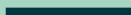




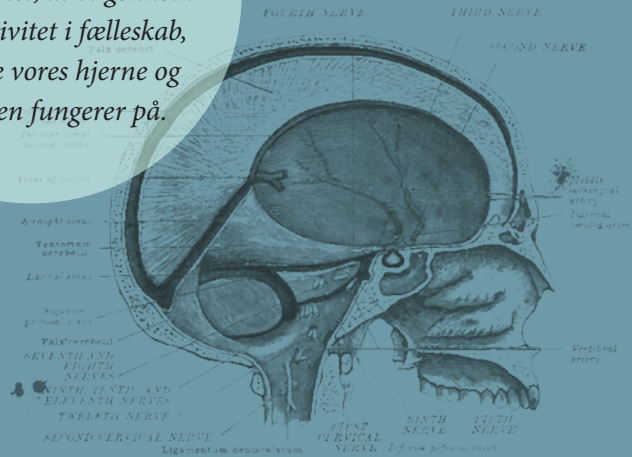
PRINCIPPER TIL UDVIKLING AF KOLLEKTIV ROBUSTHED



Af:

Mads Bab & Nikolaj Juul Jakobsen

Det er ikke blot teoretisk muligt at forandre vores robusthed, men forskningsmæssigt påvist, at vi gennem bevidst aktivitet i fælleskab, kan ændre vores hjerne og måden den fungerer på.



INDHOLDSFORTEGNELSE

Indholdsfortegnelse	3
Download af lydbog	4
Indledning	5
FØRSTE PRINCIP – <i>et sceneskift</i>	12
ANDET PRINCIP – <i>robusthed handler om dig, jer og andre – robusthed er et fælles ansvar</i>	13
TREDJE PRINCIP – <i>kollektiv robusthed</i>	14
FJERDE PRINCIP – <i>robusthed er ikke gemt i et stort mål men i det næste bedste skridt</i>	15
FEMTE PRINCIP – <i>eksperimenter som middel til mere robusthed</i>	16
SJETTE PRINCIP – <i>handling ja, men også samtale</i>	17
SYVENDE PRINCIP – <i>tillad jer selv at veksle mellem at stå fast og at være i bevægelse</i>	18
Kollektiv robusthed via fælles indsats	20
Det næste bedste skridt	21
Afslutning	22
Om forfatterne	23

DOWNLOAD AF LYDBOG

Det kan til tider være svært at finde tid til at læse et dokument som dette. Derfor har vi indtalt bogen ord for ord og gjort denne indtaling frit tilgængeligt. Så kan du høre det i bilen, i toget eller på cyklen på vej til arbejde. Du finder lydfilen her: www.gnist.com/7principper
Den varer ca. 30 minutter.



INDLEDNING

Ordet robust kommer af det latinske ord for egetræ og netop det ord er ret sigende for hvad det vil sige at være robust. Robusthed handler om at have stærke rødder og samtidig besidde energien til at folde sig ud. Med andre ord er robusthed en ressource, der hjælper os med at håndtere modgang, stress og forandringer, og på den anden side styrker den vores handlekraft, engagement og kreativitet.

Arbejdspres, manglende oplevelse af at kunne sige fra eller utilstrækkelige ressourcer, er blevet almindeligt i mange organisationer i dag. De gamle teknikker til at holde stressen for døren slår ikke til. Der er brug for nye midler, som matcher de indre og ydre udfordringer vi møder på arbejdspladsen. Indre forstået som dem, vi udfordres af i vores tanker, ydre som dem vi møder i samværet med andre og de opgaver vi skal løse.

Men hvor bør fokus og ansvar lægges?

Er det den enkeltes ansvar, hvor man med psykologiske redskaber gør sig selv bedre i stand til at håndtere ydre og indre krav? Eller bør opmærksomheden vendes mod en ændring af ledelse og strukturer, så medarbejderne friholdes for et personligt ansvar?

Vores holdning er klar. Det er et delt ansvar.

Set med vores øjne trænger vi til et konstruktivt scene-skifte på de danske arbejdspladser.

Det åbenlyse alternativ bør være en løsning, som skaber de bedste mulige arbejdsforhold samtidig med, at vi dagligt lærer at navigere modstandsdygtigt i den virkelighed vi befinder os i. For at imødekomme eller udfordre de krav og vilkår arbejdslivet stiller i dag, må vi blive bedre til at udnytte de potentialer, som fællesskabet giver os. Det er her den kollektive robusthed kommer til sin ret.

Forskere, og nok også helt almindelige mennesker, som du og os, har længe vidst, at relationer af høj kvalitet virker positivt på vores stress og robusthed. Når vi sætter forskning sammen med den almindelige sunde fornuft, må det være muligt at opbygge nye og kraftfulde rammer for et bæredygtigt arbejdsliv.

På baggrund af forskningsresultater samt vores praktiske erfaring, har vi sammensat 7 principper, som, vi mener, medvirker til at udvikle den kollektive robusthed.

Inden principperne præsenteres, vil vi dog gerne kaste lys over en række grundlæggende menneskelige forudsætninger, der gør at vi mennesker overhovedet er i stand til at udvikle vores robusthed.



ROBUSTHEDEN ER IKKE STATISK, MEN KAN OG BØR UDVIKLES

Robusthed er ikke noget, man besidder – eller ikke besidder. Det handler om graden.

Robusthed er en ressource, der på den ene side hjælper os i forhold til at håndtere modgang, stress og problemer og på den anden side styrker vores handlekraft, engagement og kreativitet.

Robusthed er ikke en bestemt måde at være på eller en særlig måde at tænke på. Robusthed er derfor ikke det samme som bare at tænke positivt. Positivitet kan være nyttigt i visse situationer, ligesom naturlig skepsis og tvivl er godt i andre situationer.

At være robust betyder, at man er bedre til møde modstand og udfordringer, der i første omgang virker overvældende. Når robuste mennesker og teams møder problemer, evner de at spotte og håndtere indledende reaktioner på en sund og konstruktiv måde. De tillader sig selv at mærke frustrationen (og for den sags skyld andre følelser), men de tillader ikke, at følelserne bliver hæmmende for den opgave de udfører. De evner altså at være i deres frustration, men også at komme ud af den igen.

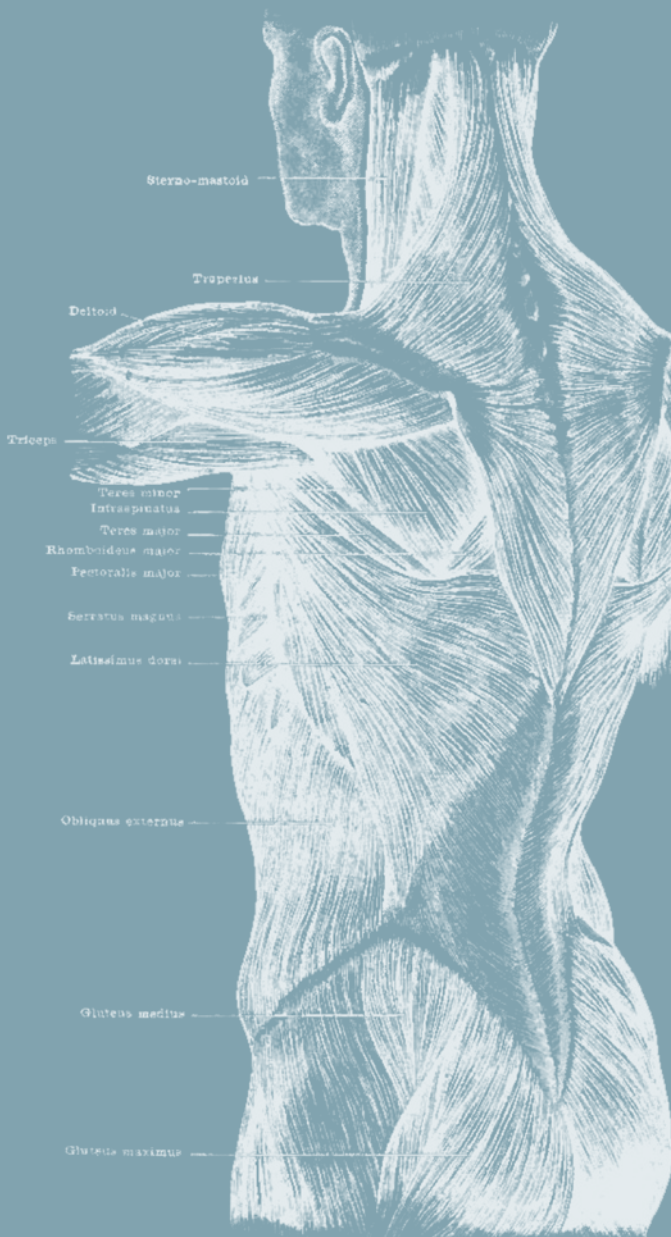
At være robust handler IKKE om at være god til at bide tænderne sammen, lukke munden i og udholde stress og

frustrationer. Det handler om at se konstruktivt på os selv og det fællesskab vi indgår i. Derved kan vi blive bedre til at agere hensigtsmæssigt i forhold til situationen og de udfordringer vi møder. Det betyder, at man møder udfordringer og pressede situationer med et særligt overblik og fleksibilitet, så man aldrig kommer så langt, at man bliver nødt til at bide tænderne sammen.

Når der i alle dele af samfundet stilles store krav om høj fleksibilitet og effektivitet, så kræver det robusthed at holde fast i gnisten og undgå stress. I sin essens er robusthed en personlig ressource, der styrker individet, men som alle personlige ressourcer vil vores relationer og omverden dog både være forstærkende og forværende.

Robusthed er ikke statisk, men må forstås som en løbende lærings- og udviklingsproces. Processen er situationsbestemt og dybt afhængig af de rammer, vi indgår i. Udfordringen er ofte vores tro på, at vi kan forudsige fremtiden og beskytte os fuldstændigt. I mange tilfælde skaber det nogle uheldige forestillinger om, at det er muligt og ønskværdigt at undgå alt, som er negativt og ubehageligt. Men det er det ikke altid, og overraskende for mange, kan det ligefrem være problematisk hvis vi ønsker at udvikle vores robusthed.

MODGANG SOM KATALYSATOR FOR STØRRE ROBUSTHED



Tænk på en hoppebold. For at få den til at hoppe bliver man nødt til at udsætte den for belastning. Jo større belastning du udsætter den for, desto højere vil bolden hoppe. Det er ikke belastningen i sig selv der får bolden til at hoppe. Det handler nærmere om, hvordan materialet, som bolden er lavet af, reagerer, når det udsættes for belastning. Det er altså ved mødet med modgang at vores nuværende niveau af robusthed sættes på prøve. Belastningen kan selvsagt være så voldsom, at vi ikke har tilstrækkelige ressourcer til at håndtere modstanden. Det er her, at vi kan blive overbelastede og ”gå ned med stress”. Men det er også her, at vi fra naturens side er designede til at søge hjælp i fællesskabet, og stå endnu stærkere sammen.

Vi er som mennesker udstyret med evnen til at lære af vores oplevelser, restituere og opbygge robusthed efter mødet med modgang. En evne der ikke blot kommer til udtryk når vi bliver i bedre form efter en løbetur, men også strækker sig langt ind i de forbindelser vores hjerne er opbygget af. Ja forskning viser endda at det påvirker de DNA strenge vi kom til verden med. Det er den effekt, vi kan og bør udnytte til at opbygge vores og andres robusthed.

mere imødekommende. Som ledelse kan man spotte de faktorer, der styrker medarbejderne og imødekomme dette i de arbejdsopgaver, der tildeles. Sidst, men ikke mindst, kan man som organisation skabe en kultur, hvor det psykiske arbejdsmiljø prioriteres højt. Alt sammen hjælper de tiltag til at gøre hjernen stærkere – mere robust.

Hjernen er skabt til at lære. Den er specifikt designet til at tilpasse sig i forhold til vores oplevelser, og de tanker vi tænker. Alt, hvad vi føler, sanser, ønsker eller tænker er langsomt men sikkert med til at ændre os som mennesker. De områder, der oftest anvendes i hjernen bliver stærkere og stærkere og samtidig bliver de områder, der ikke anvendes så ofte, svagere og svagere.

Det er ikke blot teoretisk muligt at forandre vores robusthed, men forskningsmæssigt påvist, at vi gennem bevidst aktivitet i fælleskab, kan ændre vores hjerne og måden den fungerer på.



Kort sagt har forskning i hjernen påvist, at den kan ændre sig af to forskellige grunde:


1. Den kan ændre sig, som følge af de oplevelser vi har i verden – den måde vi bevæger og opfører os på, og på signaler fra vores sanser.
2. Den kan ændre sig, som følge af ren mental aktivitet - de tanker vi tænker og de følelser vi oplever.

Opbygning af vores robusthed bliver ”turboladet” af vores bevidste oplevelser, og i særlig høj grad af det, man oftest har fokus på i sin dagligdag. Vores opmærksomhed kan sammenlignes med en kombination mellem en lommelygte og en støvsuger. Den oplyser det, den peger på, hvorefter den suger det ind i hjernen (hvad enten det er godt eller dårligt). Derfor er der en høj grad af sandhed i det gamle ordsprog, der siger, at sindet tager sin form ud fra det, der fokuseres på.

Hjernen formes altså med andre ord ud fra det, vi hviler vores opmærksomhed på, og det sker, hvad enten vi vil det eller ej. Hvis man ofte er fokuseret på selvkritik, bekymringer, eller irritation over andre mennesker, så vil hjernen automatisk forme sig i samme retning.

Fokuserer man derimod på de styrkende og konstruktive oplevelser man har, vil hjernen over tid tage en anden form i retningen af større styrke og robusthed, konstruktiv optimisme og oplevelsen af selvværd og værdi.

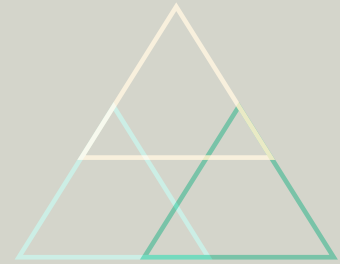
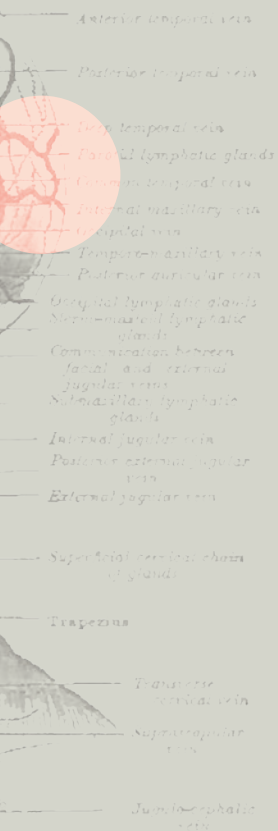
Det er derfor også afgørende, at vi står sammen om at sikre et sundt og meningsfyldt fokus.



Supraorbital vein
Communication with
ophthalmic vein
Transverse nasal vein
Angular vein
Lateral nasal veins
Transverse facial
vein
Superior labial or
coronary vein
Anterior pterygoid
or deep facial vein
Inferior coronary
vein
Facial vein
Inferior labial vein
Submental vein
Lingual vein
Superior thyroid
vein
Middle thyroid
vein
Sterna-mastoid
Anterior jugular
vein
Communication
between anterior
jugular veins
Platyema

HJERNENS INDBYGGEDE VAGTHUND

Vi mennesker er fra naturens side udviklet til at altid at være på vagt. Et element i vore forfædres DNA hjalp dem med at holde sig i live i et ugæstfrit miljø længe nok til at de kunne videreføre deres gener. Det har dog den uheldige konsekvens, at vi i dag er særligt sårbare i situationer som kan virke truende eller skræmmende, og let lader os påvirke af trusler hvad enten de er virkelige eller blot forestillinger i vores sind. En indbygget reaktion vi kalder for hjernens indbyggede vagthund.



Denne sårbarhed kan komme til udtryk på mange forskellige måder og i mange forskellige situationer. Hvad enten der er tale om en person, som bekymrer sig om konsekvenserne ved at sige sin mening på arbejdspladsen, eller medarbejderne i en organisation, der gennemfører uventede fyringer og nedskæringer, så er der tale om de samme menneskelige reaktioner. Pas på – der er noget galt!

Som eksempel kan du måske forestille dig dette scenarie. Du fik i dag løst ti opgaver og lavede kun en fejl undervejs. Hvad er der størst sandsynlighed for, at du tænker tilbage på, når du lægger dig til at sove i aften?

For at sikre den menneskelige arts overlevelse udviklede vore forfædre hjerner, der automatisk blev indstillet til at overvurdere trusler, undervurdere muligheder og undervurdere ressourcer (til at håndtere trusler og forfølge muligheder).

En god indstilling når det drejer sig om at sikre artens overlevelse i fortidens barske natur, men uheldig når nutidens mål er at sikre livskvalitet, kreativitet og meningsfyldthed.

Du behøver dog ikke at lade din hjernens indre vagthund styre dig hele livet. Som du allerede har læst, kan hjernen trænes og udvikles hele livet. Det kræver dog at vi tilgår arbejdet med udvikling af vores og andre robusthed ud fra nogle grundlæggende principper, som forskning i dag bekræfter.

1

Et sceneskift

Vi kan med fordel lave et sceneskifte i vores arbejdsliv – et sceneskifte hvor vi ikke kun fokuserer på det, der fører til stress, men derimod forholder os aktivt til det, der beskytter os før, under og efter problemfyldte oplevelser.

I arbejdslivet er der i dag et stort fokus på problemerne med stress. Er der tegn på, at noget kan gå galt, zoomer hjernen ind på det og nedprioriterer andre tanker og handlinger. I fagblade læser vi overskrifter som: ”Min arbejdsplads er præget af stress”. Artiklen oplyser, at stresskurven igen stiger og at 60 % nu beskriver deres arbejdsplads som præget af stress (djoefbladet.dk). TV viser udsendelser, hvor stress portrætteres som en dræber (DR 2). Digitale erhvervsmedier beretter om, at stress gør os til arbejdsnarkomaner (finans.dk). Vi tester folk, underviser ledere og medarbejdere om konsekven-

sen af stress, fortæller at de skal spotte stresssymptomer og levere værktøjer, der angiveligt skal forhindre stress.

Spørgsmålet er, om vi med alle disse fortællinger risikerer at låse os fast på en selvopfyldende profeti? Efterhånden forbinder vi mange problemer og travlhed med stress, og ser dem som truende og belastende sider af arbejdslivet. Vi laver automatisk den konklusion, at problemerne er skadelige for os. Det har vi lært.

Vi skal i vores arbejdsfællesskaber også dyrke den fortælling, der handler om livskraft, livsmod, ukuelighed og robusthed. Det handler om at opbygge en fortælling, der gør os bedre i stand til at udfordre, ændre og overvinde de belastninger, problemer og risikofaktorer, vi møder i vores arbejdsliv. Alt sammen så vores arbejdsliv i stigende grad opleves mere meningsfyldt, kontrollerbart og relevant.

2

Robusthed handler om dig, jer og andre – robusthed er et fælles ansvar

Fra naturens side er vi skabt til at være mere kreative sammen, mere produktive sammen og mere robuste sammen. Meget mere end vi nogensinde kan blive på egen hånd. Det er det princip og den styrke vi bringer i spil i dette princip.

Udvikling af robusthed er både et spørgsmål om, hvad DU gør, hvad ANDRE gør, og de FORHOLD du arbejder under. Det betyder at den gængse opfattelse om, at udvikling af robusthed udelukkende er vores eget ansvar, er en forenkling der ikke holder i virkeligheden.

Vi bliver kun mere robuste, hvis vi som individer handler os til mere robusthed. Står vi fast og stiller krav til omgivelserne, bliver det muligvis lettere at være til - hvis altså omgivelserne ændrer sig. Problemet er bare, at det ikke gør os stærkere.

Omvendt; hvis forandring udelukkende handler om, at vi som individer skal udvikle os, bliver udviklingen af robustheden let en kritik af os selv. Ledelsen må og skal altid handle på sin del af ansvaret og derigennem medvirke til at skabe rammer, der fremmer robustheden.

Det er ikke ”enten eller” men ”både og”.

Vi har et fælles ansvar for at sikre, at robustheden udvikles og forbedres. Hvert niveau i organisationen har sine muligheder for at støtte op om robustheden. Formelt set er det ledelsen, der har ansvaret for at skabe arbejdspladser, hvor de ansattes robusthed modsvarer de krav organisationen stiller til dem. Men der sker kun reelle forandringer i robusthed, hvis alle bakker op og hver person gør en aktiv indsats for at styrke fællesskabet og sig selv.



3

Kollektiv robusthed

Ideen om kollektiv robusthed er ret enkel – den handler om styrken af mennesker, der arbejder sammen om en fælles sag og bæredygtigheden af de rammer de arbejder inden for. I det her tilfælde et godt arbejdsliv og en sund arbejdsplads.

Kollektiv robusthed er et fænomen vi bl.a. kender fra krisesituationer. Det er den type situationer, hvor vi selv med fremmede mennesker oplever et fællesskab, der gør helheden stærkere end de enkelte individer lagt sammen.

Vi behøver dog ikke vente på krisen, vi kan aktivt og dagligt gribe muligheden for at stå stærkere sammen. Vi venter ikke på at ledelsen, HR eller arbejdsmiljøorganisationen igangsætter den næste hjælpeforanstaltning, men griber til fælles handling.

Kollektiv robusthed gør, at vi i fællesskab finder styrke og konkrete metoder til at gøre især to ting – samtidigt.

1) Vi hjælper hinanden med at fjerne og påvirke eksterne belastninger og mindske de ubehagelige følelser forbundet med situationen. Grundlæggende hjælper vi hinanden til at være mindre presset.

2) Vi hjælper hinanden til at rette fokus mod konstruktive tankemønstre, mod det, der gør os stærke frem for svage, mod det, der skaber mening og håb. Grundlæggende hjælper vi hinanden til mere styrke.

Kollektiv robusthed er et princip, der sigter på udvikling af robusthed i alle organisationens led. Her handler det ikke om titler og positioner, kurser eller processer. Det handler om bidrag og deltagelse og om samtaler og handling. Derfor kan man som individ ikke ”kræve” at andre ændrer sig uden selv at deltage aktivt.

Derfor er der brug for grupper, der undersøger, taler om og sikrer en parathed til altid at tage det næste bedste skridt.

4

Robusthed er ikke gemt i et stort mål men i det næste bedste skridt

Der er ikke nogen bestemt adfærd forbundet med at være robust, og dermed ikke en bestemt opskrift I skal følge for at blive mere robuste.

Dette princip står i modstrid med, hvad mange mennesker tror. Vi har for vane at tro at personlig forandring handler om at forstå, hvad vi gerne vil, for derefter, at bruge denne viden til at målrette vores handlinger. Men forandring sker oftest den anden vej – handling kommer før viden.

Derfor er det mere sandsynligt at udviklingen af robusthed sker gennem en slags opdagelsesrejse fyldt med hvad man kan kalde ”det næste bedste skridt” frem for

en foruddefineret rute planlagt i mindste detalje.

Robusthed ligger ikke og venter et skjult sted, men derimod i den lille mulighed der følger med at tage det næste bedste skridt. Tag et lille skridt i det ukendte, men vær opmærksom på, hvad det skridt lærer jer. Sørg for at hvert skridt hjælper til at tage det næste. Hvis ikke, så skift retning.

Forskning viser at for megen refleksion kan hindre os i handling. De mange tanker bliver en undskyldning for ikke at handle: ”Vi kan jo ikke gøre noget, før vi har helt styr på processen”. Men at have styr på processen kommer af erfaring, og erfaring kommer af handling.



5

Ekspirerter som middel til mere robusthed

Når der ikke findes en bestemt måde at være robust på, er der heller ikke tale om at træne en bestemt måde at være på.

Forandring af ens egen og den kollektive robusthed er en læreproces som alle de andre læreprocesser, vi har oplevet gennem livet. Det er sjældent læreprocesser, der kendetegnes af et stort forkromet mål, men derimod af mange muligheder, hvor vi igennem mange små skridt erfarer, om vores fremgangsmåde er hensigtsmæssig eller ej. Det handler nemlig om at forstå de vaner vi opbygger i vores eget liv og i de fællesskaber vi befinder os i.

Når vi ønsker at blive mere robuste skal vi blive klogere på vores eksisterende vaner. I dag ved man nemlig at vores daglige adfærd styres af vores vaner. Faktisk viser forskning at mere end 60% af de handlinger vi foretager i løbet af en dag, bygger på vanemæssig adfærd.

Vaner eksisterer, fordi vores hjerne gerne vil spare energi. Den arbejder døgnet rundt – også mens vi sover – og bruger særligt meget energi når vi gennemføre nye og vanskelige arbejdsopgaver. For at spare på kræfterne gør den gentagende adfærd til vanemæssige handlinger. Tænk blot på, hvor svært det var første

gang du skulle køre bil – hvor stor opmærksomhed det krævede - og hvor lidt det kræver i dag. En smart funktion, særligt når der er tale om gode og konstruktive vaner, som gør os mere robuste. Når det modsatte er tilfældet, kan vores vaner dog gå hen og blive et problem for vores daglige trivsel.

Der findes måder hvor vi kan afdække vores nuværende vaner, og efterfølgende ændre dem - eller udvikle helt nye. Det sker via en eksperimenterende fremgangsmåde.

Grundlæggende handler eksperimenter om at stille spørgsmålet: ”Hvad nu hvis...?” Videnskabsfolk bruger eksperimenter til at blive klogere på deres fagområde – de fremsætter hypoteser og undersøger ved hjælp af praktisk handling, hvad der sker, hvis de eller andre handler på en bestemt måde.

At udvikle sig gennem eksperimenter handler om at forstå vaner og især opbygge forståelse for de ting der udløser vanen, hvad selve vanen er og de effekter vanen har på os. Måske viser jeres eksperimenter, at en given måde at tale sammen er hensigtsmæssig og derfor attraktiv gøres til en ny god vane – måske viser eksperimentet det modsatte?

6

Handling ja, men også samtale

Et princip i den kollektive robusthed bygger på det centrale i menneskers samvær med hinanden; nemlig samtale. For uden samtale, intet fællesskab.

Mennesker, der i fællesskaber taler, spørger, lytter, undersøger, ja sågar sladrer, har mulighed for at lære. De kan lære, hvordan man udfører en opgave, hvordan man finder nyttig information, hvordan man bruger den information, og hvordan man styrkes til at klare hverdagens udfordringer eller udfordre hverdagen, hvor det er nødvendigt.

Udviklingen starter med det næste bedste skridt og eksperimenter. Eksperimenter, der følges op med dialog. Lær af hinandens erfaringer – de gode og de dårlige. Ønsker vi i et fællesskab at noget skal være anderledes, må vi tage initiativ til nye typer samtaler. Samtaler der fokuserer på helheder – dvs. ikke kun på at undgå problemer, men også at dyrke det, der giver mening, og det som går godt.

Nogen gange skal man tage et skridt og være i bevægelse, andre gange skal man stå stille og finde sit fodfæste.



7

Tillad jer selv at veksle mellem at stå fast og at være i bevægelse

Udvikling af robusthed vil i forskellige grader og på forskellige tidspunkter indebære usikkerhed, besvær og måske angst. En af de sværeste opgaver i udviklingen af robusthed er derfor at holde ved, når modgangen er størst.

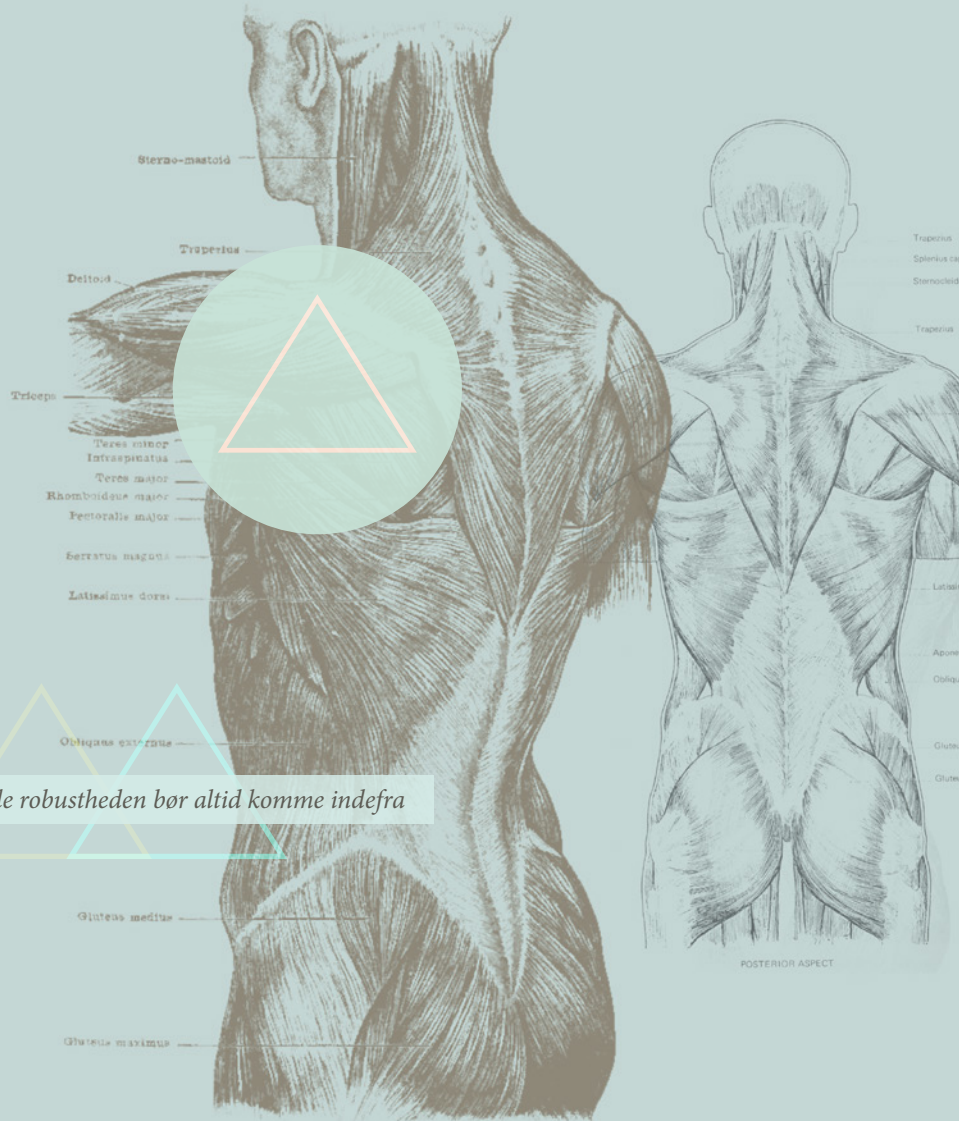
Pas på hurtige beslutninger om at være eller gøre noget bestemt, som andre mener er det rigtige. Brug tid på at indsamle jeres egne erfaringer og træf beslutninger i jeres eget tempo. Stå fast, når det er mest rigtigt for jer og tag det næste skridt, når det er nødvendigt og ønskeligt.

Modstå derfor fristelsen til at træffe én beslutning, fordi I tror, at den ændrer alt. Udnyt styrken i de små

skridt og de små sejre, der viser den mest farbare vej for jer.

Når det handler om ændring af jeres vilkår, og dermed hvordan omgivelserne påvirker jer, gælder det i endnu højere grad at små skridt leder til stor forandring. Brug ikke tid, energi og kræfter på at finde ”svaret” eller ”løsningen”, som andre bør udføre, så alt bliver bedre. I bevæger jer ikke mod mere robusthed ad en lige vej. Accepter at det er svært, at verden omkring jer ikke ændrer sig på den måde, I ønsker, og at I derfor skal tage mange tilløb og påvirke jer selv og andre med mange små tiltag.





Lysten og motivationen til at udvikle robstheden bør altid komme indefra

KOLLEKTIV ROBUSTHED VIA FÆLLES INDSATS

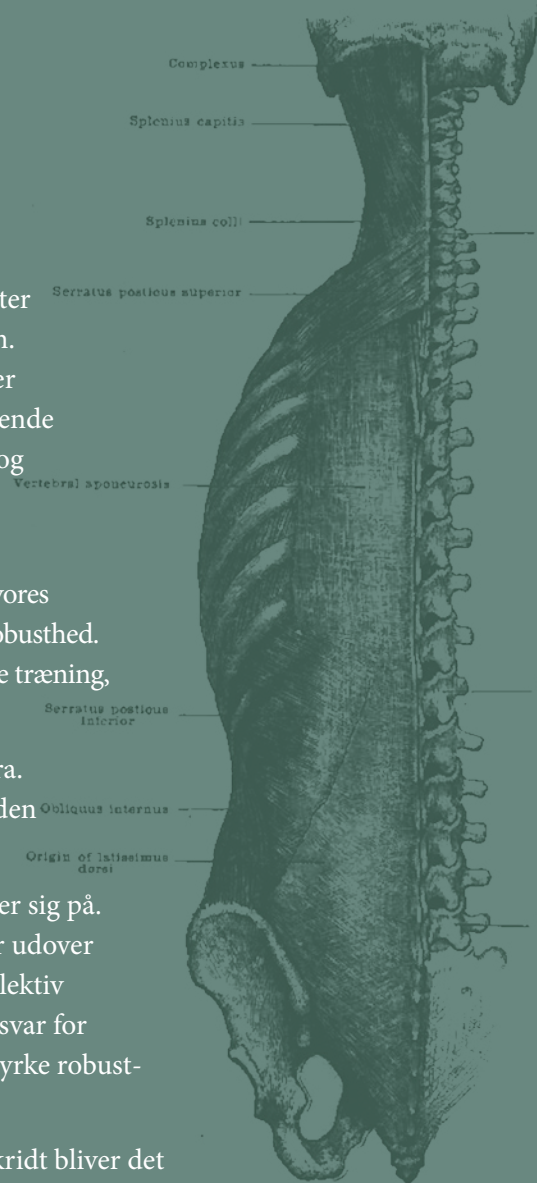
Ganske få mennesker er født med en høj mental robusthed. Naturlige atleter besidder fra fødslen en robusthed, som de anvender og udvikler hele tiden. Resten af os er derimod født med evnen til at lære, hvordan man håndterer mødet med modgang, hvordan man hurtigt og fleksibelt tilpasser sig skiftende omstændigheder, hvordan man drager fordel af uforudsete udfordringer, og hvordan man kommer styrket igennem svære perioder. Vi har derfor alle mulighed for at blive mere robuste.

Som du netop har læst, er det hjernens evne til at udvikle sig på baggrund af vores oplevelser, og de tanker vi tænker, der gør det muligt for os at udvikle vores robusthed. På samme måde, som en muskel vokser når man udsætter den for vedvarende træning, ændrer hjernen sig i forhold til det, vi anvender den til.

Lysten og motivationen til at udvikle robustheden bør altid komme indefra. Tilsvarende bør viljen til at afprøve de forskellige metoder samt forankre den nye adfærd i hverdagen være et selvvalgt ønske.

Det kan være svært at gøre alene, når arbejdsopgaver og hverdagen trænger sig på. Af samme årsag anbefaler vi den kollektive tilgang til mere robusthed. For udover at aktivere en af de stærkeste ressourcer vi har – andres hjælp, gør den kollektiv tilgang det klart, at ansvaret for robustheden er delt. Ledelsen skal tage ansvar for de faktorer, der dagligt udfordrer organisationen. For hvad nytter det at styrke robustheden, hvis rammerne altid forværres.

Gennem nysgerrige, undersøgende og eksperimenterende næste bedste skridt bliver det muligt at udvikle og forankre den kollektive robusthed, ændre rammer til det bedre og herigennem udnytte det store potentiale, der ligger gemt i et bæredygtigt arbejdsliv.



DET NÆSTE BEDSTE SKRIDT

Det handler ikke om at tage skridt ud i det ukendte og så håbe på det bedste. I dag bekræfter forskning at den kollektive robusthed især udvikles ved at, vi som individer og grupper, opbygger hensigtsmæssige vaner inden for især tre områder.

1. STYRKEN AF VORES TANKER OGSAMTALE

Det handler om de overbevisninger vi opbygger. Særligt om vores fællesskaber er fastlåste eller fleksible i måden vi ser verdenen på. Det handler også om vi tror på, at vi kan gøre en forskel ift. at ændre uhensigtsmæssige situationer.

Som individ og team handler det om at udfordre egne holdninger, og som ledelse at være åben over for medarbejdernes ønsker til arbejdets organisering.

2. STYRKEN AF VORES INDIVIDUELLE OG FÆLLES FOKUS

Vores nærvær i dagligdagen og sågar den måde vi trækker vejret på har større betydning for vores robusthed, end man skulle tro.

For individer og teams handler det om at sætte temaer som nærvær, vejrtrækning og perioder med små pauser med ro på dagsordenen. For ledelsen handler det om at anerkende og skabe rammer, hvor det er muligt at puste ud og trække vejret dybt. Hvis teamet hele tiden halser efter falder robustheden.

3. STYRKEN AF VORES BESLUTSOMHED

Vores viljestyrke, vedholdenhed og tro på os selv øges igennem bevidstheden om hvor vi får vores energi fra. Desværre taler vi meget om det der dræner os, og mindre om det der styrker os. Vores beslutsom og robusthed stiger, når vi tillægger vores individuelle og fælles energikilder større betydning.

For individer handler det om at være bevidst på egne styrker og motivationsfaktorer. For teams en opmærksomhed på hinanden og hvornår ens kollegaer står stærkest. For ledelsen handler det om opmærksomheden på medarbejderens oplevelse af mening i hverdagen og faglig stolthed.

AFSLUTNING

Vores ambition med dette dokument har været at kaste lys over de overvejelser, vi mener er afgørende når man bevæger sig ind i arbejdet med robusthed. Vores ønske er, at du som læser bliver klogere på begrebet robusthed og at det står klart for dig, at ansvaret aldrig er dit alene.

Er du medarbejder handler det naturligvis om din indsats for at forbedre din robusthed, men det handler også om den kultur, der er på din arbejdsplads. Dermed er dine kollegaer og ledelse medansvarlige for din robusthed.

Er du leder er vores råd, at du nedtoner den retorik, der handler om at det er medarbejderens ansvar at tilpasses sig vilkår og forandringer. Desto mere du ser robusthed som et kollektivt fænomen, som et resultat af jeres kultur, desto større mulighed, har du for at skabe en bæredygtig arbejdsplads.



OM FORFATTERNE

MADS BAB

Mads har siden 1999 arbejdet med robuste virksomhedskulturer, mental robusthed og styrkebaseret ledelse i ind- og udland. Dette som foredragsholder, keynote speaker og rådgiver. I sin virksomhed Gnist sparrer Mads med offentlige og private ledere på alle niveauer om dilemmaer og metoder forbundet med et øget engagement og forstærket mental robusthed. Med udgangspunkt i tankesættet 'Science is sexy' baserer Mads sin rådgivning på den nyeste forskning inden for især ledelses- og organisationsudvikling, positiv psykologi og design. Han er ekstern lektor på Aarhus Universitet, hvor han underviser i styrkebaseret ledelse og organisationsudvikling. Mads er også forfatter til bøgerne "I gang med styrkebaseret ledelse" og "Gnisten i arbejdslivet".

NIKOLAJ JUUL JAKOBSEN

Nikolaj er virksomhedsrådgiver og foredragsholder med speciale i mental robusthed og performance psykologi. Efter at have arbejdet med udvikling af robusthed og high performance hos politiets Aktionsstyrke og Livvagtsstyrke i over 10 år, er fokus i dag rettet mod private og offentlige organisationer. Med et afsæt i forskningsbaseret viden, og en Master i positiv psykologi fra Århus Universitet, arbejder og underviser Nikolaj bl.a. med udviklingen af bæredygtig- og kollektiv robusthed på individ-, ledelses og organisationsniveau i sin virksomhed Newmind.



Robusthed er ikke noget, man besidder – eller ikke besidder.

Det handler om graden.

