

Om forfatteren _ _ _ _ _

Eva Hertz er psykolog, ph.d. og stifter af Center for Mental Robusthed. Hun har mere end 25 års erfaring som klinisk psykolog, underviser, oplægsholder og forfatter til artikler og bøger om robusthed. Hun har i en årrække været ekstern lektor i positiv psykologi ved Aarhus Universitet. Eva har udviklet det evidensbase-rede MRT® Mental robusthedstræningsprogram, og hun arbejder med udvikling af mentalt robuste ledere, medarbejdere og organisationer samt forebyggelse af stress. Eva har desuden mediteret i knap 40 år og underviser i meditation.





De hotte HR-begreber: Robusthed

Robusthed

Begrebet ROBUSTHED er ikke til at komme udenom, hvis du arbejder med HR. Det indgår som et af flere parametre, når du skal rekruttere; når du rådgiver ledere; når du arbejder med stressforebyggelse, og sidst, men ikke mindst; er robusthed aktuelt, når du arbejder med at skabe en robust organisationskultur. Robusthed er blevet hot indenfor HR – men hvad kan HR bruge robusthed til? Det sætter denne artikel fokus på.

Tekst: Eva Hertz, cand.psych. ph.d.

Robusthed er en psykologisk færdighed, som kan tillæres. Det betyder, at såvel den enkelte som organisationen kan lære at blive mere robust. At være robust betyder ikke, at man har teflon i forhold til at opleve stress, kriser eller smerte. Det er derimod noget, man udvikler, i takt med at man lærer at mestre livets udfordringer. Robusthed, eller resiliens, er ikke noget, man har eller ikke har. Det er noget, vi har i forskellige grader. Og det er meget almindeligt at være robust – faktisk mere almindeligt end at være skrøbelig.

Forskning har vist, at der er såvel biologiske, genetiske og sociale forhold, der har betydning for vores robusthed – men det er ikke hele forklaringen. Der er multiple veje, som fører til udvikling af robusthed, og det er netop disse veje, psykologer har været optaget af at identificere igennem mere end 60 år – først indenfor børne-unge-området (udviklingspsykologien), dernæst i de seneste 20 år har der været et stigende fokus på robusthed indenfor voksen-området, fordi robusthed kan udvikles igennem hele livet. Og her bliver det særdeles aktuelt i HR-sammenhænge.

Rekruttering af robuste medarbejdere

Du har sikkert været involveret i en rekrutteringsproces, hvor opdragsgiver efterspørger "robuste medarbejdere". Et relevant ønske set i lyset af, at i takt med at kompleksiteten i organisationer stiger, så kræver det mere og mere både at være leder og at være medarbejder. Og det er forbundet med store økonomiske omkostninger, hvis man ikke er grundig i sin rekrutteringsproces. Et af flere parametre, som indgår i en række tests, er spørgsmålet om robusthed – kan han eller hun klare opgaven, der rekrutteres til. Dette er dog slet ikke så ligetil at undersøge. I rekruttering anvendes typisk et del-sæt af spørgsmål omkring robusthed taget fra diverse robustheds-tests. Men selvom der findes knap 15 såkaldte validerede tests, der måler på robusthed, så er det værd at skrive sig bag øret, at de ikke nødvendigvis måler på samme aspekter af robusthed – og hvad der er endnu mere væsentligt; disse tests giver alene et her-og-nu-billede af personens robusthed.



Det ville være ønskeligt, om man kunne forudsige personens robusthed i et fremadrettet perspektiv, men det er ikke så ligetil. Robusthed er dynamisk og kan ændre sig i takt med større (læs alvorlig) modgang i forhold til omgivelserne. En person kan godt være robust, selvom han/hun i en periode var kriseram, når blot krisen ikke førte til en nedadgående spiral med manglende tilknytning til arbejdsmarkedet, alkoholproblemer, social isolation mv., men derimod til en oplevelse af mestring.

Hvad skal HR så gøre? Man kan afdække personens robusthed i forbindelse med en personlig screening af job-kandidaten, hvad enten det drejer sig om rekruttering af en leder eller en medarbejder, ved at undersøge, hvordan vedkommende tidligere har klaret udfordringer. Man kan stille spørgsmål som: "Fortæl mig om en stor arbejdsmæssig udfordring, du har stået i. Beskriv, hvordan du håndterede udfordringen – hvad gjorde du, hvilke strategier hjalp dig igennem?" Er svaret: "Jeg gik nok lidt i sort i en periode/jeg gik lidt i hundene, som man siger", eller er svaret: "Jeg prøvede at danne mig et overblik, jeg lagde en plan, og jeg søgte hjælp hos kolleger/min mentor/min ven", får man et indblik i personen robusthed. Disse spørgsmål hjælper HR til at danne sig et overblik over job-kandidatens robusthed.

At understøtte robuste ledere

HR har den relevante indsigt i personalejuridiske spørgsmål, ansættelsesret, lønforhandlinger mv. og udfylder ofte tillige en rolle som business-sparringspartner for lederen; et rum, hvor lederen kan tale frit om sine udfordringer i forhold til ledelsesopgaven. Som udgangspunkt er ledere generelt robuste, men de har meget, de skal stå imod i form af indbyggede dilemmaer i ledelsesopgaven, håndtering af et stort krydspres fra direktion, medarbejdere, konkurrerende lederkolleger samt et stort indre pres for at løse opgaven på en tilfredsstillende måde. Så hvordan kan HR-business partneren bedst understøtte den enkelte leder?

For knap tyve år siden skrev Daniel Goleman om følelsesmæssig intelligens og resonans i forbindelse med lederskab. Han pegede på, at de mest succesfulde ledere ikke var dem, der havde den bedste MBA, men derimod dem, der havde veludviklede empatiske evner, var lydhøre overfor medarbejdernes behov og desuden havde selvindsigt i forhold til egen formåen – eller mangel herpå. Goleman brugte ikke ordet robust, men ifølge nyeste forskning, er det forsat disse egenskaber hos lederen, der bidrager til at understøtte en robust organisationskultur. Der peges på, at lederen skal styrke sine relationer til medarbejderne, udvise empati, være



venlig og hjælpsom samt nærværende og tilgængelig. En opskrift, der ikke nødvendigvis harmonerer med det, ledere sædvanligvis måles på, nemlig deres evne til at eksekvere, og tilmed eksekvere på beslutninger, der ikke er drevet af empati eller resonans. Opskriften er endvidere vanskelig at efterleve i en hverdag, der ofte er karakteriseret af væg-til-væg møder. Når HR fungerer som sparringspartner for ledere, er opgaven derfor at understøtte, at lederen er i kontakt med sig selv, styrker sin egen selvregulering, så han/hun ikke agerer som en touchy/irritabel leder, der er hurtig på aftrækkeren. HR-business-partneren kan stille lederen spørgsmål som: Hvor henter du din energi, hvordan lader du op, hvordan sikrer du, at din egen stress ikke smitter ud i organisationen – og herigennem hjælpe lederen i forhold til at komme mere i kontakt med sig selv.

At understøtte robuste medarbejdere

Som tidligere nævnt er det meget almindeligt at være robust. Til gengæld kan et dårligt psykisk arbejdsmiljø, meningsløse opgaver og fravær af god ledelse knække robustheden i

”

Fortæl mig om en stor arbejdsmæssig udfordring, du har stået i. Beskriv, hvordan du håndterede udfordringen – hvad gjorde du, hvilke strategier hjalp dig igennem?” Er svaret: "Jeg gik nok lidt i sort i en periode/jeg gik lidt i hundene, som man siger", eller er svaret: "Jeg prøvede at danne mig et overblik, jeg lagde en plan, og jeg søgte hjælp hos kolleger/ min mentor/ min ven", får man et indblik i personen robusthed. Disse spørgsmål hjælper HR til at danne sig et overblik over job-kandidatens robusthed.

enhver. Det drejer sig derfor om et forebyggelsesfokus – et fokus, hvor HR sætter ind for at *forebygge*, at medarbejderen reagerer med arbejdsbetinget stress. Det er sjældent, at frugtordninger og sund kost i kantinen alene kan sikre til at bevare robustheden intakt. Det er i langt højere grad en oplevelse af mening samt en oplevelse af at bidrage til noget værdifuldt – et højere formål - der bidrager til robustheden blandt medarbejdere. Her udgør den vedvarende strøm af større organisatoriske forandringer en trussel, og HR kan i høj grad bidrage til at skabe tydelighed og oplevet mening gennem kommunikationsstrategien. Skulle robustheden ikke række, og medarbejderen alligevel i en periode må trække stikket fra sit arbejde, har HR en vigtig rolle i at sikre, at medarbejderen kommer tilbage på den bedst mulige måde, jævnfør anbefalingerne fra de arbejdsmedicinske klinikker.

At understøtte en robust organisationskultur

Hvad kan HR bidrage med i forhold til at understøtte en robust organisationskultur? Først og fremmest kan HR bidrage til at afdække, hvad der forårsager

stress i den enkelte virksomhed og dermed slider på robustheden, ved at gå et spadestik dybere end de gængse APV'er og trivselsundersøgelser. På baggrund af en klarlægning af årsager, der slider på robustheden i organisationen, kan HR stille de kritiske spørgsmål, fx til mailkulturen: Er vi drevet af konstruktive intentioner, når vi sender mails, og anvender vi cc med omtanke, eller er vi drevet af en paranoid position, hvor man for en sikkerheds skyld inddrager Gud og hver mand? Holder vi de rigtige møder, er agendaen klar, er alle velforberedte? Samt ikke mindst arbejdsprocesserne: Understøtter de vores arbejdsgange, så vi kan yde vores bedste, eller er de bureaukratiske/uklare/drevet af intern konkurrence m.m. Og har vi de rette rammer, så man kan fordybe sig i sit arbejde, eller kræver det en hjemmearbejdsdag?

I alle de klassiske HR-funktioner er robusthed for vigtig til, at vi kan betragte det som et forbigående buzzword. Der er nok at tage fat på, hvad enten dit fokus er rekruttering, ledersparring, medarbejderudvikling eller et organisatorisk fokus.

