

MENTALT ROBUST

Mental robusthed på tillidsrepræsentanternes dagsorden

Af Dansk Psykolog Forening Udgivet 24. oktober 2016 / Nyheder

Et arbejdsmarked i evig omstilling og effektivisering stiller i stigende grad krav om robuste medarbejdere. DP tog konsekvensen og satte mental robusthed, styrkeworkshop og psykologisk kapital på tillidsrepræsentanternes årsmøde den 6.-7. oktober 2016. Det blev en stor succes.

Af Nana Lykke, webredaktør

Mental robusthed kan læres. Men skal det det? Og er det en opgave for tillidsrepræsentanter, der plejer at bistå deres klubmedlemmer ved lønforhandlinger, samarbejdsproblemer og faglige klubmøder? Det blev i høj grad overvejet og diskuteret forud for TR-årsmødet først i oktober, hvor nogle mente, at det klingede hult, mens andre udtrykte skepsis overfor at gøre samfundsskabte og strukturelle vanskeligheder individuelle.

Evalueringerne af årets TR-møde viser dog tydeligt, at årsmødet trods bekymring blev en gedigen succes, især på grund af de to oplægsholdere, der talte om mental robusthed og psykologisk kapital. Og da langt størstedelen af de tilstedeværende efterfølgende mente, at de nu i høj grad kan være i stand til at nuancere tiltag og diskussioner, når emnerne kommer op på deres arbejdsplads, er et vigtigt mål for arrangørerne nået.

Psykologerne har ondt i arbejdsmiljøet

Der er brug for forebyggelse, for psykologerne har ondt i arbejdsmiljøet. Det talte foreningens formand Eva Secher Mathiasen om på årsmødet på baggrund af gentagne rapporter fra Akademikerne. Det mærkes også i sekretariatet i Dansk Psykolog Forening, som hvert år rådgiver omkring 100 psykologer, der kæmper med stress og omstruktureringer. Også Psykologforeningens karriererådgivning møder mange psykologer med psykiske belastningsreaktioner som følge af arbejdet.

– Derfor er det psykiske arbejdsmiljø nu for anden periode med på Psykologforeningens arbejdsprogram, hvor vi vil arbejde for at styrke tillidsrepræsentanternes, arbejdsmiljørepræsentanternes og ledernes rolle for at fremme indsatsen for et bedre psykisk arbejdsmiljø for medlemmerne, sagde Eva Secher Mathiasen.

– Og vi arbejder også med, hvordan medlemsinddragelsen omkring arbejdsmiljømæssige spørgsmål kan organiseres bedre.

Man kan ikke rekruttere sig til robuste medarbejdere

“Man ikke kan rekruttere sig til robuste medarbejdere eller for den sags skyld mentaltræne medarbejdere til at stå imod hvad som helst i en organisation”. Det gjorde cand.psych. og ph.d. Eva Hertz, direktør for Center for Mental Robusthed, klart i sit oplæg om mental robusthed.



– Jeg støder ofte på den misforståelse, at mental robusthed alene er en personlig egenskab, noget man enten har – eller ikke har. Og har man ikke mental robusthed, er man sart, svag eller sårbar. Forestillingen er, at mental robusthed er et skjold eller teflon, som gør den enkelte mere eller mindre immun overfor at reagere på svære hændelser. Dette er kun delvis rigtigt, der er mange andre forhold, der spiller ind.

– Et meget robust menneske kan udmærket reagere med mistrivsel, stress eller udbrændthed, hvis det udsættes for fravær af god ledelse, manglende kollegial støtte og en urealistisk forventning til, hvor meget vedkommende nå at udrette i sit arbejde. Så det hurtige svar er, at man ikke kan teste og på baggrund heraf rekruttere efter de mentalt robuste.

Eva Hertz ser mental robusthed som en psykologisk færdighed, der bl.a kan læres ved at få indsigt i egne styrker, fastholde positive følelser og ved at træne tænkning, problemløsning og selvregulering.

– Det, som i virkeligheden er allermest interessant, når vi taler om mental robusthed, er, at vi kan lære at mestre modgang på konstruktive måder, sådan at vi ikke "går i stykker". For det er uundgåeligt, at vi på et eller andet tidspunkt i løbet af vores liv, vil opleve modgang, svære hændelser eller store udfordringer i vores arbejdsliv eller privatliv, som vil kalde på vores mentale robusthed.

Psykologer i krydspres

Eva Hertz har påvist effekten af robusthedstræning med et interventionsstudie for soldater i Livgarden, der, forud for at de skulle udsendes til Afghanistan, gennemgik et program i psykisk robusthedstræning under hendes ledelse. Resultatet var meget lovende set i forhold til kontrolgruppen og effekten holdt både ved testningen en måned og også seks måneder efter hjemkomsten fra Afghanistan.



– Jeg ser store lighedstræk mellem soldaternes reaktioner og reaktioner på de danske arbejdspladser, siger cand.psych. Eva Hertz.

Selv om de fleste arbejdspladser ligger langt fra de udfordringer, man oplever som soldat i en kampzone, så er der alligevel fællestræk til et trængt arbejdsmarked, hvor reaktionerne til tider kan ligne kampstress og kalde på mental styrketræning.

– Jeg ser store lighedstræk mellem soldaternes reaktioner og reaktioner på de danske arbejdspladser.

– Mange psykologer arbejder i et krydspres, der kan sammenlignes med soldaternes og har dermed risiko for at udvikle arbejdsrelateret stress. Stressorer er bl.a. risiko for vold og trusler i visse jobs og hyppige og store omstruktureringer på både offentlige og private arbejdspladser.

– Omstruktureringerne kan medføre, at man hyppigt får ny chef, som kan medføre perioder af fravær af ledelse, at nye, ukendte opgaver lander på ens bord, opgaveglidning mellem faggrupper og nedskæringer. Og så har man måske ikke længere den kollega, der har kendt en i 17 år, og som kan være en støtte, når det hele går for stærkt. Så ja – jeg synes godt, man kan sammenligne soldaternes kampstress med den stress, mange psykologer oplever i deres arbejdsliv.

Konkrete værktøjer

Eva Hertz viste gennem flere praktiske øvelser, hvordan mental robusthed kan blive en psykologisk færdighed, der kan hjælpe til at håndtere modgang, stress og arbejdsrelaterede udfordringer.

Fx at tillidsrepræsentanten kan hjælpe med at nuancere kollegaernes forandringsreaktioner eller deciderede tankefælder som fx forhastede konklusioner og selvbebrejdelser med vigtige spørgsmål som "Stop op – hvad er beviset" og "Se dig om – hvad har de andre bidraget med" som et redskab. Et andet var:

– Husk også, at negative følelser fylder mere end positive. Der skal ca. tre gange så mange positive hændelser til for at udlette én dårlig, sagde Eva Hertz og foreslog forsamlingen at føre positivtetsjournal ved at nedskrive tre positive oplevelser og som en vigtig pointe også at nedskrive, hvorfor det skete.

Og endelig gjorde hun opmærksom på, at tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter befinder sig i et krydspres mellem kollegiale og ledelsesmæssige forventninger og at det derfor var vigtigt, at de fokuserede på deres egen trivsel også. "Husk at passe på jer selv, dyrk aktiviteter, der giver energi og hold fri", var nogle af hendes råd.

På spørgsmålet om det nytter at robusthedstræne medarbejderne op til store organisationsforandringer, svarer Eva Hertz:

– Vi ved jo at det nytter at træne forud for en skiferie, hvis man vil undgå skader. Så det korte svar er ja! Men man skal sætte ind på mange områder, hvis man vil have en vellykket organisatorisk forandring. Her tænker jeg også på den ledelsesmæssige indsats, organiseringen af forandringen osv. Men det nytter i høj grad også at sætte ind både på individ-niveau og på afdelings- eller gruppe niveau.

Psykologisk kapital afgørende for succes

Erhvervspsykolog, cand.psych. og certificeret Business Coach, Henrik Lesley, var oplægsholder på årsmødets anden dag, og også han mente, at det i høj grad nytter at træne medarbejdernes robusthed i forbindelse med organisationsforandringer. Men ligesom Eva Hertz tog han forbehold og understregede vigtigheden af at undgå forhold, der kan føre til mistriivsel.



– Der skal i forbindelse med organisationsændringer altid arbejdes på to fronter. Man skal både søge at undgå de forhold, der fører til mistriivsel – fx stress, meningstab og udbrændthed – og samtidig arbejde på at øge de forhold, hvorunder vi trives som mennesker i organisationssammenhænge.

– Det grundsyn, der hersker i mange HR afdelinger, og som betragter mennesker som "humane ressourcer", er i bedst fald ufuldstændigt – i værste fald ødelæggende. Vi er ikke bare "ressourcer", der kan forvaltes, administreres og behandles som lagerbeholdninger, inventar eller økonomi. Vi er jo netop

mennesker, og skal derfor have nogle rammer, hvorunder mennesker trives i ordets bredeste forstand. Og kilderne til optimal menneskelig trivsel er mere og andet end blot fraværet af kilder til menneskelig mistriivsel.

Henrik Lesleys oplæg tog udgangspunkt i det modsatte, nemlig at psykologisk kapital forstået som medarbejdernes optimisme, håb, selvtillid og modstandskraft, er en afgørende faktor for en organisations succes. Derfor var dagen også viet til fokus på arbejdet med erkendelse af styrker og præferencer, en indsigt som Henrik Leslye også mener kan anvendes med fordel forud for organisationsændringer.

– Det kan jeg kun anbefale. Jeg har set fantastiske resultater i organisationer, hvor man træner på at knytte den enkelte og de respektive teams kollektive styrker op på de fremtidige opgaver, forretningsgange og samarbejdsformer. Og styrketænkningen lykkes aldrig rigtigt, hvis ikke den bliver gjort meget konkret. Så i forandringsprocesser er det oplagt at gøre netop det.

Styrkeworkshop

Henrik Leslye havde forud for TR-årsmødet sendt tillidsrepræsentanterne et link til VIA Strength-testen, der rangordner 24 eksisterende styrker og som resultat fortæller, hvilke fem styrker, der er ens personlige topstyrker.

Med udgangspunkt i den forberedelse kom årsmødets anden dag til at handle om, hvordan man kan anvende indsigten i, at man fx har videbegær som topstyrke og dermed trives i et arbejdsmiljø, hvor der er mulighed for at lære nyt, eller hvor nærhed som topstyrke antyder stor vægt på et respektfuldt arbejdsmiljø.

Henrik Lesleys pointe var, at en optimal viden om og brug af vores styrker i hverdagen, øger vores engagement, genererer mere energi, får os til at opleve større meningsfuldhed og gør os mindre udsatte for stress.

Han understregede vigtigheden af, at tillidsrepræsentanterne selv gjorde deres erfaringer med styrkearbejdet, før de tog det i brug i praksis på arbejdspladserne, fordi de på den måde, ville have lettere ved at hjælpe andre til at gøre det samme.

– Derefter kan det være en idé i samarbejde med de nærmeste kollegaer om at omsætte værktøjerne til praksis, opleve effekterne og så bagefter "gøre cirklerne større" og brede det ud i organisationen, sagde Henrik Lesley.



– Det grundsyn, der hersker i mange HR afdelinger, og som betragter mennesker som "humane ressourcer", er i bedst fald ufuldstændigt – i værste fald ødelæggende. Vi er ikke bare "ressourcer", der kan forvaltes, administreres og behandles som lagerbeholdninger, inventar eller økonomi, siger cand.psych. Henrik Lesley.

Syv kernebehov

"De syv kernebehov" blev præsenteret som endnu en metode til, hvordan indsigt i forandringsreaktioner kan bringe organisationen mere smidigt gennem forandringer. Af de syv kernebehov, som bl.a. kan være behovet for indflydelse og magt eller for struktur og kontrol, er der som regel to behov hos hvert individ, der i særlig grad skal være opfyldt. Er de ikke det, reagerer vi med frygt og modstand. Hvis man i stedet erkender hvilke kernebehov, der er på spil for den enkelte og for de forskellige afdelinger i organisationen, kan ændringerne iværksættes mere hensigtsmæssigt, mener Henrik Lesley.

– Jeg har rigtig gode erfaringer med at bruge de syv egobehov eller kernebehov som udgangspunkt for en diskussion af fremtiden og vil klart anbefale, at alle i en organisation deltager. Helt konkret kan man så arbejde sig sammen gennem samtlige syv behov og finde konkrete måder, hvorpå de enkelte behov kan imødekommes bedst muligt.

– Med behovet for kompetence og status kan det fx være relevant at diskutere, "Hvordan kan vi sikre os, at vi fortsat har et højt kompetenceniveau indenfor de områder vi arbejder med"? Eller "Hvordan kan vi bedst tilbyde de mennesker vi arbejder for og med tilbud af højeste faglige kvalitet"? Eller "Hvad skal vi gøre, for at vi deler vores erfaringer og viden undervejs i processen med hinanden i trygge læringsrum"?

– På den måde tages der bedst vare på områder, der har stor vigtighed for os mennesker. Og mine erfaringer er, at der i en sådan diskussion kommer en lang række konkrete og vigtige ting på bordet, der gør en reel forskel. Man skal jo heller ikke underkende effekten af at have været inddraget i det konkrete arbejde og herigennem få ejerskab og indflydelse.

Formand for DP: Medarbejderne skal inddrages

Et afgørende dilemma på årsmødet var, om det ikke først og fremmest er en ledelsesopgave at styre forandringsprocesser i en organisation på en måde, så det ikke trækker veksler på medarbejdernes mentale robusthed og psykologiske kapital. Om det siger formand for Dansk Psykolog Forening Eva Secher Mathiasen:



– Det er naturligvis ledelsens opgave at tilrettelægge og udføre forandringsprocesser, så de bedst muligt sikrer, at alle kommer godt igennem dem, og at forandringerne får positiv betydning for den pågældende institution eller virksomhed.

– Det er selvfølgelig også ledelsen, der beslutter, hvad der er vigtigt for organisationen at levere, og dermed at blive målt på. Men det er tilsvarende helt afgørende, at ledelsen inddrager medarbejderne i, hvordan målene opnås, og hvordan der samles viden om, hvorvidt det går som det skal. Medarbejderne sidder

jo inde med en viden om hverdagen, som ledelsen har brug for at inddrage for at sikre, at organisationen fungerer bedst muligt og leverer bedst muligt. Så det er ikke kun af hensyn til medarbejdernes trivsel, at en ledelse skal inddrage dem – det er faktisk fordi det giver bedre resultater.

– Men forandring vil alt andet lige medføre frustration, sådan er det med forandringer, og på den måde er det ikke altid "ledelsens skyld", når ikke alle trives med, eller vil, det nye. Problemet opstår blandt andet, når en organisation forandres på en måde, hvor flertallet af medarbejdere ikke længere finder mening i de mål, som sættes for deres arbejde, og hvor de ikke har været inddraget på en måde, så de har mulighed for at øve indflydelse på, hvordan nye mål implementeres i den praktiske hverdag. Og det er skidt for organisationen, hvis forandringerne for eksempel betyder, at medarbejderne ikke længere kan få lov til at bruge deres kompetencer på meningsfulde måder, der giver resultater, der er vigtige for virksomheden og dens kunder, siger Eva Secher Mathiasen.



– Det er ikke kun af hensyn til medarbejdernes trivsel, at en ledelse skal inddrage dem – det er faktisk fordi det giver bedre resultater., siger Eva Secher Mathiasen, formand for Dansk Psykolog Forening.

TR-ÅRSMØDE 2016

Mød Maria Boas-Villadsen og Charlotte Igel, der brugte to dage på at diskutere individualiseringstendenser, forebyggelse og psykisk arbejdsmiljø i Nyborg.





Mød dem [her](#).

“

Robust er det nye modeord i jobannoncer. **Selvstændig** og **engageret** topper stadig listen som de mest udbredte modeord i jobannoncer. Men de har fået følgeskab af et par nye ord, nemlig **robust** og **solid**. Brugen af disse to ord er mere end fordoblet i forhold til før krisen i 2007.

Kilde: Jobindex 2015 efter en ordoptælling af 3 mio. gamle jobannoncer.

BILLEDER FRA ÅRSMØDET

