på trioni-veau. Det gælder fx spørgsmål som: Hvordan ser vi på og taler om sygefravær? Hvilke krav stiller vi til hinanden i forløbet? Og hvilke virkemidler bruger vi for at få folk godt tilbage?

Region Syddanmark har kortlagt følgende fire kvaliteter i god ledeshåndtering af sygefravær:

- At lederne fokuserer på den fælles mening i arbejdet
- At lederne viser omsorg for medarbejdernes trivsel
- At lederne har systematisk kontakt med sygemeldte medarbejdere
- At lederne er tydelige om deres krav og principper.

Publikationen *Kom fravær i forkøbet* giver en let introduktion til, hvorfor det er vigtigt at samarbejde om at nedbringe sygefraværet, og hvordan samarbejdet kan gribes an.

Trioens mulige roller

Når det gælder arbejdet med sygefravær, kan I som trio eksempelvis spille en vigtig rolle ved:

- At drøfte og formidle til medarbejderne, *hvorfor* I sætter fokus på sygefraværet, og sikre, at der er forståelse for og opbakning til dette.
- At holde fokus på udviklingen i sygefraværstallene og drøfte mulige årsager til den: Hvad er tilfældige udsving, og hvad kan være udtryk for, at der er problemer med trivsel eller arbejdsmiljø?
- At "lægge øret til arbejdspladsen" og bringe små og store observationer fra hverdagen ind til triobordet. Er der små mislyde, snak i krogene, en hård tone eller andet, som kan være tidlige tegn på problemer, som I skal håndtere, inden de måske fører til højere fravær?
- At tage initiativ til at udvikle, afprøve og evaluere små arbejdsmiljøindsatser e.l. for at mindske trivselsproblemer, som kan være medvirkende årsag til et højt fravær.
- At drøfte og formidle til medarbejderne, hvordan I håndterer den enkelte medarbejders sygemelding, herunder begrunde og "afdramatisere" de obligatoriske samtaler.
- At være i tæt dialog med MED-udvalget om de mere overordnede principper og retningslinjer for, *hvordan* I arbejder med sygefravær - og melde tilbage om, hvordan principperne fungerer i praksis.

Region Syddanmarks NOK-spil er en metode til at få drøftet sygefravær i afdelingen. Spillet sætter fokus på kulturen i afdelingen og forskellige holdninger til, hvornår man er syg. Det giver også overblik over, hvilke alternativer der kan være til en sygemelding. [Læs mere om spillet her.](#)

FEM GODE SPØRGSMÅL TIL TRIOEN

Som trio kan I fx stille jer selv følgende spørgsmål:

1. Har vi styr på de principper og retningslinjer, der er for sygefravær og opfølgning? Kender hele personalegruppen dem?
2. Hvordan fungerer arbejdet med at håndtere sygefravær i praksis? Er der noget, vi bør ændre - eller begrunde bedre?
3. Hvordan sikrer vi os, at vi som trio "har antennerne ude", så vi tidligt kan opfange symptomer på trivselsproblemer og gøre noget ved dem?
4. Hvilke mikrohandlinger kunne vi som trio tage initiativ til og afprøve i afsnittet for at styrke fremmødet?
5. Hvilke forskellige roller har vi internt i trio'en i arbejdet med sygefravær? Er der dilemmaer eller rollekonflikter, vi skal være tydeligere om - dels indbyrdes, dels over for medarbejderne?

Læs på de næste sider, hvordan de på Botilbuddet Æblehaven i Kolding har brugt trio'en til at styrke arbejdet med at forebygge og håndtere sygefravær.

Trio satte sygefravær øverst på dagsordenen

Et år med et kritisk højt sygefravær gjorde en særlig indsats bydende nødvendig. Sammen fik afdelingens trio sat fokus på de belastninger, der var med til at drive det høje fravær, og gjort højt fremmøde til en fælles sag.

Det er svært at forestille sig en smukkere vej til arbejde end den, der slynger sig grønt op ad bakkeskrænten fra Kolding Fjord til botilbuddet Æblehaven. Men i 2023 var situationen inden for murene ikke lige så idyllisk som omgivelserne. Afdelingen var kommet ind i en ond cirkel af belastninger i arbejdsmiljøet, højt arbejdspress og et stigende sygefravær, der det år endte på et meget højt niveau.

Ifølge afdelingsleder Pia Annette Staugaard, der var trådt til kort forinden, var der mange årsager til den negative udvikling - blandt dem høje følelsesmæssige krav i jobbet:

- På et lille sted som vores kan det være særligt krævende udfordringer med en enkelt eller nogle få borgere, som er med til at tippe læsset. Men uanset årsagerne var vi nødt til at få vendt udviklingen, for så højt et fravær kan ikke undgå at udvikle sig til et problem for hele arbejdspladsen, siger hun.

Fraværet ligger i den nyeste månedsopgørelse tæt på de regionale måltal. Og i den positive udvikling har samarbejdet i afdelingens trio på flere måder spillet en central rolle.

Fuldt fokus på arbejdsmiljøet

- Vi blev på vores første triomøde meget hurtigt enige om, at trivsel og arbejdsmiljø skulle være vores helt store fokus de næste to år, og det har vi så nu udvidet til to år mere, fortæller AMR Hans Christian Kudahl.

Det har blandt andet ført til en helt anden måde at holde personalemøder på. De er ikke længere fyldt med generel information fra ledelsen. Dels drejer de sig nu primært om

trivsel og arbejdsmiljø. Dels har de langt mere karakter af gruppearbejde og fælles dialog om at finde gode løsninger.

- Vi kommer ikke uden om, at der er høje følelsesmæssige krav i arbejdet med en borgergruppe som vores. Det er et vilkår, vi ikke kan fjerne. Men vi kan og skal finde en fælles vej til at arbejde professionelt med det. Det har en ekstern supervisor blandt andet hjulpet os med, siger Pia Annette Staugaard.

Om Æblehaven

Æblehaven er et botilbud for 14 borgere, der har medfødt døvblindhed eller et synshandicap samt udviklingshæmning eller medfødt hjerneskade. Borgerne kan desuden have andre komplekse handicaps eller psykiske lidelser som autisme, angst og manier. Bostedet er en del af Autisme-center Syddanmark.

Der er ansat i alt 37 medarbejdere - især socialpædagoger, pædagogiske assistenter samt social og sundhedsassistenter og -hjælpere.

Foruden afdelingslederen er der en faglig leder, der har ansvaret for det pædagogiske.

Sådan arbejder trioen

Trioen består af Æblehavens leder, TR for socialpædagogerne samt afdelingens AMR.

Trioen mødes et par timer cirka en gang om måneden, men lægger ekstra møder ind, når der er brug for det. Det har der blandt andet været i en periode med højt sygefravær. Sygefraværet er et fast punkt på dagsordenen, når trioen mødes.

Triomødernes dagsorden og referat bliver hængt op på en tavle på gangen, så alle medarbejdere kan følge med og skrive ting på dagsordenen.

Foruden de faste møder og den uformelle snak i hverdagen samles trio en gang imellem en hel dag med fokus på de store linjer og det kommende års indsats.



Uanset årsagerne var vi nødt til at få vendt udviklingen, for så højt et fravær kan ikke undgå at udvikle sig til et problem for hele arbejdspladsen.

*Pia Annette Staugaard,
afdelingsleder*

Et stærkere arbejdsfællesskab

En anden udfordring, trio en har været med til at sætte på dagsordenen, er afdelingens opdeling i to enheder, Bakken og Skrænten. Tidligere fungerede de relativt uafhængigt af hinanden med hver deres personalegruppe. I løbet af det sidste år er der lavet en samlet personalestue, personalemøderne er fælles, og alle skal kunne tage vagter i hele afdelingen.

- Før var det meget adskilt og uden noget særligt sammenhold, men nu har vi set en opblomstring af et samlet arbejdsfællesskab. Det betyder også en større fleksibilitet og fælles ansvarlighed - både i vagtplanlægningen, og når der skal dækkes af i forbindelse med sygdom, siger Pia Annette Staugaard.

Lad medarbejderne komme til orde

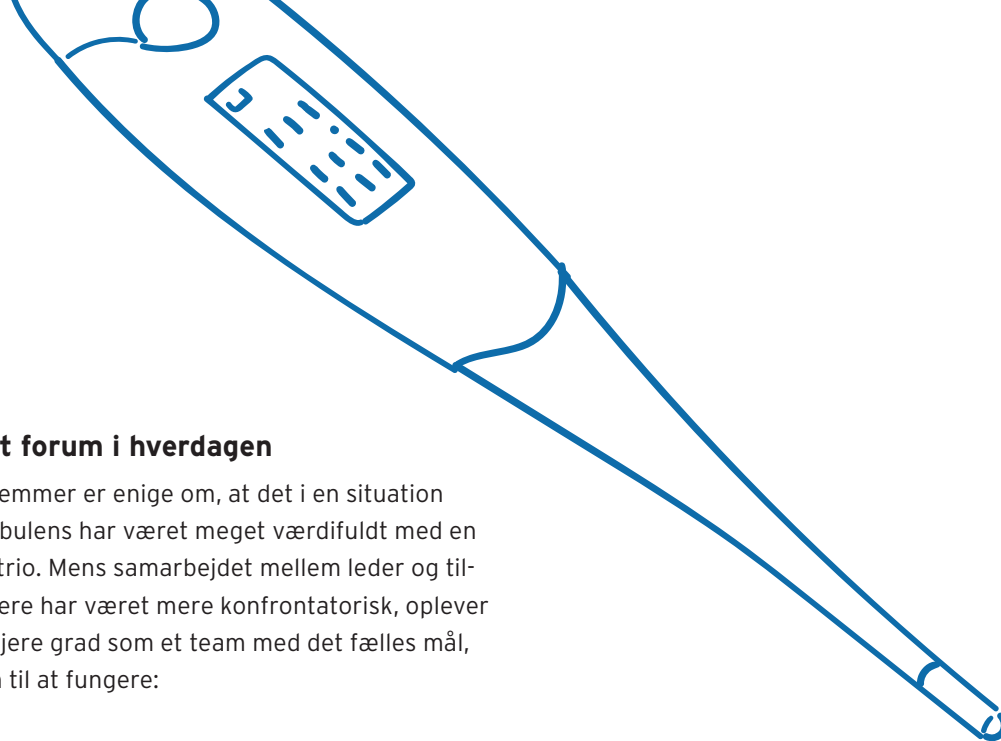
Ifølge TR Simone Hansen Herbst har der i dårlige perioder været opbygget en ulmende utilfredshed med arbejdsforholdene. Derfor besluttede de to tillidsvalgte i trio en at indkalde medarbejderne til et fyraftensmøde med en åben dagsorden.

Der var stort fremmøde, og alle kunne byde ind - og det gjorde de. Det var tydeligt, at der var et opsparat behov for at få sat ord på problemerne. Kollegerne var meget glade for det, og nu satser vi på at gøre det et par gange om året, fortæller hun.

Ifølge hende har både fyraftensmøderne og de mere dialogprægede personalemøder været med til at gøre arbejdsmiljøet til et mere fælles anliggende.

- Det er ikke bare ledelsens skyld, eller noget som trio en skal tage sig af. Det er faktisk noget, vi alle sammen har et ansvar for at være med til at gøre noget ved. Når vi så får medarbejdernes konstruktive forslag på bordet, kan vi tage det videre med ind i trio en og se, hvordan vi kan realisere dem i praksis, siger hun.

En af de konkrete ændringer, der er kommet ud af triodialogen, er en ændring i det faste vagttrul, som tidligere indebar, at medarbejderne havde vagt hver anden weekend. Det oplevede en del medarbejdere som hårdt, og derfor er der nu åbnet for, at man kan nøjes med vagter hver tredje weekend.



Et værdifuldt forum i hverdagen

De tre triomedlemmer er enige om, at det i en situation med så stor turbulens har været meget værdifuldt med en velfungerende trio. Mens samarbejdet mellem leder og tilidsvalgte tidligere har været mere konfrontatorisk, oplever de sig i dag i højere grad som et team med det fælles mål, at få afdelingen til at fungere:

- Jeg synes, vi er lykkedes med at gøre trioen til en helt naturlig del af arbejdspladsens måde at fungere på. Vi er da ikke enige med ledelsen om alt, men vi føler en pligt til at være med til at finde gode fælles løsninger, som medarbejderne kan bakke op om. Derfor har det også været vigtigt for os at gøre samarbejdet meget åbent, synligt og inddragende, siger Hans Christian Kudahl.

For Pia Annette Staugaard beviser trioen ikke kun sin værdi på de store linjer og i krisetid, men også i det daglige:

- Hans Christian og Simone er gode til at komme til mig og sige, at her er der et problem, vi er nødt til at have en snak om. Det kan fx være små tegn på murren i krogene. På den måde kan vi gribe ind med det samme og tage mange ting i opløbet - i stedet for at skulle udskyde problemerne til et møde en gang i fremtiden, hvor de måske har vokset sig større.



Vi er da ikke enige med ledelsen om alt, men vi føler en pligt til at være med til at finde gode fælles løsninger, som medarbejderne kan bakke op om.

Hans Christian Kudahl, AMR

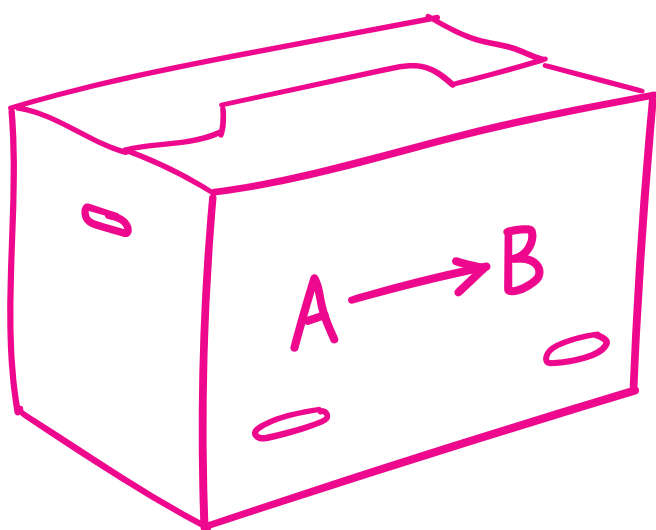
Trioppgaver i forbindelse med sygefravær

Triomedlemmerne udpeger blandt andet følgende opgaver som vigtige for trioen i forbindelse med at forebygge et højt sygefravær:

- En styrket indsats for trivsel og godt arbejdsmiljø
- Et øget fokus på fællesskab mellem afdelingens to enheder
- En bred inddragelse af medarbejderne
- Ændrede vagtplaner med færre weekendvagter
- Opbakning til en systematisk opfølgning på sygefravær.

Tema 3:

Større forandringer, fx flytning



Når man laver grundlæggende om på noget i en organisation, er det typisk for at skabe forbedringer og/eller at tilpasse sig nye vilkår. Det kan eksempelvis være, når to eller flere afsnit lægges sammen, når der skal indføres helt nye arbejdsgange eller ny teknologi, eller når en afdeling skal flytte fysisk til nye omgivelser.

Men selv om hensigten er velbegrunderet, kan processen frem mod det nye godt trække store vekslere på hele arbejdspladsen. For trods forandringers forskellighed følger der typisk mange af de samme udfordringer med. Det gælder eksempelvis, hvordan man:

- Sikrer, at medarbejderne føler sig godt informeret om og inddraget i, hvorfor forandringerne gennemføres, hvordan de kommer til at foregå, og hvad de vil betyde for deres hverdag.
- Klæder medarbejderne godt på til at løse nye opgaver - eller eksisterende opgaver på nye måder - fx med ny teknologi, andre samarbejdspartnere eller i nye omgivelser.
- Reagerer på den usikkerhed, bekymring eller tvivl, der næsten altid opstår, når man skal skifte noget velkendt ud med noget, man ikke kender; for hvad vil det betyde for arbejdsindholdet, kvaliteten, det kollegiale fællesskab og arbejdsmiljøet?
- Håndterer den ekstra belastning - både tidsmæssigt og mentalt - der kan være forbundet med at skulle løse de daglige opgaver og samtidig arbejde med forandringen.

Sammen på vej mod det nye

Når man er ansvarlig for en flytning eller en anden stor forandring, er man nødt til at have et dobbelt perspektiv på hele forløbet. For det første alt det formelle, faglige og logistiske. For det andet hvordan medarbejderne oplever ændringerne, og hvad de betyder for deres trivsel og arbejdsmiljø.

I arbejdsmiljøperspektivet går især tre anbefalinger igen i både teorier og fortællinger om gode forandringer:

1. Grundig kommunikation. Medarbejderne har brug for ordentlig information om både, hvad der skal ske og hvorfor, herunder passende opdateringer om status, ændringer, forsinkelser osv. Et underskud af kommunikation fører let til utryghed og misforståelser.

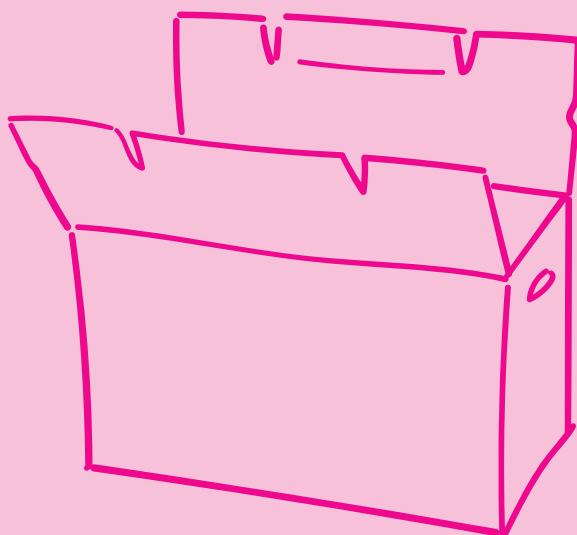
2. Løbende dialog og inddragelse. Et stærkt ejerskab til forandringen forudsætter som regel, at medarbejderne føler sig lyttet til og taget med på råd undervejs i forløbet. Graden af indflydelse på forandringen kan variere, og det gør det ekstra vigtigt at gøre det klart, hvad det er muligt at påvirke.

3. Træning og kompetenceudvikling. Større forandringer kræver ofte, at man tilegner sig ny viden, nye færdigheder eller nye måder at (sam)arbejde på. Derfor er det vigtigt at sikre sig, at alle får den støtte, de har brug for, for at føle sig trygge og kompetente i omstillingen til noget nyt.

Trioens mulige roller

Når det gælder større forandringer, kan I som trio en eksempelvis spille en vigtig rolle ved:

- At fastholde fokus på arbejdsmiljøperspektivet i forandringen, fx ved løbende at tage det op på egne møder, på personalemøder og i det lokale MED-udvalg.
- At fornemme, hvilke spørgsmål medarbejderne har brug for at få svar på, så kommunikation og dialog kan tage højde for det.
- At sørge for, at medarbejderne har god mulighed for at komme af med både konstruktiv kritik og forslag til, hvordan forandringen bedst kan gennemføres.
- At drøfte, hvilke behov for nye kompetencer forandringen fører med sig, herunder om der er bestemte medarbejdere eller faggrupper, som i særlig grad har brug for en hånd i ryggen.
- At have fingeren på forandringens puls og vurdere, om der er brug for at justere planer og processer - samt involvere andre relevante parter i dette, fx en flyttekoordinator, projektgruppe eller andre ledere.



FEM GODE SPØRGSMÅL TIL TRIOEN

Som trio kan I fx stille jer selv følgende spørgsmål:

1. Hvilke potentielle trivselsudfordringer kan vi se i forandringen, og hvordan kan vi bedst foregribe dem?
2. Hvordan sikrer vi, at der er en høj psykologisk tryghed i processen, så alle føler, at det er værdsat at komme med spørgsmål, kritik og forslag undervejs?
3. Hvilke dele af forandringen ligger fast, og hvilke kan vi påvirke lokalt? Hvordan formidler vi bedst graden af inddragelse og indflydelse til medarbejderne?
4. Hvordan kan vi på vej mod det nye afprøve mindre indsatser, som kan understøtte forandringens mål og et godt arbejdsmiljø?
5. Hvilke forskellige roller har vi i trio'en i arbejdet med forandringen? Er der dilemmaer eller rollekonflikter, vi skal være tydeligere om - dels indbyrdes, dels over for medarbejderne?

Læs på de næste sider, hvordan Hæmatologisk Afdeling på OUH som forberedelse til flytningen til Nyt OUH har arbejdet med at lægge to sengeafsnit sammen - og hvilken rolle trio'en har spillet i den proces.

Trioen er vigtig, når hverdagens vægge skal flyttes

At lægge to sengeafsnit sammen kan skabe masser af små og store udfordringer i hverdagen. Hæmatologisk Afdeling på OUH har via et godt trio-samarbejde taget mange af problemerne i opløbet - og har dermed gjort sig klar til en kommende flytning til Nyt OUH.

At flytte sammen for derefter at "flytte hjemmefra" er langt fra kun en praktisk og logistisk udfordring. Det handler mindst lige så meget om, hvordan man får to hver for sig velfungerende enheder til at opleve sig som ét samlet arbejdsfællesskab.

Det har de gennem de sidste to år erfaret på Hæmatologisk Afdeling X på OUH. Før da havde afdelingen to separate sengeafsnit med hver deres specialisering. På Nyt OUH skal de to samles i ét langt, fælles sengeafsnit med enestuer.

Som forberedelse til dette har afdelingen selv valgt at slå de to afsnit sammen til ét. Afsnittene er stadig opdelt som Nord og Syd, men der er etableret glasdøre mellem dem, ledelsen går på tværs, personalegruppen er samlet, og trioerne fusioneret.

- Vi kender jo endnu ikke det endelige tidspunkt for ud- og indflytningen. Men vi er nu kommet så langt med forberedelserne, som vi kan, før vi rent faktisk har de nye rammer, herunder også fx en fælles personalestue, siger Charlotte Bang Pedersen, den ene af de to oversygeplejersker, der sammen leder det nye sengeafsnit.

Bump på vejen

Vejen dertil har dog ikke været uden udfordringer, fortæller sygeplejerskernes TR, Mikkel Egelund:

- Det er en stor forandring, fordi der altid er kulturforskelle mellem to afsnit - selv naboafsnit med beslægtede opgaver. Det gælder ikke bare kulturen i og imellem de enkelte faggrupper, men også over for patienterne. Det betyder også meget, at man møder ind på arbejde med nogen, man kender og er tryk sammen med. Også det bliver sat i spil, når man får dobbelt så mange kolleger at skulle forholde sig til, siger han.

Forskellene mellem de to afdelinger handler ifølge oversygeplejerske Marianne Bjerg Appel både om helt lavpraktiske spørgsmål, om hvad der ligger hvor i skabene, til nogle ret grundlæggende aspekter af medarbejdernes faglige selvforståelse:

- Vi er som plejepersonale en lille smule opdelt i vores specialer. Så på et samlet afsnit vil medarbejdere også kunne komme til at passe patienter, der ligger i udkanten af deres faglige specialer. Det betyder, at man nogle gange skal omstille sig fra at være en højkompetent specialist til i højere grad at være en dygtig generalist.

Om sengeafsnittet på Hæmatologisk Afdeling

Afdelingen behandler svært syge patienter med lymfe-, knoglemarvs- og blodkræft. De får typisk kemo- og immunterapi - nogle også som hjemmebehandling. Foruden sengeafsnittene har afdelingen også ambulatorium og modtagefunktion. Afdelingen har i alt 240 ansatte.

På det samlede sengeafsnit er der cirka 80 medarbejdere, primært sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter samt ergo- og fysioterapeuter.

Sådan arbejder trioen

Trioen består af lederne af de sammenlagte sengeafsnit, de største faggrupper TR samt en AMR for hvert afsnit.

Trioen mødes fast og struktureret - cirka hver sjette uge i forbindelse med møderne i LMU. Møderne er altid booket i god tid i forvejen. De varer typisk halvanden times tid. Blandt de faste punkter på dagsordenen er gensidig orientering om situationen i afsnittet, sygefravær samt version 2.0 - den fælles betegnelse for arbejdet med at opbygge et nyt samlet sengeafsnit.

Trioen skriver altid referater af sine møder - primært til eget brug. Mellem de faste møder er der tæt og løbende dialog mellem trioens medlemmer.



I både trioen og medarbejdergruppen har vi fået øvet os grundigt på det samarbejde, vi skal have i det kommende sengeafsnit. Det er lidt sent at starte den gode trio, når man står derovre første dag.

*Charlotte Bang Pedersen,
oversygeplejerske*

Hverdagens brobyggere

Alle medlemmerne af trioen er enige om, at det uformelle indbyrdes samarbejde har været afgørende for at kunne håndtere både det praktiske og det kulturelle i omstillingen på en god måde. *Se også tekstboksen Vigtige trioopgaver ved en flytning.*

- Det har fx været vigtigt, at vi har haft et forum, hvor vi let har kunnet få og drøfte input fra medarbejderne om, hvordan de oplever forandringerne - herunder hvilke forskelle og uoverensstemmelser der er mellem de sammenlagte afsnit, siger TR Mikkel Egelund.

Også fra et lederperspektiv har trioen en vigtig funktion som en to vejs kanal for viden og information til og fra medarbejderne. Det gælder ikke mindst på et døgnbemandet afsnit, hvor man som leder kun er til stede i en brøkdel af den samlede åbningstid.

- En velfungerende trio kan være med til at sikre et godt informationsniveau, bredere involvering og derfor også en mere effektiv implementering af nye fælles initiativer. TR og AMR færdes blandt personalet på en anden måde, end jeg gør. Og det er med til at skabe tryghed, at medarbejderne ved, at ledelsen og de tillidsvalgte løbende taler sammen - og at de selv har let adgang til at få små og store problemer sat på ledelsens dagsorden, siger Charlotte Bang Pedersen.

Vigtige trioopgaver ved en flytning

Triomedlemmerne udpeger blandt andet følgende opgaver som vigtige for trioen i forbindelse med sammenlægningen af de to sengeafsnit:

- At bidrage til at opbygge en fælles kultur
- At sikre god kommunikation og åbenhed om ændringerne
- At opdage og håndtere praktiske problemer i hverdagen
- At mindske og håndtere uvished om fremtiden
- At understøtte trivsel og godt arbejdsmiljø i omstillingen.

Kom usikkerhed i forkøbet

Hun lægger vægt på, at trioen på den måde breder det vigtige kulturarbejde ud til flere, fordi TR og AMR er med til at bygge bro mellem medarbejdere og ledelse - i en situation med forandringer, hvor der let kan opstå usikkerhed og misforståelser.

- Hvis ikke man får det taget i opløbet, kan småting pludselig vokse sig store - ikke mindst i en stor personalegruppe. Bekymringer smitter, og jo hurtigere vi kan få forholdt os til medarbejdernes spørgsmål, jo bedre fungerer det for os alle sammen. Det er det tætte, uformelle samarbejde i trioen - også imellem møderne - eminent godt til, siger Marianne Bjerg Appel.

Trioen på det nye sengeafsnit ved godt, at deres opgave ikke slutter ved den gode *forberedelse* af flytningen. Når den bliver en realitet, vil der opstå nye udfordringer, hvoraf nogle vil være meget lavpraktiske og hverdagsnære.

- Det gode er, at vi både i trioen og medarbejdergruppen har fået øvet os grundigt på det samarbejde, vi skal have i det kommende sengeafsnit. Det er lidt sent at starte den gode trio, når man står derovre første dag. Der kommer vi for alvor til at have brug for hinanden - også fordi vi ved fra andre flytninger, at det er vigtigt for medarbejderne, at der er let adgang til at få afklaret små og store spørgsmål om alt det nye. Der kan TR og AMR i en velfungerende trio være med til at aflaste og understøtte os som ledere, siger Charlotte Bang Pedersen.

FIND MERE VIDEN OM TRIO OG GODT ARBEJDSMILJØ

I publikationen *Den gode trio*

Styrk hverdagens samarbejde om kerneopgave og arbejdsmiljø

På baggrund af erfaringer fra otte udvalgte trioler opstilles nogle grundprincipper for, hvordan man kan etablere og udvikle triosamarbejdet.

På Region Syddanmarks intranet

Her er der samlet en lang række materialer, der kan være nyttige i samarbejdet om hverdagens vigtige udfordringer.

Materialerne kan findes under disse hovedtemaer:

MED- og triosamarbejde

God vagtplanlægning - udvikling og inspiration

Sygefravær - forebyggelse og håndtering

Flytninger og forandringer

I den digitale udgave af denne publikation er der direkte links til intranetsiderne.

TÆNK SOM EN TRIO

Mange arbejdspladser i regionen har erfaret, at et tæt samarbejde mellem ledelse, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter kan være en stor gevinst i hverdagen.

Den uformelle triodialog om vigtige udfordringer kan få mange ting til at glide lettere. Det gælder eksempelvis i arbejdet med vagtplanlægning, sygefravær og større forandringer som en flytning.

Dette hæfte sætter fokus på trioens rolle i netop de opgaver og videregiver generelle råd og konkrete erfaringer fra trioer i regionen. Formålet er at få flere arbejdspladser til at etablere en velfungerende trio - og at hjælpe eksisterende trioer til at få endnu mere ud af samarbejdet.

Hæftet er især henvendt til ledere og tillidsvalgte, men budskaberne er også relevante for trioens medspillere: andre ledere, MED-systemet og lokale stabsfunktioner.