

# Robusthed er også at kunne sige fra

*Det er tidens store buzzword. Men robusthed bliver både misforstået og misbrugt, når det ses som svaret på alle de problemer, vores komplekse arbejdsliv medfører, mener psykolog Eva Hertz. I en ny bog forsøger hun at rydde op i begrebsforvirringen - og vise, hvordan vi som enkeltpersoner kan træne vores mentale robusthed*

AF SØREN KØHLER  
redaktion@m-jylland.dk

**JOB/KARRIERE** En psykiatrisk afdeling søger tilkaldsvikarer, der er »fysisk og psykisk robuste«. Et realkreditselskab leder efter en »stabil og robust« sagsbehandler. Og et stort parkerings-selskab leder efter en parkeringsvagt, der har en »robust psyke«.

Egenskaber som selvstændighed, fleksibilitet og engagement er måske nok blandt de mest efterspurgte, når arbejdsgiverne er på udkig efter nye medarbejdere, men i de seneste år har et nyt karaktertræk sneget sig ind på mange chefers tjeklister: Robusthed. På jobindex.dk var der en almindelig mandag formiddag i midten af marts således ikke mindre end 794 jobannoncer, hvor ordet »robust« på en eller anden måde indgik.

- Som fagperson er jeg blevet overrasket over, at et 50 år gammelt begreb fra børnepsykologien pludselig er blevet et modeord, siger Eva Hertz, der er psykolog, ph.d. og direktør for Center for Mental Robusthed.

Hun har kunnet konstatere, at mens brugen af ordet »robusthed« er blevet mere og mere udbredt i erhvervslivet, er der samtidig sket en forfladigelse af begrebet, og mange bruger det uden at vide præcis, hvad det dækker over.

- Folk får sammenblandet præstation og robusthed. Men det er to vidt forskellige ting. Der er mange, der tror, at de mere robuste kan præstere mere, at de er mere hårdhuede. Og det har i hvert fald ikke rod i definitionen af det psykologiske begreb, siger Eva Hertz, der med bogen »Robust - lær at mestre modgang« blandt andet vil forsøge at rydde op i begrebsforvirringen:

- Det er jo sådan med alle modeord, at de bliver udhulede. Stress har lidt samme skæbne. Det er gået fra at være en tilstand, hvor folk har det rigtig skidt, til at selv mindre børn kan sige, at de er stressede over, hvilken kjole de skal have på i børnehaven. Jeg vil bare gerne være med til at slå fast, hvad robusthed er, og hvad det ikke er.

## Den gode og den dårlige nyhed

Den gode nyhed er, at robusthed ikke er en mental egenskab, der er reserveret nogle få udvalgte, ekstra hårdføre typer. Tværtimod siger Eva Hertz beroligende, at vi næsten alle sammen som udgangspunkt har en solid robusthedsballast.

- Langt de fleste mennesker er mentalt robuste. Det er noget, vi udvikler gennem vores barndom og ungdom, når vi møder modgang og lærer at mestre den. Og selvfølgelig kommer vi forskelligt fra start, hvor nogle er lidt mere robuste end andre, men udgangspunktet er, at det noget, vi udvikler ved at møde modstand, siger hun.

Den næste gode nyhed er, at man kan træne sig selv til at blive mere robust - det kan man også læse om i Eva Hertz' bog, og i faktaboksen andetsteds på denne side.

Den dårlige nyhed er imidlertid, at robusthed ikke er et ufejlbarligt skjold mod de udfordringer, som ikke mindst arbejdslivet bombarderer os med. Eva Hertz kan se, at mange arbejdsgivere ser ud til at tro, at rekruttering af robuste medarbejdere er en nem løsning på problemer med for eksempel stress og dårligt arbejdsmiljø:

- Ledere håber tilsyneladende, at de kan rekruttere efter, hvem der er mest robuste, siger hun.

Men ud over at robusthed ikke er en udtømmelig ressource hos den enkelte, så handler det også om andet og mere end at kunne håndtere alle de slag arbejdslivet tildeler én:

- Robusthed er også at kende sine grænser og kunne sige fra og sige nej. Det tror jeg ikke lederne er klar over, når de søger efter robuste medarbejdere.

## Arbejdet og kampzonen

I sin bog sammenligner Eva Hertz det pres, medarbejdere på mange arbejdspladser udsættes for, med hvad udsendte soldater oplever i kampzoner. Hun laver robusthedstræning med både grupper af soldater og grupper af »almin-





**○ Robusthed er blevet et modeord og en egenskab, mange arbejdsgivere efterspørger. På psykolog og ph.d. Eva Hertz virker det, som om man vil forsøge at løse problemer med stress og dårligt arbejdsmiljø ved at ansætte medarbejdere, der er bedre til at klare mosten. Men sådan fungerer robusthed ikke i praksis.**

FOTO: THOMAS TOLSTRUP/GYLDENDAL

delige« medarbejdere og kan konstatere, at den mentale påvirkning fra et dårligt arbejdsmiljø med hårdt arbejdspress og konstante trusler om nedskæringer hængende over hovedet, udløser samme typer stresssymptomer, som hvis man er udstationeret i et fremmed land, hvor en pludselig død potentielt venter rundt om hvert et hjørne. Man sover dårligt, glemmer ting, får kortere lunte, isolerer sig fra venner og kolleger og ender - hvis der ikke bliver grebet ind - med at kollapse af stress og blive sygemeldt.

Som hun skriver i bogen, var det for bare 15 år siden mange forskellige psykologiske problemer, der fik folk til at søge professionel psykologhjælp hos Eva Hertz. I dag kommer flertallet af hendes klienter på grund af arbejdsrelateret stress.

- Mennesker har til alle tider oplevet svære ting. Vores forældre var fattige, og vores bedsteforældre var endnu fattigere, og de oplevede mere sygdom og død. Så vi har ikke fået det værre, siger Eva Hertz.

Til gengæld er arbejdet den altoverskygende stressfaktor i det moderne liv. Den store Copstress-undersøgelse fra Bispebjerg Hospital viste, at når man undersøgte årsagerne til, at personer fik stress, så var der tre arbejdsrelaterede stressfaktorer for hver privat faktor. Det kan med andre ord godt være, at det er ens forestående skilsmisse, der får én til at gå ned med flaget, men så kommer det som regel oven i mindst tre arbejdsrelaterede problemer.

#### Vi kan alle sammen knække

- Vi kan tåle meget, hvis vi får lov at udøve en høj faglighed og gøre vores arbejde så godt som muligt. Vi har brug for at opleve mening, god ledelse og kollegial støtte - vi kan tåle rigtig meget, hvis vi har gode relationer og god ledelse.

Og det er desværre de ting, der har hårde tider, når der for eksempel kommer organisatoriske forandringer, der bryder op og flytter rundt på folk. Vi skal hele tiden indgå i mange forskellige projekter, og det ødelægger også vores nære relationer på arbejdspladsen. Og samtidig bliver man ved med at skrue op for præstationssamfundet. Jeg tror simpelthen ikke, folk kan holde til det, siger Eva Hertz.

Hun understreger, at hun ikke ligger inde med den store forkromede løsning på problemerne. Det er en opgave, som hverken medarbejderne - sammen eller individuelt - eller for den sags skyld lederne kan løse. Det er et samfundsproblem. Én ting er dog sikkert - løsningen er ikke at ansætte teflonbelagte medarbejdere, der ikke lader sig gå på af arbejdspress, forandringer og stress. For de findes ikke. Selv om man kan arbejde med sig selv, så man bliver mere robust, så er robusthed ikke et »quick fix«. Tværtimod kan den robusthed, som et menneske har opbygget gennem et helt liv, blive nedbrudt, når presset bliver for stort.

- Det er okay med en vis portion modgang, men vi kan alle sammen knække, hvis vi oplever for mange svære ting over en kortere periode. Det er sådan nogle mennesker, jeg ser som klinisk psykolog. Folk, der har fået arbejdsrelateret stress, og mens de går i behandling, bliver de fyret, og så kan det være, de bliver separeret, og lige pludselig har de samlet til hobe af problemer over en længere periode. Og så bliver det svært at holde fast i sin robusthed, siger Eva Hertz.

*Eva Hertz: »Robust - Lær at mestre modgang« udkommer torsdag 23. marts på Gyldendal Business. 200 sider.*

## : fakta

### HVORDAN BLIVER MAN MERE ROBUST?

Når Eva Hertz træner robusthed med sine klienter, tager hun udgangspunkt i fem robusthedsfaktorer, der gør én bedre til at håndtere modgang. Robusthedsfaktorerne er:

1. Evnen til at perspektivere udfordringer. Eller mere populært sagt: Evnen til at kunne spørge sig selv: »Hvad er det værste, der kunne ske?« og dermed gøre udfordringerne mere håndterbare og overkommelige. Det handler også om evnen til at bevare håb og optimisme i svære situationer - til at kunne sige til sig selv, at selv om det er slemt nu, skal det nok blive bedre.
2. Fokus på positive følelser. Følelser som glæde og taknemmelighed tager længere tid om at sætte sig fast end negative følelser, men man bliver bedre til at modstå udfordringer, hvis man evner at stoppe op og glæde sig, når der er lejlighed til det. Man skal simpelthen stoppe og lugte til blomsterne.
3. Netværk. Robuste mennesker har gode relationer. Om det er til venner, kolleger eller familie er lige meget - det behøver heller ikke være et hav af mennesker. Det vigtige er, at man holder fast i netværket, og at man har mere end én nær relation, så man ikke gør sig sårbar.
4. Pauser. Vi lever i et præstationssamfund og er omgivet af teknologi, der hele tiden kræver vores opmærksomhed. Men man bliver meget bedre til at tage imod de tæsk, livet tildeler én, hvis man formår at holde pause fra det hele i ny og næ. For eksempel kan der være god fornuft i ikke at bruge al sin fritid på at træne til en ironman.
5. Fokus på styrker. Mange af os er meget selvkritiske og fokuserer på alle de ting, vi ikke er gode til. Hold i stedet en omvendt MUS-samtale med dig selv, og find de ting, du ER god til, og som du kan lide at lave - og forsøg så at få flere af de ting ind i dit arbejdsliv og privatliv.