

MENTAL ROBUSTHED



Du er vel robust, Mulle?

Ordet »robust« har det seneste år i stigende grad sneget sig ind i stillingsopslag, hvor arbejdsgivere søger »robuste« eller »solide« medarbejdere. Men hvad betyder det egentlig at være mentalt robust? Hvad forventer arbejdsgiverne, når de søger en robust medarbejder? Og hvad får flere kommuner til at sætte medarbejderne i gang med at træne deres hjerner til at blive mere robuste?

Dette tema søger nogle af svarene.



I følge psykolog, ph.d. og kvinden bag Center for Mental Robusthed Eva Hertz er mental robusthed psykologiske færdigheder, der hjælper os til at klare daglige udfordringer, stress og svære hændelser i vores liv. Det er noget, vi kan have mere eller mindre af fra naturens hånd og fra vores opvækst. Godt 50 procent af ens mentale robusthed udgøres nemlig af gener og tidligere oplevelser. Den anden halvdel kan vi derimod gøre noget ved på samme måde som med motion og sund kost, fordi hjernen er i stand til at forandre sig og kan trænes, så vi bliver mere robuste og bedre i stand til at klare de udfordringer, vi kommer ud for, eksempelvis i form af stigende pres, kompleksitet og forandringer i vores arbejdsliv.

- At være mentalt robust betyder ikke, at vi ikke reagerer på de svære ting, der sker i vores liv, eller at vi skal klare alle forandringer uden at kny. Det handler om at kunne komme gennem udfordringerne og finde tilbage til sig selv igen uden at blive svækket af enhver udfordring, vi kommer ud for, forklarer Eva Hertz.

Hvordan kan man træne sin hjerne til robusthed?

- Du kan blandt andet træne dig selv i at analysere og perspektivere situationen, når tingene går galt og bevare håbet og et retvisende selvbillede undervejs, siger hun.

Undersøgelser viser, at mennesker rent instinktivt fokuserer på det negative i en situation. Bare at blive bevidst om det gør, at du lettere kan fokusere på det positive.

At holde sig mentalt robust handler også om at passe på sig selv i hverdagen: holde små pauser, trække vejret ordentligt, komme ud i naturen og dyrke sine relationer. Det er alt sammen med til at gøre os mere mentalt robuste.

Hvorfor er mental robusthed blevet et redskab i arbejdslivet?

- Fordi vi i realiteten ikke længere har et rummeligt arbejdsmarked, siger Eva Hertz.

- Vi oplever en stresseseptidemi i samfundet, hvor dygtige mænd og kvinder går ned på striben. Det er en global tendens, at vi er under pres på arbejdsmarkedet, siger hun.

Manglende rummelighed på arbejdspladserne oplever specialkonsulent i Bibliotekarforbundet Lone Rosendal også.



”Mental robusthed er ikke et *quick fix*. Der skal mange indsatser til, og den gode ledelse er central”

Psykolog Eva Hertz



- Det, vi ser nu, er konsekvensen af mange års besparelser. Der er færre medarbejdere, der skal lave mere. Der er hyppigere forandringer, og der er stigende forventninger om selvledelse. Du skal være top-tunet hver dag. Det giver et øget krav til medarbejderne om at være modstandsdygtige, så de ikke så nemt vælter i kaos, siger Lone Rosendal.

Hun stod bag en temadag om mental robusthed for tillidsrepræsentanter i BF i efteråret 2015. Ideen var at give dem nogle redskaber til at passe på sig selv og spørge sig selv: »Hvad skal jeg tage mig af? Og hvad skal jeg glide af på?«.

Men arbejdet med mental robusthed skal være et supplement til et i forvejen godt arbejdsmiljø.

- Det nytter ikke meget at gøre medarbejderne mere robuste, hvis der er uklar ledelse og manglende forventningsafstemning og feedback. De problemer skal stadig adresseres, understreger Lone Rosendal.

LEDERNE SKAL VÆRE MED

Og trivsel handler altid om hele arbejdspladsen. I fagsprog taler man om IGLO-modellen, hvilket står for individ, gruppe, ledelse og organisation.

- Vi er hinandens arbejdsmiljø, og det nytter ikke udelukkende at plukke en afdeling ud med medarbejdere, der har været nede med stress og sige: »Nu skal I arbejde med mental robusthed«. Det er



MENTAL ROBUSTHEDSTRÆNING

Hvad du selv kan gøre:

- **Øv dig i at fokusere på det positive.**
- Skriv hver aften tre gode ting ned, der er sket i løbet af dagen, og skriv hvorfor, de skete.
- **Dyrk dine relationer.**
- Prioriter at være sammen med mennesker, du er tæt på.
- **Øv dig i at genkende tankefælder.**
- Undgå negative tankemønstre, der ikke er et retvisende billede af virkeligheden. Herved bevarer du ro og overblik.
- **Vær sikker på, at du bruger dine styrker og kompetencer bedst muligt.**
- **Pas på dig selv.**
- Husk de små pauser i løbet af dagen, kom ud i naturen, og gør ting, der gør dig i godt humør. Træk vejret, mediter.

Kilde: Eva Hertz



vigtigt, at indsatsen tager udgangspunkt i hele arbejdspladsen, da det ofte også er strukturelle forhold, der spiller ind, siger Lone Rosendal. Men på et tidspunkt, hvor kurven for stressramte går stejlt opad, er det klart, at mange ledere spejder efter effektive (og hurtige) løsninger. Derfor har erhvervspsykolog Eva Hertz ofte ledere i telefonen, der gerne vil have hende og hendes team ud for at »fikse« et problem og »lige gøre medarbejderne lidt mere robuste«.

- Det siger vi nej tak til. Mental robusthed er ikke et quick fix. Der skal mange indsatser til, og den gode ledelse er central, siger Eva Hertz.

MISFORSTÅET JAGT PÅ ROBUSTHED

Og det er ganske tydeligt, at begrebet bliver misforstået af nogle arbejdsgivere. I en undersøgelse foretaget af Ugebrevet A4 i samarbejde med Jobindex ses en stigning i brugen af ordet »robust« og »solid« i stillingsopslag. De mest anvendte udtryk er stadig »selvstændig« (24 %), »engageret« (20 %) og »fleksibel« (13 %). Men i henholdsvis 5 % og 9 % af omkring 70.000 jobopslag optrådte »robust« og »solid«.

I to stillingsopslag til bibliotekarjob lyder det: »Som person er du: robust og i stand til at værdsætte og styre gennem kaos« og »Vi forventer, at du er psykisk robust med gennemslagskraft«.

Men at annoncere efter robuste medarbejdere er en misforståelse, mener Eva Hertz.

- Man kan ikke skille fårene fra bukkene, som nogle arbejdsgivere gerne vil. For mental robusthed hænger sammen med de rammer, vi er udsat for på vores arbejdsplads. Man kan umiddelbart føle sig robust, men under de forkerte vilkår kan alle opleve stress og bukke under. For selvom vi kan træne vores mentale robusthed, så skal vi stå på et fundament af god ledelse, meningsfulde opgaver, fornuftige arbejdsgange og følelsen af, at vores kompetencer bliver brugt bedst muligt, siger Eva Hertz.

At have mentalt robuste medarbejdere betyder ingenlunde, at arbejdsgiveren så kan byde dem hvad som helst, men det er ikke desto mindre den bekymring, sociolog på Roskilde Universitet Rasmus Willig har.

»Det attitudeskift, der sker i henvendelsen til potentielle medarbejdere i jobannoncerne er et uhyggeligt præcist billede af, at medarbejdere i dag skal kunne tåle hvad som helst. Har du sagt

SPROGBRUG I STILLINGSOPSLAG 2015

Selvstændig 24%

Engageret 20%

Fleksibel 13%

Dynamisk 10%

Måltrettet 9%

Solid 9%

Robust 5%

Kilde: Ugebrevet A4 i samarbejde med Jobindex. De mest brugte begreber i 79.308 jobannoncer i tredje kvartal 2015.

- Vi er alle sammen ude for hårde ting i vores liv, og det er med til at give os en form for robusthed. Undersøgelser viser, at såkaldte curlingbørn, hvor forældrene har klaret alt for dem, har lettere ved at få angst, depression og stress, fordi de ikke har lært at håndtere modgang, siger Eva Hertz.

Foto: Camillahey.dk



ja til at være robust, så har du sagt ja til en form for tvangsforhold, hvor du ikke bare kan komme bagefter og sige, at du er gået ned med stress,« siger han til Ugebrevet A4.

MENTALT SUND KOMMUNE

I 2014 blev mental sundhed også en del af regeringens mål for folkesundhed. Sundhedsstyrelsen opfordrer kommunerne til at arbejde med mental sundhed. Gentofte og Aalborg er to ud af flere, der har valgt at fokusere på begrebet mental robusthed.

I Aalborg har 42 forskellige kommunale arbejdspladser siden starten af 2015 arbejdet med mental robusthed, for som Lars Bloch fra HR og arbejdsmiljø i Aalborg Kommune siger i et interview på Personaleweb.dk:

»Der har aldrig været så meget brug for at være robust som nu. (...) Vi skal producere mere for mindre. Det er dybest set det, det handler om, men på en måde, så folk ikke bliver syge.«

- Hvis vi som medarbejdere skal kunne holde til at være i det og bevare arbejdsglæden, så er vi nødt til at finde nogle redskaber til at passe på os selv i fællesskab, siger kommunikationsansvarlig i Social og Sundhed Tine Faurby, der er AC-tillidsrepræsentant i Gentofte Kommune, hvor de i efteråret 2015 holdt en temadag om mental robusthed for 200 medarbejdere i kommunens sundhedsenhed.

- Når man bliver klar over, at det er menneskeligt at fokusere på det negative, så er det nemmere at hjælpe hinanden til at holde fokus på det positive i hverdagen, siger Tina Faurby.

I en afdeling valgte de for eksempel i en periode at have to kuverter med en sur og en glad smiley, hvor de hver dag skulle lægge en tændstik i enten den ene eller den anden kuvert, alt efter om dagen overvejende havde været god eller dårlig.

- Det interessante var, at når man var tvunget til at tænke på en hel dag, så blegnede de enkeltstående dårlige oplevelser, og næsten alle tændstikkerne endte i kuverten med den glade smiley, siger Tine Faurby.

EN GÆV, VESTJYSK FISKER

Bibliotekarforbundet afholdt i november 2015 en temadag for tillidsrepræsentanter om mental robusthed.

Det første, tillidsrepræsentant på Herlev Bibliotek Marit Skovbakke Juhl så for sig, da hun hørte udtrykket mentalt robust, var en gæv, vestjysk fisker. Hendes håb er, at begrebet kan få flere mænd til at gå ind i arbejdet med psykisk arbejdsmiljø, fordi mental robusthed lyder lidt mere hardcore end for eksempel mindfulness.

- Der var flere mandlige tillidsrepræsentanter med denne gang, end der plejer at være, når temaet er psykisk arbejdsmiljø, og psykologen Eva Hertz fortalte, at hun havde arbejdet med hjemvendte soldater fra Afghanistan, siger Marit Skovbakke Juhl, der ikke havde hørt om begrebet før, hun meldte sig til BF's temadag. Men der er mange elementer i mental robusthedstræning, der er



ABC

FOR MENTAL SUNDHED

Statens Institut for Folkesundhed arbejder for at tilpasse den australske model ABC til danske vilkår. ABC står for Act-Belong-Commit. Forskning viser, at folk, der holder sig aktive, indgår i sociale fællesskaber og oplever at beskæftige sig med noget meningsfuldt, er mere mentalt sunde end andre.

Læs mere i bogen ABC for mental sundhed – fra retorik til handling, 2015.

MENTAL SUNDHED – DEFINITION

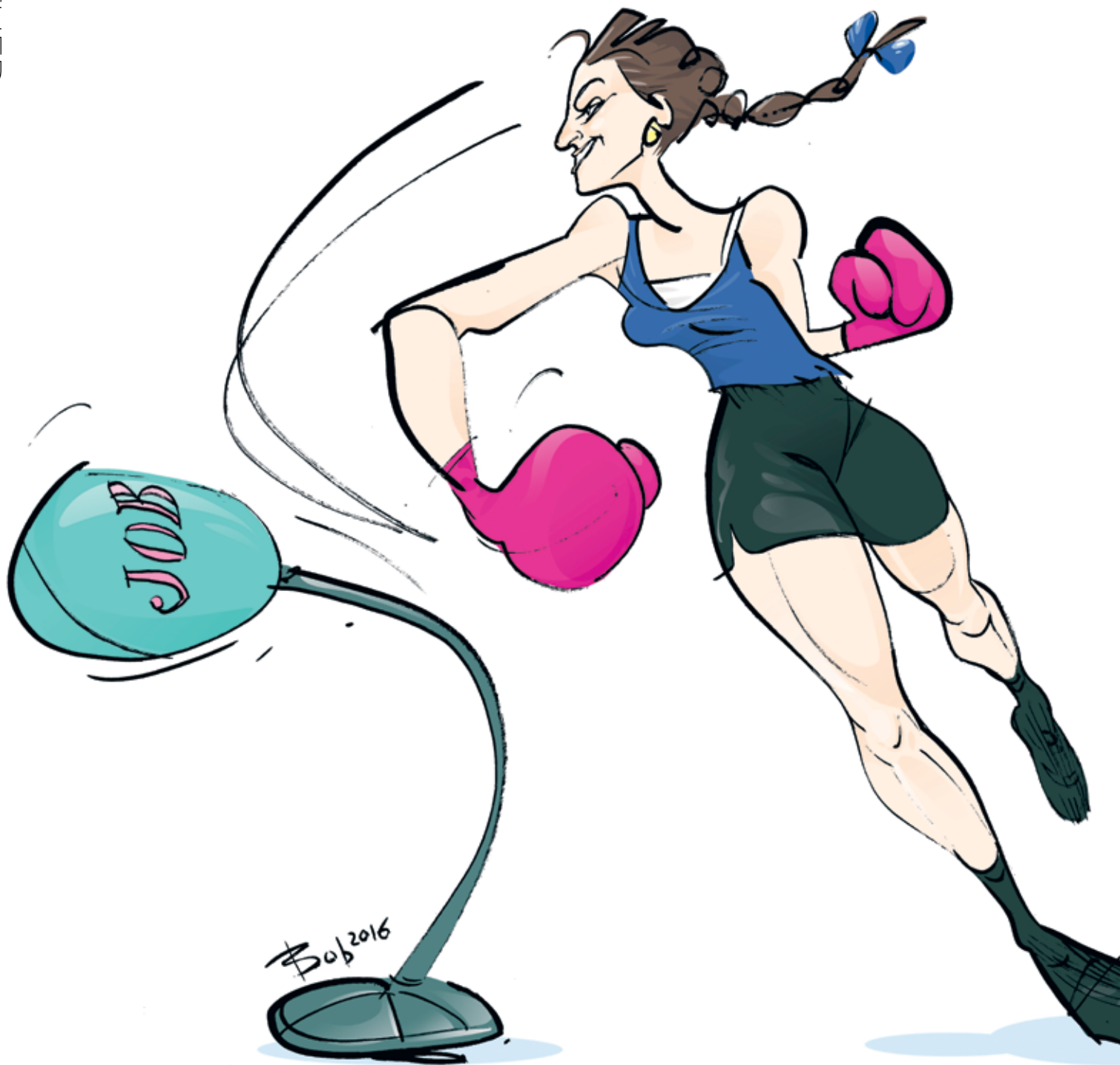
Tilstand af trivsel, hvor individet kan udfolde sine evner, kan håndtere dagligdags udfordringer og stress samt indgå i menneskelige fællesskaber.

Kilde: WHO



”Mental robusthed kan lyde som et *fluffy* amerikansk begreb, men det viste sig at være konkrete værktøjer til at løse nogle af de stress-problematikker, vi står med”

Tillidsrepræsentant på Syddansk
Universitetsbibliotek Anja Pedersen





velkendte for hende – for eksempel at arbejde med positive følelser og at have fokus på problemløsning.

- Vi arbejder med begrebet social kapital på min arbejdsplads. Det er ikke så afgørende, hvad man kalder det. Det vigtige er, at der er fokus på redskaber til et godt psykisk arbejdsmiljø. For vi er hele tiden udfordret af forandringer, der kan gøre folk bekymrede og få det negative til at fylde for meget.

Hvilke konkrete redskaber fik du?

- Åndedrætsøvelser. Træk vejret ti gange, når du bliver udfordret. Undgå tankefælder, så du ikke bekymrer dig om ting, du alligevel ikke kan gøre noget ved. Og »positivjournalen«, hvor du hver aften noterer tre gode ting, der er sket i løbet af dagen, og hvorfor de gik godt. Det virker.

Tillidsrepræsentant på Syddansk Universitetsbibliotek Anja Pedersen nævner de samme konkrete redskaber og oplevede både at blive provokeret og rykket på en positiv måde.

- Mental robusthed kan lyde som et amerikansk, fluffy begreb, men det viste sig at være konkrete værktøjer til at løse nogle af de stress-problematikker, vi står med.

Hvad provokerede dig?

- At vi faktisk er genetisk disponerede til at hænge os i negativitet, fordi vi er programmeret til at løbe væk fra fare. Det er værd at huske, når man synes, der er for meget brok i frokoststuen. Og så overraskede det mig, at der skal tre positive oplevelser til at rykke ved én negativ.

Hvad rykkede dig?

- Lige så diffust det er, hvad der gør dig sårbar, stresset og tyndslidt, lige så »simple« løsningsmuligheder skal der til. Det handler om gensidig respekt, nærværende ledelse, ros og kollegialt sammenhold, siger Anja Pedersen.

MELLEM PRIVAT- OG ARBEJDSLIV

- Mennesker har igennem alle tider oplevet udfordringer og svære hændelser, og vi kan langt hen ad vejen også tåle livets storme. Det, der har ændret sig i dag, er den måde, vores arbejdsliv forløber, forklarer Eva Hertz. Derfor tilbyder Center for Mental Robusthed deres ekspertise til virksomheder og arbejder kun i mindre grad med privatpersoner.

For selvom de øvelser, der kan træne ens mentale robusthed, er ret personlige, så har rammerne på arbejdspladsen så stor betydning, at det er nødvendigt, at det hele spiller sammen.

Og det er en generel tendens på arbejdsmarkedet, at arbejdspladsen trækker tråde ind i vores privatliv. I



- Rigtigt mange er jo allerede mentalt robuste, men kan bruge redskaberne som en reminder om at blive ved med at passe på sig selv, siger Lone Rosendal.
Foto: Jakob Boserup

virksomheden Dong får medarbejderne for eksempel tilbudt hjælp til at sove bedre, fordi det gør dem mere robuste.

Man kan spørge, om det ikke var bedre, at vi som samfund forsøgte at ændre på vores arbejdsforhold end at få værktøjer til at håndtere presset?

- Jo. Men det er en realitet, at arbejdsmarkedet er sådan i dag og udvikler sig i den retning. Jeg tror, vi skal begge dele. Der er nogle vilkår i arbejdslivet i dag, som ikke umiddelbart kommer til at ændre sig – for eksempel kravet om fleksibilitet og online-tilgængelighed. Vi kan ikke skrue tiden tilbage, men vi kan gøre noget for at blive bedre rustet til at klare vilkårene, svarer Eva Hertz.

- Det handler også om, at vi i dag stiller høje krav til os selv. Vi vil det hele: have et spændende arbejdsliv og en fritid, hvor vi bestiger bjerge og dyrker ekstrem sport. Vi glemmer, at vi har behov for at restituere og lave ingenting. Så mental robusthed handler om at se på hele vores liv, siger Eva Hertz.

Det nytter ikke, at arbejdsgiverne »fejrer brødkrummerne ned fra bordet« og camouflerer de virkelige problemer ved at »hjælpe« medarbejderne med at spise sundt, sove godt og gøre dem mentalt robuste, understreger specialkonsulent i BF Lone Rosendal.

- Det er en hårfin balance. Det er afgørende, at tiltag, der griber ind i privatsfæren, er frivillige. Men brugt rigtigt kan det sagtens være et supplement til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø. ■