

TRIO som lærings- og handlerum

Læringsorienteret arbejdsmiljøarbejde i et strukturelt (over)belastet sundhedsvæsen

Aske Stigemo, Søren Weber & Henrik Lund

Abstract

TRIO-samarbejdet har vundet indpas på flere kommunale og regionale arbejdspladser ud fra ideen om, at et tættere samspil mellem ledere, arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsvalgte kan skabe bedre betingelser for den lokale løsning af kerneopgaven og medarbejdernes trivsel. Samarbejdsformen er dog underbelyst i dansk forskning. Baseret på et case-forløb med en sammenlagt barsels- og fødselsafdeling bidrager artiklen med en empirisk analyse af en TRIO som lærings- og handlerum for arbejdsmiljøindsatser. Artiklen viser, hvordan indbyggede interessermodsatninger i det sundhedsfaglige felt udgør væsentlige betingelser for gruppens læreprocesser og handlekapalet. Det bliver tydeligt i en kortlægning af dynamikker i det psykosociale arbejdsmiljø på afdelingen, hvor en organisatorisk brug af fleksibilisering og performancemålinger vanskeliggør TRIO-gruppens ønske om at få skabt en følelse af nærhed og intimitet i personalegruppen.

Keywords: TRIO, læringsrum, handlerum, psykosocialt arbejdsmiljø

TRIO – potentialer og kritiske opmærksomheder

Begrebet eller ordet TRIO betyder tre og har typisk været anvendt til at beskrive et ensemble på tre musikere eller personer, der arbejder tæt sammen. Nu er det tilmed blevet en betegnelse for en udvidet samarbejdsform mellem ledere, arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter. Samarbejdsformen har vundet indpas på det regionale og kommunale område, og udbredelsen sker på antagelsen om, at de tre aktører qua deres roller og adgang til viden, interesserepræsentation og beslutningsmandat kan løse problemer tæt på praksis og skabe bedre betingelser for hverdagens opgaveløsning. I et katalog udviklet af Region Syddanmark (2018) beskrives det ligefrem, hvordan en TRIO kan

være med til at tackle mange forskellige (arbejdsmiljø)udfordringer. Det skyldes ifølge undersøgelsen bedre betingelser for en indbyrdes læring; TRIO-deltagernes forskellige perspektiver kan sættes i spil og føre til mere velfunderede beslutninger, de kan lære gennem uenigheder og lederen opnår generelt en bedre forståelse for, hvad der rør sig blandt medarbejderne. Der peges også på, at det giver et større engagement, ejerskab og styrkelse af det lokale arbejdsmiljøarbejde samt større fælles ansvar for forandringsprocesser med arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter som vigtige kulturbærere (Region Syddanmark, 2018, s. 8-12). Det er således idealet, at de tre perspektiver kan skabe bedre sammenhæng mellem arbejdsmiljøet og kerneopgaven ved

at; ”[...] tage de nødvendige diskussioner helt tæt på hverdagen og de daglige opgaver” (ibid., s. 4).

Samtidig er TRIO-samarbejdet ikke reguleret af lovgivning eller overenskomstftaler og fremføres i det lys som en mere fleksibel organisering, hvor samarbejdets udformning, formål og indhold kan designes efter lokale behov og i forlængelse af ledelses- og HR-systemer (Region Syddanmark, 2018, s. 5). Fremkomsten af samarbejdsformen rimer dermed også på en ledelsesbaseret kritik af formelle systemer, såsom MED-systemet, der fungerer som institutionaliserede integrationer af medindflydelse og medbestemmelse. Anskuet fra et nyliberalt ledelsesperspektiv kan systemerne opfattes som ude af trit med de nye ledelses- og forvaltningspraksisser, der især er opstået i kølvandet på styringsformer som New Public Management (Caraker, Jørgensen, & Madsen, 2012). Fremkomsten af TRIO kan dermed også ses som tilblivelsen af et nyt lokalt ”ledelsesrum”, der skal bidrage til nye former for uddelegeret ansvar med mål- og rammestyring på afstand. TRIO-organiseringen spejler i den henseende også en tendens, hvor medarbejderinvolvering ses som inkorporeret del af HR-strategier og ledelsesprincipper ud fra præmissen om, at øget involvering og uddelegering af indflydelse til at løse vanskelige problemstillinger kan give bingo på alle pladerne; øget effektivitet, stigende motivation og tilfredshed blandt medarbejderne.

Det er dog underbelyst, hvad det stiller af særlige krav til læring og handlen for TRIO-gruppers deltagere, når de skal finde løsninger på problemstillinger, der rummer ovenstående iboende modsætninger og mulige interessekonflikter. Selvom det potentielt set er en fælles interesse at skabe de bedst mulige rammer for arbejdet, så kan samarbejdsformen også tænkes som et nyliberalt ledelsesværktøj. I undersøgelsen fra Region Syddanmark skinner ledelsesperspektivet da også igennem i formuleringen af, hvordan

”TRIOen bidrager til, at medarbejderne forstår og accepterer givne rammevilkår”, men perspektivet er også båret af en pragmatisk erkendelse af, at det kan lede til, ”[...] at lederen 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” (Region Syddanmark, 2018, s. 8-12).

Involvering, deltagelse og dilemmaer i velfærdsprofessionelt arbejde

I en undersøgelse af tillidsvalgtes sygeplejerskers mulighed for at bruge MED-udvalg til diskussion af problemstillinger var det en gennemgående erfaring, at de tillidsvalgte efterlyste et mere uformelt møderum til at adressere aktuelle temaer, medarbejderne var optaget af, men som ikke kunne drøftes i mødestrukturens rammebetingelser, hvor der ikke var plads til udveksling af perspektiver og uenigheder (Ahrenkiel, Dybbroe, & Sommer, 2008). Undersøgelsen pegede på, at erfaringsudvikling om lokale tematikker blev udgrænset i de formelle udvalg med de stramt styrede dagsordener. Der blev efterspurgt et ”rum” med mere lydhørhed og mulighed for afprøvning af kritisk konstruktive erfaringsudvekslinger. Beslutninger om resultater og endemålet for mødedeltagelsen blev oplevet som afgjort på forhånd truffet af det strategiske ledelsesniveau. Spørgsmål om drift skyggede for diskussioner om akut opståede problemstillinger i medarbejdernes psykosociale arbejdsmiljø.

Som Knudsen, Busck, & Lind (2013) har pointeret, så har udformningen af medarbejderdeltagelse tilmed ændret karakter over tid. Deltagelse er ikke i samme udstrækning som tidligere opfattet som en ligeværdig byttehandel, men bliver i stigende grad anvendt som ”blødt” ledelsesinstrument, hvor invitation til øget indflydelse reelt tjener produktivitets-

og effektivitetsformål (ibid., s. 12). Dermed antyder de, at der kan være forskellige rationaler på spil i brugen af nye samarbejds- og deltagelsesformer, som er udspændt mellem et humanistisk rationale og hensynet til produktivitet. Dvs. et socialt-integrativt rationale og et effektivitets- eller nytterationale, hvor sidstnævnte ofte angives som arbejdsgiverrationalet (Hyman & Mason, 1995; Heller et al., 1998; Markey et al., 2001; Knudsen, Busck, & Lind, 2013, s. 14). Når det gælder de strategiske beslutninger, så tager medarbejderdeltagelse ofte svage former som korte høringer, sparsomme input via spørgeskemaer eller drøftelser på personalemøder (Knudsen, Busck, & Lind, 2013, s. 14-15, 28). Samtidig har litteraturen påpeget, hvordan organisationsforandringer, effektiviseringer, omstillinger og udbredelsen af fleksibilitet som ledelsesprincip har vundet frem i fx velfærdsprofessionelt arbejde. Hvor stærke økonomiske bindinger og produktivitetskrav kobles med øget fokus på opgaveorientering, individuelt tilrettelagt tid og ledelseskontrol med det producerede "outcome" (Kamp, Møberg, & Nielsen, 2023; Selberg, Sandberg, & Mulinari, 2022). Det kan føre til, at centrale forestillinger om fagligheden ikke kan indfris, hvilket kan udløse et omfattende identitetsarbejde (Jakobsen, 2018). I det lys kan tilblivelsen af TRIO *også* ende som en videreførelse af ledelses- og forvaltningsparadigmer i offentligt velfærdsarbejde, der stræber mod at bevæge sig væk fra bureaukratiske systemer for medbestemmelse og indflydelse hen mod mere fleksible ledelsesstyrede samarbejdsformer og dermed ansvarliggjort for at finde løsninger på komplekse strukturelt skabte udfordringer, de reelt ikke har indflydelse på (Olsén, Nielsen, & Nielsen, 2006). For så vidt er TRIO-organiseringen i nyliberalt styrede organisationer *potentielt* udspændt mellem, på den ene side, en instrumentel anvendelse som ledelsesredskab, der skal gøre ansatte ansvarlige for at finde løsninger på problemer, der opstår som følge af øgede krav, uholdbare

rammer eller målstyring på afstand – og på den anden side, at organiseringen qua sine faglige og institutionelle repræsentationer af forskellige behov og perspektiver potentielt kan bearbejde indbyggede modsætninger og dilemmaer, fremme deltagelse, bringe andre faglige rationaler i spil samt oversætte og kvalificere ledelsesbeslutninger på måder, hvor arbejdet opleves meningsgivende. På den baggrund er det artiklens bidrag *at kontekstualisere TRIO-samarbejdet som et lærings- og handlerum for nøgleaktørerne ledere, tillidsvalgte og arbejdsmiljørepræsentanter i kontekst af sundhedsvæsenet*. Et område, hvor nyliberal tænkning og styring længe har været et centralt styrings- og ledelsesprincip i form af markedsbaserede styringspraksisser, nye standardiserende IT-systemer, performancemålinger og deraf ændrede forståelser af kvalitet og faglighed, der også må forventes at finde ind i TRIO som dilemmaer, de skal forsøge at håndtere (Elomäki, Koskinen, & Sandberg, 2020; Jensen & Nielsen, 2022). TRIO-gruppens deltagerne kan med andre ord befinde sig i læreprocesser betinget af krydspres og modsætningsfyldte interesser, der skal balanceres og afvejes. På den ene side at skulle vedkende sig samarbejdsformen som en adgang til et øget lokalt handlerum, der kan give bedre opgaveløsning og trivsel samtidig med, at TRIO-rummet også kan tænkes at fungere som et ledelsesværktøj for styring på afstand. Det er en dobbelthed, der udgør et vigtigt forskningsmæssigt perspektiv på den nye samarbejdsform, da det i praksis kan være vanskeligt at gennemskue, hvorvidt uddelegeringen af ansvar sker med eller uden reel indflydelse på grundlæggende rammevilkår. Det kan skabe oplevelser af at stå med et mandat, der reelt ikke kan indfris (Olsén, 2012).

Læringsorienteret arbejdsmiljøarbejde

I artiklen anlægger vi et læringsteoretisk perspektiv på den erfaringsbearbejdning, der finder sted af de indbyggede interessemodsætninger og dilemmaer, der danner ramme om TRIO-gruppen som et lærings- og handlerum. Vi ser grundlæggende subjektive, sociale og kollektive læreprocesser udfolde sig som aktive bestræbelser på at mestre spændinger, ambivalenser og dilemmaer i modsætningsfyldte samfundsmæssige realiteter (Salling Olesen, 2018). Læreprocesser kan potentielt være frisættende, udviklende og humaniserende samt potentielt regressive, forsvarsprægede og dehumaniserende. Kapaciteten til at kunne begå sig i arbejdets krav kan være præget af stærke modsatrettede socialpsykologiske kræfter. Det gælder individuelt, på gruppeniveau og i spændingsforholdet mellem ledelse og medarbejdere (Jørgensen & Warring, 2022). Den subjektive håndtering af knægtede forestillinger om faglige idealer, der ikke kan indfries, kan fx også kalde på regressive læreprocesser, der reelt ender med at legitimere nye forringede faglige standarder. De tillærte strategier kan opstå som forsøg på at reducere oplevede belastninger i arbejdet ved fx at sænke sine ambitioner for, hvad der tæller som god faglighed i arbejdet. Subjektivt kan strategierne opleves som nødvendige reaktioner på at skulle agere i belastende strukturelle vilkår, men paradoksalt nok udgør de tillærte strategier samtidig væsentlige psykosociale belastninger, da de tillærte strategier reducerer tilstedeværelsen af væsentlige faglige meningsfremmende trivselsfaktorer. Tillærte mestringsstrategier kan dermed også rumme problematiske aspekter af faglige kompromiser og legitimering af faglig forråelse (Olsén, Nielsen, & Nielsen, 2006; Jensen & Nielsen, 2021). Forsvarsmekanismer såsom legitimeringer og idealiseringer af vilkår, faglig kynisme eller råhed kan være forsøg på at skærme

sig mod belastninger, der reelt er vanskeligt for medarbejderen at forene sig med. Det kan i konkrete arbejds kontekster synliggøre sig som subjektive oplevelser af det psykiske arbejdsmiljø, der alment på overfladen vil stå frem som "konflikt", "stress", "forråelse" m.m. (Olsén, 2008; Birkmose, 2023).

Analysen af menneskers læreprocesser i arbejdssammenhænge kobler dermed til en klassisk modsætning, der også er til stede som en modsætning i opdraget for TRIO. På den ene side eksisterer der en udviklingsorienteret læringsforståelse. Her er læring lig med transformative fremadskridende læreprocesser, der i omgang med praksis skaber forbedringer, hvor mennesker udvikler autonomi, nye dispositioner og handlekapacitet samt driver innovations- og udviklingsprocesser. På den anden side kan læring også ses som legitimeringer af og tvang til tilpasning fx i konkurrencen med andre faggrupper eller i ledelsens forventning om tilpasning til fx nye behandlings-, service-, eller produktionskrav (Bottrup, Jørgensen, & Roepstorff, 2008). Det er centralt, at koblingen mellem læring og et psykosocialt arbejdsmiljø ikke forstås affirmativt, som (kun) evnen eller kapaciteten til at kunne håndtere nye krav. Det er lige så vel evnen til at kunne forstå og finde svar på de indbyggede modsætninger, der optræder i arbejdet samt muligheder for at fastholde centrale faglige meningsgivende dimensioner såsom oplevelser af nytte, kvalitet og mening (Olsén, 2008). Et lærende engagement til arbejdsmiljøarbejdet er i den henseende også et lærende engagement i frigørende, demokratiserende og humaniserende forestillinger om et bedre arbejdsliv (Negt, 2019).

Lærings- og handlerum i organisatoriske og institutionelle kontekster

Vi har været inspireret af Pernille Bottrups (2001) begreb om læringsrum i analysen

af TRIO som et "rum" blandt mange andre rum i organisationen, hvor der kan finde læring sted. Ifølge Bottrup lærer mennesker i arbejdsfællesskaber og ved at deltage i forskellige typer af "læringsrum", og hun forstår læreprocesser, arbejdsvilkår og indflydelse på arbejdspladsniveau som indbyrdes forudsætninger (Bottrup, 2001, s. 58). Organisatorisk kan der både skabes muligheder og sættes begrænsninger for læring i det daglige arbejde, der ændrer på graden af indflydelse over fx opgavetilrettelæggelse og arbejdsvilkår. Uddelegering af indflydelse og øget kontrol over egen faglige praksis fører til mere lærerige autonome og selvbestemmende praksisser, der potentielt åbner for udviklingen af nye kvalifikationer og kapaciteter til at kunne agere i omskiftelige arbejdsituationer og vilkår.

Læreprocesser i et læringsrum kan inkludere nye forståelser af opgavernes karakter, betydningen af den daglige organisering for oplevelsen af faglighed, drøftelser om indvirkningen fra nye organisatoriske styringsformer, teknologiers ændringer af arbejdsgange eller standardiseringers forandring af, hvad arbejdet handler om. Læringsrummet kan også analyseres som et handlerum, hvor deltagerne kan trække aktivt på rummets iboende ressourcer, der dog kan falde forskelligt ud afhængigt af aktørernes evne til at udnytte åbninger og muligheder i læringsrummet (Bottrup, 2001, s. 59). Hvad individer lærer sig i et læringsrum, er tilmed del af en social praksis betinget af både forskellige subjektive forudsætninger for deltagelse samt rummets strukturerende effekter. Hos Bottrup er læringsrummet rammesat af de tre felter; produktions-/producentfelt, et politikfelt og et uformelt socialt felt (Bottrup, 2001, s. 61). Produktionsrationalet centrerer sig om løsningen af de konkrete opgaver, de fagpolitiske forhandlinger om interessevaretagelse af løn og arbejdsforhold og de løbende sociale og kulturelle forhandlinger om tilblivelsen af sociale normer og kriterier for faglig iden-

titet og fællesskab. Læringsrummet udgør i den henseende en indkredsning af et muligt fortolknings- og handlingsfelt, der analytisk ofte vil være uddifferentieret i modstridende rationaler. Teorier om hverdags- og arbejdsliv i institutionelle kontekster har tilmed påpeget, hvordan politiske, organisatoriske og diskursive styringsrelationer i institutioner ("ruling relations") (Smith, 2005) typisk rammesætter aktiviteter med en form for "ideologisk accountability". Forstået som de diskurser medarbejderne bør trække på for at føle, de lever op til deres ansvar som professionelle. Styringsrelationer er ikke altid tydelige i praksis, men de kan synliggøres i kortlægninger af den policy og diskurser, der enten viser sig empirisk eller angives i dokumenter som rammesættende for, hvad de professionelle skal efterleve af institutionelle standarder og krav. Som velfærdsprofessionel kan det fx føre til oplevelser af krydspres i forsøget på både at efterkomme patientens behov og honorere systemets målinger af den "gode præstation". I forhold til TRIO som lærings- og handlerum synliggør det institutionelle perspektiv, at deltagerne i TRIO ligeledes skal manøvrere i styringsrelationer, de ikke nødvendigvis selv har mærkbar indflydelse på. Styringsrelationerne angiver typisk de institutionelle anerkendelsesstrukturer såsom faglige standardiseringer, evalueringer og målinger, der vil være synlige i den øvrige institution som markører for den anerkendelsesværdige performance. En tættere kobling mellem læring og arbejdsvilkår åbner dermed for forståelser af, hvordan subjektive læreprocesser i institutionelle kontekster rammesættes af strukturelle forhold, uden at det entydigt determinerer udfaldet i handlerummet. Undersøgelsen af det reelle handlerum vil derfor anskue betingelser for udvikling af faglighed og opgaver, ansvar og indflydelse på kvalitetsforståelser, muligheder for sparring og refleksion, betingelser for at kunne drøfte forskellige faglige perspektiver samt både formelle og reelle betingelser for

indflydelse og deltagelse i strategiske beslutningsprocesser.

Metodologi

Artiklen bygger på et aktionsforskningsprojekt med fokus på at undersøge og understøtte TRIOs kapacitet til at foretage et lærende arbejdsmiljøarbejde. Opdraget har været en "beredskabsmodel", hvor TRIO har kunnet henvende sig for at samarbejde om at analysere og handle på det psykosociale arbejdsmiljø. Artiklen trækker på erfaringer fra 14 kortere og længevarende forløb med TRIO på regionale arbejdspladser med en klar overvægt af hospitalsafdelinger på tværs af landet. Der har været en overvægt af faggrupperne sygeplejersker, jordemødre, social- og sundhedsassistenter samt rengøringspersonale. Alle cases har henvendt sig til projektet for at få støtte og rådgivning baseret på et ønske om at ville forbedre det psykosociale arbejdsmiljø. Empirien inkluderer gruppeinterviews, feltnoter, mailkorrespondancer, noter fra telefonsamtaler og møder. Henvendelserne kom typisk på baggrund af udfordringer med samarbejdet, højt konfliktniveau, personaleflugt, en hård tone på afdelingen, ledelseskraft om at nedbringe sygefraværet, høje følelsesmæssige krav og forandringer i arbejdet. Nogle steder var TRIO en veletableret og integreret samarbejdsform. Andre steder skulle samarbejdet igangsættes eller var præget af sparsomme erfaringer og tilmed hurtige udskiftninger på posterne. Enkelte TRIO-grupper havde allerede en god forståelse for de lokale udfordringer samt et veletableret og afprøvet samarbejde, men ønskede et kvalificerende blik udefra eller støtte til at drive en arbejdsmiljøindsats. Andre stod på langt mere uprøvet grund og skulle støttes mere i både opstart af samarbejde samt i udviklingen og kvalificeringen af problemforståelse og arbejdsmiljøindsatser. I artiklen har vi valgt at fremhæve en case baseret på en række overvejelser over, hvad der bedst kunne

repræsentere muligheder og begrænsninger ved TRIO-konstruktionen som lærings- og handlerum. Den udvalgte case var "eksemplarisk" (Negt, 2019, s. 95) i den forstand, at det var en velfungerende TRIO-gruppe uden store udskiftninger på posterne, flere års velafprøvet erfaring og et stærkt samarbejde i et omskifteligt sundhedsvæsen med mange krav til omstillinger.

Den lærende tilgang

Projektet trækker på aktionsforskningens deltagerorienterede tilgang (Nielsen & Nielsen, 2006; Nielsen & Wulf-Andersen, 2016, og de enkelte forløb har fulgt en fasestruktur som angivet i *den lærende kortlægning*, hvor forskerne sammen med gruppen starter en udforskning af centrale udfordringer og dilemmaer på arbejdspladsen (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021). I regi af TRIO startede den lærende kortlægning med en fælles tentativ indkredsning af en eller flere problemstillinger, hvilket typisk dannende afsæt for gruppeinterviews eller "værksteder" til kortlægning af oplevelser om arbejdslivet på stedet blandt udvalgte medarbejdere. Gruppeinterviews med medarbejderne blev foretaget med afsæt i arbejdsmiljøtematikker fra den første indkredsning af problemstillingen sammen med TRIO, men der blev også givet plads til, at der kunne afdækkes andre tematikker undervejs (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021). Vi analyserede medarbejdernes oplevelser med fokus på at forstå deres arbejdsliv, og de analytiske perspektiver blev derefter "spejlet" tilbage til både TRIO med videre drøftelser og læring om arbejdets psykosociale dynamikker. I forlængelse af aktionsforskningens principper om involvering og deltagelse som essentiel del af en fælles vidensproduktion blev TRIO-gruppen ved spejlingen af medarbejdernes oplevelser inviteret med ind i fortolknings- og bearbejdningsprocessen af samspillet mellem medarbejdernes oplevelser

med arbejdsmiljøet og de organisatoriske eller strukturelle rammevilkår på afdelingen. I tråd med aktionsforskningens empiriindsamling har vi fulgt en deltagerbaseret og eksplorativ tilgang til videns- og teoridannelse, hvor "data" kan danne afsæt for kritiske dialoger. I vores analysen af den empiri, der blev indsamlet på TRIO-møder og i gruppeinterviews med personalegruppen, har vi været inspireret af principperne bag den reflektive metodologi og de fire dimensioner, der kan være til stede i en reflektiv fortolkningsproces (Alvesson & Skoldberg, 2017). Dvs. at forholde sig til det umiddelbart faktuelle, de underlæggende betydnings- og meningstilskrivninger, kontekst for empirien samt egen subjektivitet i formningen af fortolkningen. I vores spejling af medarbejdernes oplevelser til TRIO-gruppen lagde vi derfor vægt på at få gengivet vores analyser, hvordan vi fortolkede medarbejdernes subjektive oplevelser med arbejdet som koblinger til organisatoriske dynamikker, brugen af styringsværktøjer på afdelingen og generelle tendenser såsom fleksibilisering og flygtighed i arbejdslivet (Nielsen, 2010).

Introduktion til case

Forud for vores første møde med TRIO på en barsels- og fødeafdeling, havde der udspillet sig en længere proces på over 10 år med at få sammenlagt to mindre lokale afdelinger til en fælles og markant større barsels- og fødeafdeling på et nyere dansk supersygehus. Byggeriet havde været præget af forsinkelser og budgetoverskridelser, hvilket havde resulteret i vanskelige prioriteringer om fordelingen af tilgængelige kvadratmeter, hvor især sygeplejersker, jordemødre og social- og sundhedsassistenter i særdeleshed var blevet tildelt mindre plads til pause-, kontor- og fællesrum.

TRIO-konstruktionen blev gengivet som et essentielt sted for lederne, TR og AMiR til håndtering af de udfordringer og dilemmaer, som flytteprocessen havde medført. De hav-

de lært at kunne forenes i uenighed. Som en leder siger det i et gruppeinterview, har de "*[...] ikke brug for en rygklappergruppe*". TRIO blev oplevet som et vigtigt sparringsrum for ledelsen, der fik adgang til vigtig viden og erfaringer fra TR og AMiR "*[...] fordi de hører nogle ting på vandrørene, som vi faktisk ikke vil le høre*" (leder, gruppeinterview). Ledelsens afkobling fra viden i praksis afspejler både almene vilkår for lederpositionen og en stigende professionalisering af ledelseslaget med større ledelsesspænd og afstand til fagligheden 'på gulvet'. Udviklingen har især skabt mere komplekse og modsætningsfyldte krav for en TRIO, der skal navigere mellem institutionens præmiering af organisatoriske performancemålinger, fagets biomedicinske normer samt egne og patienters omsorgsbehov. Som nævnt skal TRIO stå på mål for deres indsatser via performancemålinger, rammestyring og nye standardiseringer af opgavens indhold og udførelse. Den uformelle organisering kan således også fortolkes som en implementering af 'blød magtudøvelse'.

TRIO beskrives af dem selv et som "operationelt" rum. TR og AMiR skal agere "*som ambassadører, der får det [beslutningerne] til at leve i dagligdagen*" (TR, gruppeinterview) og som kan gå ud og "*tale positivt omkring de ting, vi har valgt*" (leder, gruppeinterview). De beskriver også, hvordan TRIO er placeret hierarkisk i den større hospitalsorganisering. De overordnede strategiske beslutninger bevæger sig ned gennem systemet og oversættes undervejs i hoved- og lokaludvalg. TRIO er stedet, hvor de "*praktiserer*" (TR, gruppeinterview). De tilskriver TRIO at være et praktisk organ, men også et sted der forpligter alle om bordet. Når først beslutningerne er truffet i fællesskab er det en præmis, at de indbyggede interessemodsatninger opløses i en accept af, at "*rammerne nu engang er, som de er*" (leder, gruppeinterview). Til gengæld får TR og AMiR også mulighed for øget indflydelse på de lokale ledes overvejelser ved at inddrage

medarbejdernes perspektiver. Involveringen og inddragelsen kvalificerer potentielt beslutningsgrundlaget ud fra, hvordan det er at arbejde 'på gulvet', men det præsenteres også som en bindende præmis, at der eksisterer et fælles mål om at få en "[...] velfungerende arbejdsplads med en høj trivsel og en høj kvalitet" (leder, gruppeinterview). Men hvor det samtidig er muligt at "[...] tale om det, der er svært, det som ikke fungerer, og som skal løses. [...] Og at være konstruktiv uden nødvendigvis at være enig" (TR, gruppeinterview) for at finde den "bedst mulige løsning" (leder, gruppeinterview) inden for rammerne.

Læreprocessen i TRIO

Den første henvendelse, vi fik fra casens TRIO, havde afsat i en læreproces knyttet til spørgsmålet om, hvorfor de gennem længere tid havde kæmpet med at få skabt en følelse af nærvær og intimitet i personalegruppen. På den ene side var de stolte over at være målt til og blive kåret som Danmarks bedste fødeafdeling med højt fagligt niveau og tilfredshed blandt de fødende. Men til trods for ihærdige forsøg var det samtidig vanskeligt at få skabt en følelse af tryghed, nærhed og føling med hinanden som personalegruppe. Det var med andre ord et centralt dilemma, at de udadtil blev evalueret som gode til at udøve omsorg, intimitet og faglig kvalitet i løsningen af 'kerneopgaven', men samtidig havde svært ved at integrere de samme affektive dimensioner hos personalegruppen. TRIO-gruppen var derfor interesseret i at få kvalificeret deres forståelse af, hvorfor det var vanskeligt at opleve kollegial nærhed og intimitet. På det første møde med TRIO-gruppen udmønter det sig i en drøftelse af de følelser, der har været forbundet med flytningen. Herunder, hvor stor betydning forskellighed i organiseringen og arbejdsopgaver har for de kollegiale relationer. Som lederen for sonograferne, der står for at scanne de gravide, siger på vores første møde:

"Jeg kan godt tænke, at det er mærkeligt, at man flytter fra et hus – man flytter alt, det hele – til et andet hus. Og så er der så mange ting, der bliver problematiske... i det store hele, vi har bare flyttet alt inde i det hus, til det hus her. Hvad er det, der gør, at tingene bliver så svært? Og det synes jeg, nogle gange kan være svært at se, hvad det lige er."

Hendes undren åbner op for en drøftelse af, hvordan følelser indgår i skift, organiseringer og rammer. I snakken tydeliggøres det hvor stor betydning den daglige organisering har for den subjektive oplevelse af arbejdslivet. Herunder forskellen på, hvordan arbejdet med scanningen af de gravide adskiller sig fra arbejdet for de ansatte på føde- og barselsafsnittet. Sonograferne har deres eget selvstændige afsnit, og er en mindre personalegruppe sammenlignet med jordemødrene. De har mere forudsigelighed og gentagelse i arbejdet og tættere relationer, der bygger på fælles "kontrakt" om, at "ingen går til pause, før alle er færdige". Det forholder sig helt anderledes på føde- og barselsafsnittet, hvor der alene for jordemødrene er over 100 ansatte på afsnittet. For som en TR siger det på vores første møde med TRIO-gruppen: "[...] måske er det så det, der gør forskellen? At I er sammen hele tiden og kan snakke om det problem, der er hele tiden. Hvor der kan gå tre måneder mellem, vi er på arbejde samtidig."

Fleksibel vagtplanlægning som mod-sætningsfyldt vilkår

Drøftelserne om, hvordan oplevelsen af tilhør kobler til organiseringen af arbejdet, igangsætter overvejelser over, hvordan de bærende principper for tilrettelæggelse af arbejdet slår igennem på barsels- og fødselsafsnittet. Hvor de "[...] kan være på arbejde med alle. Og det er også derfor, at der kan gå lang tid mellem, man møder hinanden" (leder, TRIO-møde). Det er

en snak, der åbner op for, hvordan de tidligere har forsøgt at håndtere de indbyggede dilemmaer i processen ved brug af fleksibilitet. TRIO havde tidligere forsøgt at løse en presserende udfordring med udækkede vagter på "[...] *et tidspunkt, hvor det ikke er helt så sjovt. Hvor det er ikke-trivsel, fordi der er så meget sygdom, og folk bliver bedt om at blive hjemme på alle mulige tidspunkter*" (leder, TRIO-møde). Og hvor en fleksibilisering af personalets vagtdækning havde været afgørende i planlægningen for at kunne "lappe huller" i det store puslespil. Det betød tilmed, at koordinering og logistik var endt med at veje tungere end hensynet til de strukturer og rytmer, medarbejderne bevæger sig i. Samtidig var der også et ønske blandt medarbejderne om at kunne prioritere fleksibiliteten og de frihedsgrader, den fx giver i familielivet, højere end den forudsigelighed, rytme og opbygning af kollegiale relationer, der kunne opbygges ved at lave et fast rul i vagtplanlægningen. Som tillidsrepræsentanten udtrykker det:

"Vi snakkede også på et tidspunkt om, at det kunne være rart med et fast rul, for så vidste man, at de næste seks uger, så skal jeg arbejde sådan her. Men alle vægter helt vildt højt, at man også kan få lov til at få fri, når man skal noget. [...] Det har vi haft en drøftelse om, og der er helt entydigt ønske fra de fleste kollegaer, at det at kunne ønske fri, er vigtigere. Og det spænder ben for, at man kan være en lille gruppe, for så bliver du låst i dine arbejdstider." (TR, TRIO-møde)

Den fleksible tilrettelæggelse af arbejdstiden er samtidig et vigtigt organisatorisk værktøj i vagtdækningen, fastholdelsen og kampen om at rekruttere personale, hvor sundhedsprofessionelle prioriterer individuel kontrol over arbejdstiden. Flexibiliteten udgør dermed en central binding i den organisatoriske struktur samt for TRIO, hvad angår mulighederne for at ændre på tid, rytmer og social støtte. Flexibi-

liteten medførte en høj grad af individualiseret opgaveløsning og oplevelse af flygtighed, der samtidig afkoblede muligheden af at opnå nærhed og intimitet indadtil. De individuelle hensyn vejede tungere end at finde fælles solidariske løsninger med mere bæredygtige rytmer og mere social støtte i arbejdet:

"Alle ønsker, at der kan tages hensyn til, hvordan jeg gerne vil have "mit" skema til at se ud. Selv om folk skriver, at de er trætte af, at de ikke selv har indflydelse på vagtplanlægningen lang tid i forvejen, så vil de hellere det her end alternativet." (leder, TRIO-møde)

Som led i læreprocessen havde problemforståelsen nu flyttet sig til at fokusere på den interessemodsætning, der var indbygget i vagtplanlægningen. Af TRIOen blev det formuleret som, at fleksibiliteten skulle "*tænkes ind som et vilkår*", hvilket i processen vanskeliggjorde vores fælles udfaldsrum i forhold til alternativer og initiativer. Men hos TRIO havde det igangsat en analytisk læreproces med fokus på de kompleksiteter og spændinger, der var indeholdt i koblingen mellem faget, opgaverne, tilrettelæggelsen samt de psykosociale dynamikker og behov. Det var tydeligt, at der ikke var et simpelt og klart svar på den svære afvejning. Så det blev besluttet, at det var et spor, vi som forskere skulle forfølge ved at komme tættere på medarbejdernes erfaringer.

Dilemmaet: kvalitet eller effektivitet?

I vores interviews med dele af personalegruppen, var konsekvenserne af tidspres og fleksibiliteten et gennemgående tema. Her blev ønsket om indflydelse på egen arbejdstid ikke fremhævet som væsentligt. I stedet fokuserede medarbejderne på oplevelsen af, hvad det krævede at måtte kompensere for fleksibiliseringen og tidspreset. Rankingen af fødeafdelingen, der er kåret til landets bedste fødeafdeling flere år i træk, udgør et cen-

tralt styringsrationale i institutionen (Smith, 2005). Det er på den ene side en arbejdsplads med høje krav til den faglige kvalitet, hvilket opleves som positivt. Samtidig er der en tydelig frustration over, at anerkendelsen fx ikke går på den sociale støtte, men hæftes på de målbare præstationer. "Når vi er gode – så er det på målbarhed", som en medarbejder siger i et gruppeinterview. Frustrationen forstærkes af, at der opstår barrierer for fagligheden ved ledelsens prioritering af fleksibiliteten, oplevelsen af flygtighed og betoningen af de centralt fastsatte målingskriterier. Medarbejderne beskriver at være en "brik" i maskineriet, at "så hører man til alle steder og ingen steder", at man "ikke udvikler sig fagligt, fordi man bliver fortyndet", samt at "jo mere erfaren, du bliver, desto mere kastebold bliver du også" (gruppeinterview, medarbejdergruppe). Udvidede erfaringer og kompetenceniveauer fører ikke til specialisering men øget generaliserbarhed i form af evnen til at kunne dække ind flere steder. En af medarbejderne sætter det lige frem på spidsen ved at understrege, at der for hende er en central distinktion mellem fleksibilitet og kvalitet:

"[...] Den der fleksibilitet, den er snakket op [af ledelsen] som om, at det er godt for kvaliteten. Og jeg tror, at alle os, der arbejder i det, vi tænker "bullshit". Det er det ikke. Det er godt for effektiviteten, men det er ikke så godt for kvaliteten." (Jordemoder, gruppeinterview)

I sådanne tilspidsede udsagn "gennemskuer" medarbejderne ledelsesdiskursen og modsætter sig dermed TRIOens forsøg på at mestre vilkårene. Kravet om effektivitet kobles med forventningen om at kunne leve op til sundhedsdiskursen om at være "serviceminded" (Jensen & Nielsen, 2022) – at være der for de fødende. Men de rammer dermed ind i medarbejdernes tolkning af kvalitet og mening i arbejdet. Som en jordemoder fortæller om

det emotionsarbejde og følelsesregler (Hochschild, 1979), der følger med arbejdet:

"Vi giver meget af vores personlighed, når vi er på en stue. Vi er også følelsesmæssigt investeret i de par, vi ser. Så når jeg har en fornemmelse af, at de kan mærke, at deres forløb betyder noget for mig, så er det det, der gør, at jeg har en god arbejdsdag. At dem, vi møder, ikke bare har en oplevelse af, at de er et nummer i rækken, men at de faktisk har en betydning for os." (Jordemoder, gruppeinterview)

Alle fødsler kræver engagement og nærvær. Det forventer de fødende, og i det institutionelle krav om flow og hurtig omstilling er de fødende et nummer i rækken. For at sikre dette må jordemoderen kompensere for travlheden ved at forsøge at skubbe tidspresset i baggrunden og dramaturgisk håndtere sit følelsesarbejde og "impression-management" på en måde, så de fremstår professionelle med tilstrækkelig tid, ro og overskud (Goffman, 2023; Hochschild, 1979). De har blandt andet udviklet spørgeteknikker, der gør det muligt at få frembragt den nødvendige information om navne, fødselsforløb m.m. fra det fødende par, uden det bliver synligt, at de ikke har haft tid til at læse journalen på forhånd.

Spejlingen: fleksibilitetens pris

Spejlingen udgjorde tilbagemeldingen til TRIOen. Her gengav vi medarbejdernes oplevelser af at skulle arbejde i fleksibilitetens strukturer som grundvilkår, samt hvordan det efterlod medarbejderne udspændt mellem:

- 1) Et organisatorisk produktivitetsrationale, der tilstræber gnidningsfri og effektiv gennemstrømning af fødsende med høj evalueringsscore af forløbet.
- 2) Et fagprofessionelt omsorgsrationale, hvor medarbejdernes følelsesarbejde skulle omgås konsekvenserne af flygtigheden og tidspresset ved at skabe si-

tuationer, hvor de fødende kunne føle sig set, hørt, involveret og anerkendt.

- 3) De ansattes behov for bæredygtige rytmer, vaner og rutiner i arbejdet, der var synlig i oplevelser med udbrændthed.

Over for TRIO-gruppen spejlede vi medarbejdernes oplevelse af, at de først og fremmest følte sig anerkendt af ledelsen, når det lykkedes dem at være tilstrækkelig effektive til at kunne dække behovet for både de fødende og de udækkede vagter, samt "[...] at det at være hurtig bliver sat lig med at være dygtig" (Jordemoder, gruppeinterview). Dermed fortsatte drøftelsen af fleksibiliteten som både ønske, behov og vilkår. Undervejs blev der skabt et entydigt billede af den pris, de samtidig betaler ved at have installeret en fleksibilitetsforventning som bærende princip. Jordemødrene ønskede at skabe gode vilkår for de fødende, men de syntes, de manglede rytmer og social støtte i arbejdet. Den "gode kollega" var en, der bød sig til de steder, hvor arbejdspresset var størst. Det var en oplevelse, der gik igen hos medarbejderne i en af de to gruppeinterviews, vi afholdt, og som blev spejlet tilbage på mødet med TRIO med følgende citat fra en sygeplejerske:

"[...] Lige så snart at man har et hul, hvor man tænker, jeg kan faktisk lige trække vejret og sidde her ved min computer og dokumentere – men så tænker man, du ligner en, der ikke laver noget." (gruppeinterview)

Analysen synliggjorde, at der i bestræbelsen på at forblive Danmarks bedste fødestue var blevet skabt en kultur, hvor den kroniske travlhed, bl.a. var forårsaget af en strukturel undernormering, gjorde det vanskeligt eller umuligt at sætte grænser, der tog hensyn til egne og kollegaernes behov. Der var ikke plads til et kollegialt mellemværende. På mødet med TRIO blev det tydeligt, at manglen på

intimitet og nærhed ikke skyldtes en subjektiv uvilje mod kollegial hensyntagen, men i stedet arbejdets tilrettelæggelse i en fleksibilitetsdynamik. Det er en pointe, som en TR indfanger undervejs i spejlingen af medarbejdernes oplevelser:

"Den fleksibilitet, som giver rigtig god mening, den har selvfølgelig også den pris, at når man måske efter en fødsel, og der lige er noget på fødegangen, at man så bliver bedt om at gå hen på svanger og barsel eller et andet sted. Så det har den pris, at hvor man i gamle dage, at når man var færdig på sit afsnit, så var man færdig, så er der nu tit og ofte brug for en et andet sted. Så den fleksibilitet kan godt gøre, at kollegaerne føler, at de bliver sparket lidt rundt." (TR, TRIO-møde)

Som tillidsrepræsentanten fremhæver, så installerer fordringen om fleksibilitet forventningen om, at man byder sig til. Den konkrete her-og-nu-opgave er principielt uden et slutpunkt, og medarbejderne skal mentalt indstille sig på, at arbejdet ikke tilbyder rytmiske afvekslinger mellem intensitet og restitution. Samtidig illustrerer det, hvordan forventningen om fleksibel opgavevaretagelse også forplanter sig som en subtil subjektiveringsproces hos den enkelte. Det er skamfuldt eller illoyalt at trække ressourcer på en afdeling, der som udgangspunkt er i underskud som følge af den stramme normering. Som medarbejderne beretter, gør fleksibiliseringen af deres funktioner og forventninger om, at de byder sig til, det samtidig vanskeligt at finde tid og mellemrum i løbet af arbejdsdagen til overleveringer og spørgsmål mellem kollegaerne. For nogle af de yngre sygeplejersker skaber det at have mangel på støtte fra andre en særdeles belastende utryghed, følelser af utilstrækkelighed og frygt for at begå fejl. Det skaber modstand mod fleksibiliteten, og kravet om nærvær over for de fødende i de belastende og fleksibiliserede tidsstrukturer producerer derfor også

en udmattelse, der ender i en distancering til kollegaerne i arbejdet.

Fleksibiliteten i status- og nødvendighedshierarkiet

I TRIO-gruppen bliver spejlingen en anledning til at sætte ord på problemstillingens dilemmaer, hvad angår forholdet mellem den moralske forpligtelse om at byde sig til og behovet for at kunne restituere. Som en af lederne siger italesætter dilemmaet: *"En jordemoder, der er gået over på barselsgangen for at hjælpe, kan være dagens helt."* Men at det samtidig afhænger af, hvorvidt *"[...] man føler, at der er tiden til det, eller om man er fuldstændig smadret efter et forløb, men alligevel er tvunget til at gå videre."* Undervejs i tilbagemeldingen vælger en AMiR at videreføre den kritiske pointe, at kravet om fleksibilitet ikke er lige for alle. De har et styrende princip om at have en jordemoder med over på barselsgangen, fordi der skal være en jordemoder til den fødende efter fødslen. Bemandingsproblemer og de økonomiske rammebetingelser gør, at det kan være svært at leve op til. For at indfri ambitionen har de indført "flyverfunktioner", der er jordemødre, som skal forsøge at være på både fødsels- og barselsafsnit. Som en AMiR siger det på et TRIO-møde:

"[...] Man kan godt nogle gange føle sig som 'anden prioritet'. Og alle forstår jo, at selvfølgelig skal der være jordemødre til fødende og det akutte i det. Men når der er travlt der, og der også er travlt hos os, så bliver vi selvfølgelig nedprioriteret."

Som hun påpeger, så synliggør ressourceprioriteringen også det indbyggede opgavehierarki, der eksisterer mellem den akutte fødendes situation og efterforløbet, hvor presset kan forplante sig massivt ned på barselsgangen. Det samtidig med, at jordemødrene ofte ikke

kan få adgang til den "flyverfunktion", der er blevet indsat som fleksibel ressource til at dække på tværs af afdelingerne.

Vores tilbagespil til TRIO-gruppen, hvor vi havde udvalgt citater fra vores gruppeinterviews med de forskellige faggrupper, gav anledning til at drøfte afdelingens iboende dilemma, hvor behovet for at gøre brug af fleksibilitet stod over i kontrast til et oplevet behov for at få skabt bedre rytmer, struktur, ro, fordybelse og tid til faglig kvalitet. Som kommentar til vores fremhævnings af, at flere medarbejdere oplever et stigende fokus på drift over tid til pauser, restitution og fællesskab, vælger den ene leder dog først at gå i rette med medarbejdernes beskrivelse af arbejdsbelastninger og vores kritik af fleksibilitetskonsekvenser. Det åbner for en uenighed i gruppediskussionen på TRIO-mødet. Hun fremhæver, hvordan fleksibilitet *"ikke kun handler om drift"*, men rammesætter, at det også handler om at skabe en organisering baseret på *"hjælpsomhedsånd"*. Som hun uddyber det:

"Fordi det, jeg oplever, er, at hvis der ikke er nogen fødende på fødegangen, så går man over og vil hjælpe. Det er også en form for fleksibilitet, som ikke handler om drift, men som handler om omsorg for sine kollegaer et andet sted."

Perspektivet modsiges dog af en anden leder, der bryder med det ledelsesperspektiv, hun selv repræsenterede tidligere: *"Men det har også den ulempe, at man aldrig føler sig fredet til bare at kunne tage den kop kaffe, for man kan altid hjælpe et sted."* Kommentaren illustrerer på den ene side åbenheden i den specifikke TRIO. At der er plads til uenighed og en interesse i at tilgå forskellige perspektiver på en problemstilling. Men selvom der er en erkendelse af de negative konsekvenser ved fleksibiliteten, forbliver det et bestående princip i de økonomiske rammevilkår og efterlevelse af medarbejdernes ønske om individuel kontrol

over selvtilrettelagt arbejdstid. Alternativet bliver at afprøve en "check-ind" og "check-ud" seance. I vores drøftelse af mulige løsninger på udfordringerne kommer en AMiR kommer i tanke om, at hun engang har læst om, hvordan:

"[...] Man mødte ind på en Falck-station og var falckredder. Når man mødte ind, så gik alle rundt og gav hinanden hånden. Ligesom lige kiggede hinanden i øjnene og sagde: "Nu er det os, der er her sammen." [...] Det kunne måske gøre, at det blev mere naturligt at gribe hinanden. [...] Det der med at få sat ansigt eller øjne på hinanden." (TRIO-møde)

Forslaget om at indføre en ny social praksis ligger i forlængelse af de mange øvrige initiativer, som TRIOen har opbygget som tilgang; buddy-ordninger, trivselskataloger, mentor-ordninger, supervision, marmeladedag, trivselsgrupper m.m. Ordningerne kan betragtes som en række tiltag, der har til formål at tilbyde et ekstra lag af social støtte. Men det er samtidig illustrerende for, at TRIOen får til opgave at genopdyrke arbejdspladsens sociale fællesskab som konsekvens af de økonomiske rammebetingelser og forventninger om at levere landets bedste kvalitet og oplevelse for de fødende.

Konklusion

Hvis vi vender tilbage til indledningens beskrivelse af intentionerne med TRIO, viser erfaringerne fra projektet, at der er et berigende læringsrum tæt på den daglige opgaveløsning. Det er muligt at opbygge et samarbejde mellem nøgleaktørerne, der er mere responsivt i forhold til medarbejdernes psykosociale erfaringer i løsningen af kerneopgaven. Medlemmerne af TRIO bytter til tider kasketter, ift. deres respektive roller, og har produktive uenigheder, herunder kritiske diskussioner af vilkår. For TR og AMiR er der mulighed for

at bidrage med løsninger på udfordringer og dilemmaer, så medarbejderne på trods af rammer og vilkår lykkes med kerneopgaven. Når TRIO kontekstualiseres, viser det sig dog samtidig, at det er vigtigt med en opmærksomhed rettet mod, hvad der reelt kan tilskrives TRIO af forhåbninger og mandat i relation til det begrænsede handlerum. TRIO har ikke reel indflydelse på grundlæggende betingelser for arbejdets organisering. De har indflydelse på fleksibiliseringen, så længe fleksibiliseringen understøtter kerneopgaven.

Afsættet for artiklen var at undersøge læreprocesser og handlerum i en TRIO i kontekst af sundhedsvæsenet. Herunder kontekstualisere TRIO som uformel organisering med henblik på empirisk at afdække potentialer og udfordringer, når organiseringen analyseres kritisk i lyset af aktuelle institutionelle styringspraksisser i et strukturelt belastet velfærdsområde som sundhedsvæsenet. I artiklen viser vi, hvordan der er tre grundlæggende rationaler på spil, der synliggøres som "behov": behovet for effektivitet, behovet for de fødende og behovet for at passe på sig selv og hinanden i arbejdet. Det sidste behov er det vanskeligste at få inkorporeret i arbejdet på den fleksibiliserede fødselsafdeling. De institutionelle vilkår bidrager til en social praksis, hvor medarbejderne, i forsøget på at indfri deres eget behov for faglig kvalitet, må aflære eller fravælge at bruge tid i de social-faglige mellemrum samt undertrykke egne omsorgs- og restitutionsbehov.

Casen udgør i den henseende en eksemplarisk illustration af det vanskelige spændingsfelt og indbyggede interessemodsætninger, som en TRIO og andre grupper med uddelegeret indflydelse og ansvar skal forsøge at navigere i. På den ene side finder der væsentlige læreprocesser sted i det uformelle samarbejde mellem ledelse, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter. De empiriske spejlinger af medarbejdernes oplevede belastninger belyste de dilemmaer i samspillet mellem kvalitets- og

effektivitetsbehov. Deltagerne i TRIO har autonomi, kan oversætte ledelsesstrategier og søsætte initiativer på et lokalt niveau, der kan opleves som mere meningsfulde for medarbejderne. På den anden side viser casen, at de til trods for vores brug medarbejderperspektiver, alligevel har vanskeligt ved at overskride fleksibiliteten som styringsrelation og rationale. TRIO har principielt beføjelser og autonomi til at ændre på vagtplaner, men kravet om effektivitet udgør en så gennemgående styringsform, at deres indsatser reduceres til at være ekstra-sociale tiltag uden mulighed for at adressere arbejdets kerne. Styringskravene udgør dermed centrale bindende begrænsninger og barrierer i TRIO-gruppens handlerum. Det bliver ikke mindst tydeligt, at fastlåste styringsrelationer og strukturelle vilkår har stor betydning, da afdelingen senere tilføjes ekstra midler på finansloven og kan indføre et ekstra vagttag, hvilket højner trivslen på afdelingen markant. TRIO kan som samarbejdskonstruktion ikke tænkes uafhængigt af de modsatrettede interesser, der kan være på spil i organisationer. Eller uden blik for den managementtænkning, der har vundet frem med krav om forandring og tilpasning til nye standarder, teknologier med markedsstyring og effektivitetsmål. Casen illustrerer, at fleksibiliteten ikke løser, men snarere transformerer dilemmaerne. TRIO rummer derfor en risiko for at (med)ansvarliggøre mellemledere, tilids- og arbejdsmiljørepræsentanter for omstillinger og vilkår uden for deres kontrol. Artiklen viser, at samarbejdskonstellationer såsom TRIO, der bygger på en intention om at praktisere fladere hierarkiske strukturer ved at invitere ind i ledelsesrummet, også kan føre til idealiserede forsøg på opløsning af grundlæggende interessemodsatninger.

REFERENCER

- Ahrenkiel, A., Dybbroe, B., & Sommer, F. M. (2008). Sygeplejerskers MED-indflydelse på faglig kvalitet. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(4), 028-042.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2017). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*. Sage Publications
- Birkmose, D. (2023). *Når gode mennesker handler ondt: mulige løsninger på et vildt problem*. Syd-dansk Universitetsforlag.
- Bottrup, P. (2001). Læringsrum og arbejdsvilkår. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 3(2), 53-53.
- Bottrup, P. (2001). Læringsrum og arbejdsvilkår. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 3(2), 53-53.
- Bottrup, P., Jørgensen, C. H., & Roepstorff, L. (2008). Fra transfer til transformativ læring: dilemmaer i praksisnær kompetenceudvikling. VIA University College.
- Caraker, E., Jørgensen, H., & Madsen, M. O. (2012). Medhør uden medbestemmelse? SU-/MED-/SI-systemet og lønmodtagererfaringer på FTF-området. (1 udg.) FTF.
- Elomäki, A., & Koskinen Sandberg, P. (2020). Feminist perspectives on the economy within transforming Nordic welfare states. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 28(2), 81-85.
- Goffman, E. (2023). The presentation of self in everyday life. In *Social theory re-wired* (pp. 450-459). Routledge
- Hagedorn-Rasmussen, P., Lund, H., Mac, A., Sørensen, P. K., & Thomsen, R. (2021). Lærende kortlægning: læring mellem forskning og praksis. *Forskning og forandring*, 4(2), 1-22.
- Heller, Frank, et al. (1998): *Organizational Participation. Myth and Reality*, Oxford, Oxford University Press
- Hyman, Jeff & Bob Mason (1995): *Managing Employee Involvement and Participation*, London, Sage.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), 551-575.
- Jakobsen, A. (2018). Faglighed, mening og ambivalens i prekært akademisk arbejde. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 20(1), 30-46.
- Jensen, C. J., & Nielsen, S. B. (2022). 'We are here for you': the care crisis and the (un) learning

- of good nursing. In *A Care Crisis in the Nordic Welfare States?* (pp. 120-138). Policy Press.
- Jørgensen, C. H., & Warring, N. (2022). Arbejdslivets læringsmiljøer. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 24(1), 25–38.
- Kamp, A., Møberg, R. J., & Nielsen, M. L. (2023). Tid og Arbejde. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(3), 5-7.
- Knudsen, H., Busck, O., & Lind, J. (2013). Hvor kommer det gode arbejdsmiljø fra? Fokus på deltagelse og demokrati. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 15(1), 12-31.
- Markey, Raymond, et al. (red.) (2001): *Models of Employee Participation in a Changing Global Environment. Diversity and Interaction*, Aldershot, Ashgate.
- Negt, O. (2019). *Dannelse og demokrati*. 1. udgave. Frydenlund.
- Nielsen & Nielsen (2006). *Methodologies in Action Research: Action Research and Critical Theory*. Shaker Publishing.
- Nielsen, L. D. (2010). *Fleksibilitet, flygtighed og frirum: en kritisk diagnose af det senmoderne arbejdsliv*. Samfundslitteratur.
- Nielsen, S. B., & Wulf-Andersen, T. Ø. (2016). Involvement og kritisk facilitering gennem værksteder. In *Social Intervention: Meningsfuld indgriben i menneskers liv* (pp. 167-190). Frydenlund Academic.
- Olsén, P., & Nielsen, K. A., Nielsen, B. S. (2006). UDVIKLING UDEN ERFARING? Samfundet, der forsvandt: Om arbejdspsykologi og demokrati. *Psyke & Logos*, 27(1), 22-22.
- Olsén, P. (2008). "Hvis vi bare ku" få fred til at passe vores arbejde"—om mening, forandring og psykisk arbejdsmiljø. *Tidsskrift for arbejdsliv*, 10(4), 043-058.
- Olsén, P. (2012). Involvement Without Participation? (Mis-) Managing the Psychosocial Working Environment in a Knowledge-Intensive Organisation. Skriftserie for Center for Arbejdslivsforskning (CAF).
- Region Syddanmark (2018). *Den gode trio. Styrk hverdagens samarbejde om kerneopgave og arbejdsmiljø*.
- Salling Olesen, H. (2018). Learning and experience: A psycho-societal approach. *The Palgrave international handbook on adult and lifelong education and learning*, 169-189
- Selberg, R., Sandberg, M., & Mulinari, P. (2022). Contradictions in care: Ward nurses' experiences of work and management in the Swedish public sector. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 30(2), 81-93
- Smith, D. E. (2005). *Institutional Ethnography: A Sociology for People*. Altamira Press

Aske Stigemo, adjunkt, ph.d., Institut for Mennesker og Teknologi, RUC, asch@ruc.dk

Søren Weber, cand.soc, ph.d., arbejdslivskonsulent, IDA, sswe@ida.dk

Henrik Lund, lektor, ph.d., Institut for Mennesker og Teknologi, RUC, llund@ruc.dk