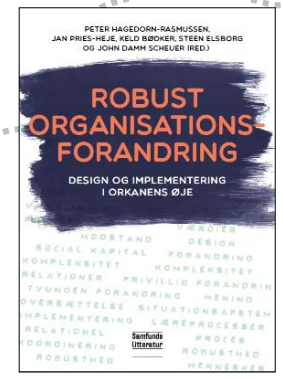
Mellem individuel og organisatorisk robusthed
i en stærkt foranderlig hverdag

Faggruppens Psykiatri,
Landskonference 2018

Psykisk trivsel anno 2018
Tid, Tempo og Toppræstationer



14. September
Hotel Munkebjerg, Vejle

Peter Hagedorn-Rasmussen, lektor, ph.d.
Roskilde Universitet
peterhag@ruc.dk

- **”Forandring som det eneste konstante” -**
  …. ELLER!?
- **Mental robusthed**
- **”Kan man rekruttere sig til robusthed?”**
  - **… og andre udfordringer ved instrumentalisering af robusthed**
- **Organisatorisk robusthed – Et alternativ?**

”Forandring som det eneste konstante” - ELLER!?

-Psykisk arbejdsmiljø
-Kvalitet i arbejde og ydelse
-Ledelse og Læring







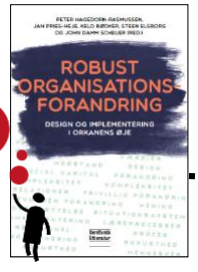






FORNUFTIGE

FÆLLESSKABER



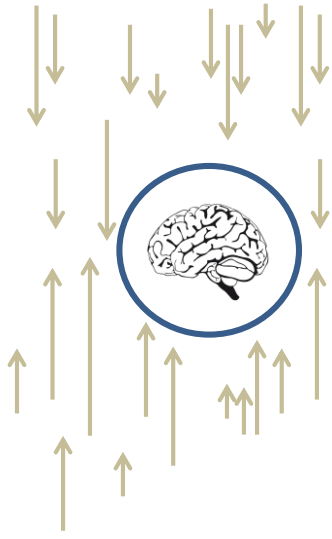




ROBUSTHED ?

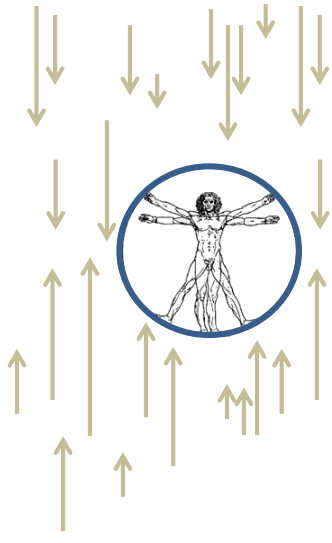
Roskilde University

Peter Hagedorn-Rasmussen



ROBUSTHED anvendes om **SYSTEMER** DER **UDFORDRES** PÅ **BALANCERNE…**

individer, biologiske, organismer, organisationer, økonomiske, økologiske, psykologiske, samfundsmæssige,….

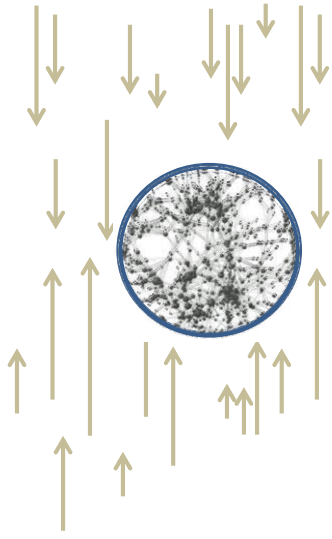


ROBUSTHED anvendes om **SYSTEMER** DER **UDFORDRES** PÅ **BALANCERNE…**

individer, biologiske, organismer, organisationer, økonomiske, økologiske, psykologiske, samfundsmæssige,….

Roskilde University

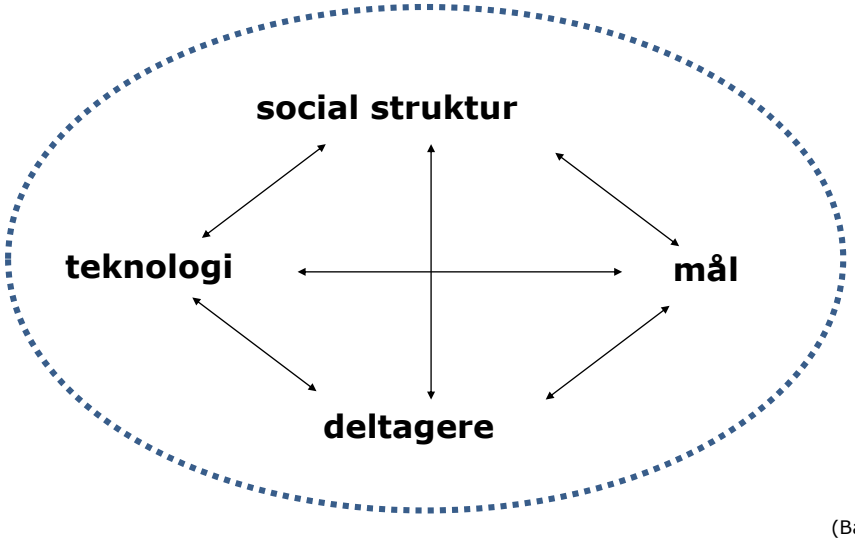
Peter Hagedorn-Rasmussen



ROBUSTHED anvendes om **SYSTEMER DER UDFORDRES PÅ BALANCERNE…**

individer, biologiske, organismer, organisationer, økonomiske, økologiske, psykologiske, samfundsmæssige,….

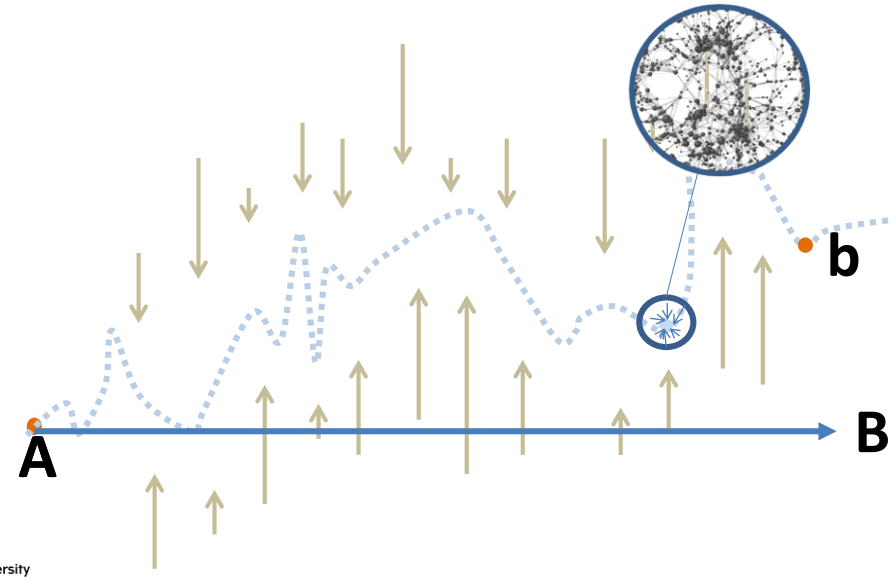
Arbejdspladsen/ organisationen som system



(Baseret på Leavitt, 1965)

Organisatorisk robusthed…

… en dynamisk læreproces



Mellem forandring og stabilitet

Forandring kan styres
Stabilitet er et ønskværdigt mål

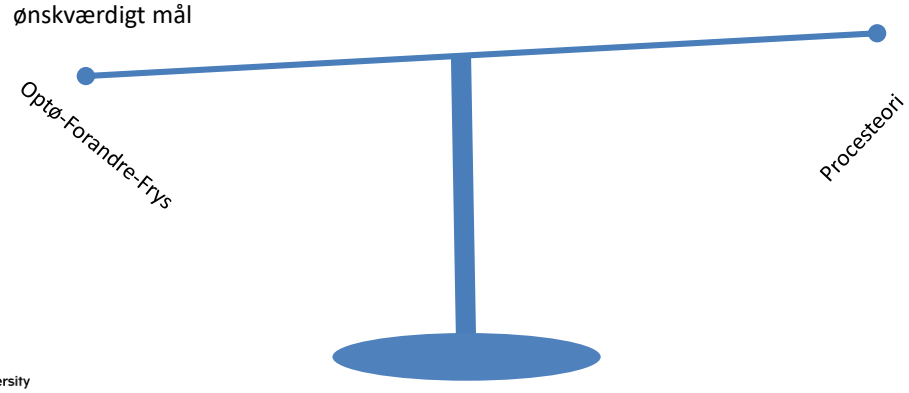
Forandring er konstant
Stabilitet er uopnåeligt



At skabe balance mellem forandring og stabilitet

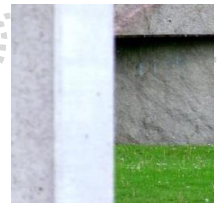
Forandring kan styres
Stabilitet er et ønskværdigt mål

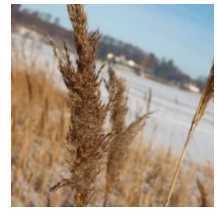
Forandring er konstant
Stabilitet er uopnåeligt



Robust betyder
”…. modstandsdygtig over for slid, belastninger eller vanskelige betingelser; som kun vanskeligt går i stykker eller nedbrydes”

(Den Danske Ordbog).







Vigtige fikspunkter om (organisatorisk) robusthed

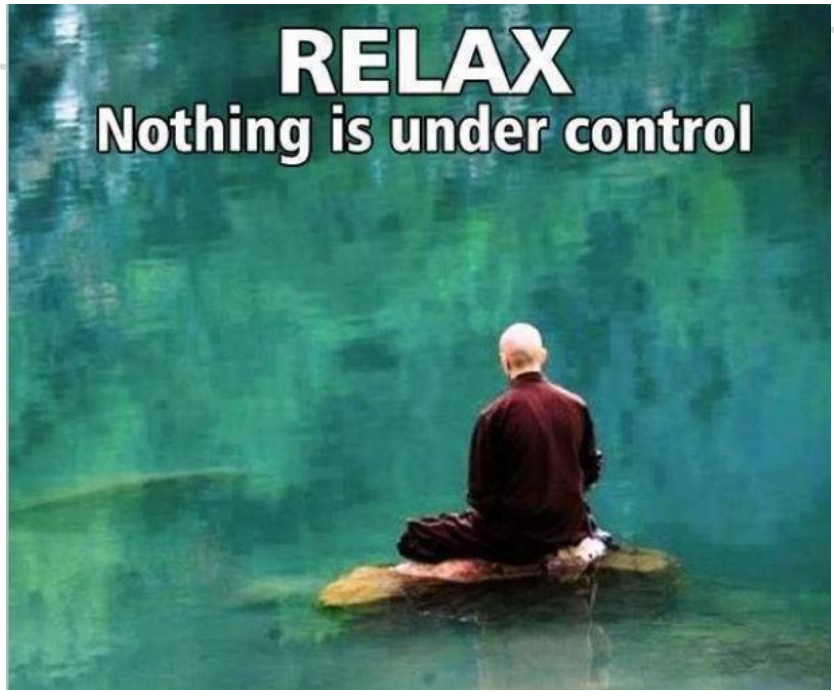
- Undgå instrumentalisering… Når konceptet tager magten

- Der findes IKKE et quick-fix til robusthed
- Robusthed er IKKE et spørgsmål om Enten-Eller
- Individuel, mental robusthed (resiliens) og Organisatorisk robusthed er forskellige …
- … men kan gensidigt understøtte hinanden
- Om der er tale om robusthed kan kun afgøres konkret

- ”Forandring som det eneste konstante” -
  …. ELLER!?
- **Mental robusthed**
- Kan man rekruttere sig til robusthed?
  - Udfordringer ved instrumentalisering af robusthed
- Organisatorisk robusthed – Et alternativ?

Mental robusthed

Illustration: Ralph Ammer
https://blog.prototypr.io/dealing-with-complexity-59f02b489c38



Roskilde University
Peter Hagedorn-Rasmussen

Mental robusthed

"Robusthed (resilience) er nært forbundet til begreberne **coping** (mestring) og **selvværd …"**

"… en vigtig fælles faktor bagved **manglende robusthed** […] er grundlæggende en **mangel på selvkontrol** […].

(Fonagy et al 2002, min oversættelse / fremhævninger)

Her fra litteraturstudie af resilience-litteraturen på robusthed.dk – et forskningsprogram om mental resilience blandt børn
http://robusthed.dk/images/robusthed%20science.pdf

Resiliensforskningen (=mental robusthed)

- **60'erne og 70'erne:** monokausalt individfokus (det usårlige barn)
- **80'erne:** Fokus på tilknytningsrelationer, og familie-samspil som beskyttende faktorer. Socialpsykologien medtager omgivelsernes betydning
- **90'erne:** Identifikation af ressourcer i omgivelserne, kan understøtte forebyggelse: Den mønsterbrydende aktørforståelse vinder indpas.
- **00'erne og 10'erne:** Positiv psykologi og dynamisk systemiske modeller vinder indpas. Koblinger mellem miljømæssige, biologiske og fysiologiske processer samt erfaringers betydning for hjernen.

Sommer, Dion, Psyke & Logos, 2011, 32, 372-394

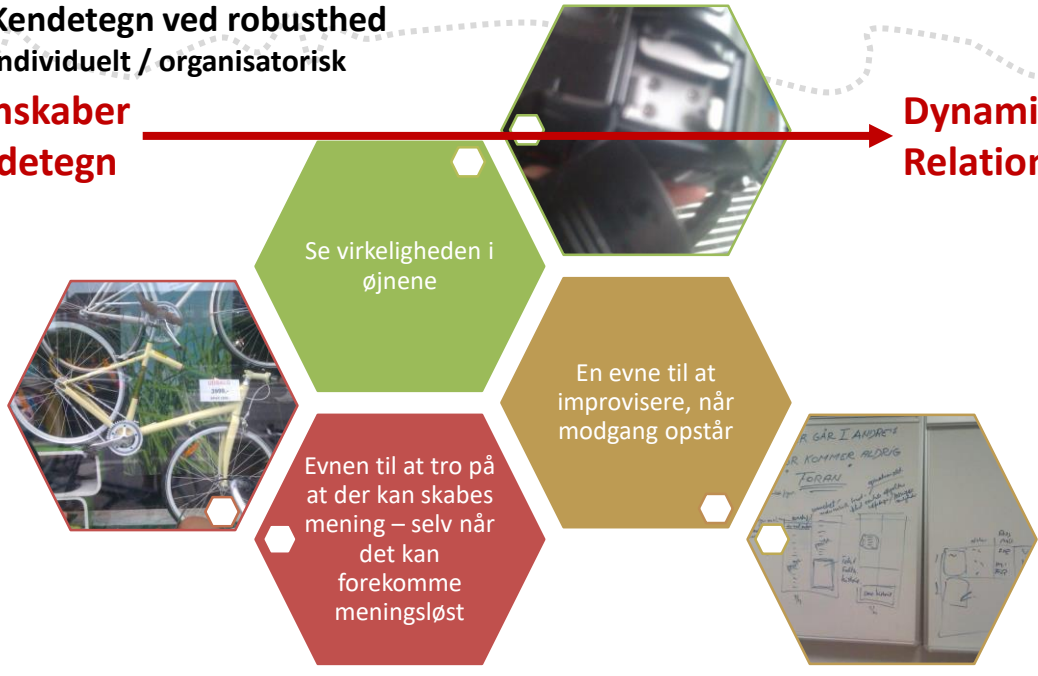
Kendetegn ved robusthed

Individuelt / organisatorisk

Egenskaber
Kendetegn

→

Dynamisk
Relationelt



Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*, 80:5, 46–56.

Hvad forstår I ved (mental) robusthed?

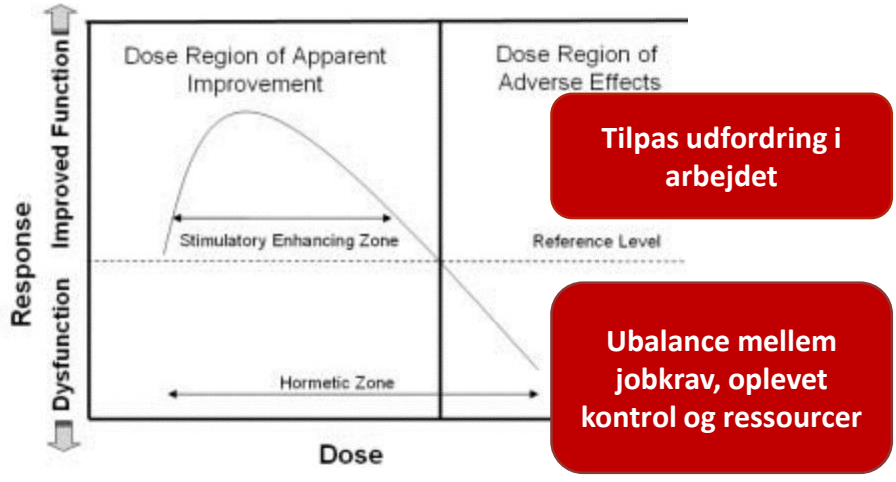
- **Mellem et fagprofessionelt begreb og et buzz-word?**

?

Hvordan oplever I ”robusthed” som fænomen på jeres arbejdsplads?

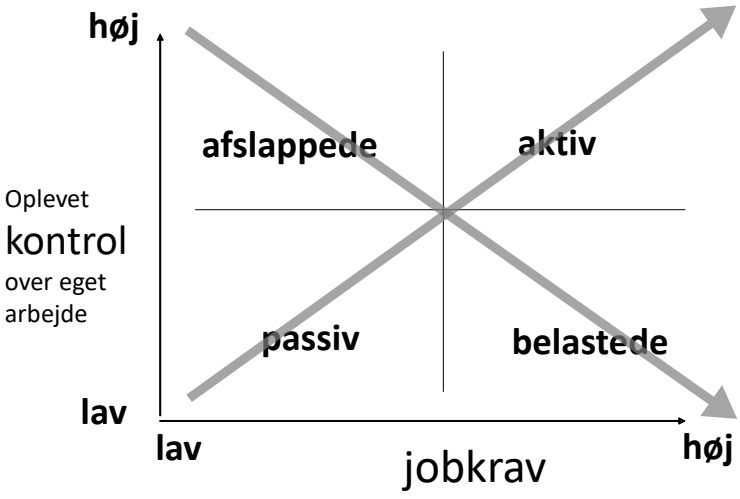
- ”Forandring som det eneste konstante” -
  …. ELLER!?
- Mental robusthed
- **Kan man rekruttere sig til robusthed?**
  - **Udfordringer ved instrumentalisering af robusthed**
- Organisatorisk robusthed – Et alternativ?

Hormesis – princippet om passende udfordringer



Lupien SJ, Buss C, Schramek TE, Maheu F, Pruessner J. Hormetic influence of glucocorticoids on human memory. Nonlinearity in Biology, Toxicology, and Medicine, 2005;3:23–56.Her fra robusthed.dks litteraturstudie p.3

Krav-kontrol modellen

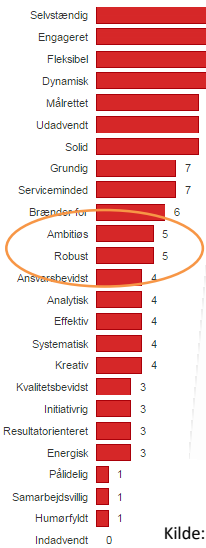


Eksempler på forandringer

- Ny lovgivning
- Nye IT systemer
- Målinger på performance indikatorer
- Sammenlægninger
- Flytninger
- "Panik-reaktioner" på negativ Presse=haste-justeringer...

(Karasek og Theorell, 1990)

KAN MAN REKRUTTERE SIG TIL ROBUSTHED?



Kilde: Jobindex.dk


UGEBREVET A4

http://www.ugebreveta4.dk/solid-og-robust-er-arbejdsmarkedets-nye-modeord-er-d_20202.aspx

Få nyhed

JOBANNONCER

Arbejdsgivere efterspørger robusthed

Af Charlotte Holst

Fredag den 2. oktober 2015, 05:00

Del:

Blæksprutten er næsten uddød. Den introverte findes slet ikke. Robuste og solide medarbejdere er de kommende vindere. Ugebrevet A4 har gransket tendenser i jobannoncerne, og de rummer en større historie om

Jobsøgere Test dig selv Råd og inspiration Karriereveje

<< Kom til Fest For de unge den 26. oktober i København

Kom til Fest For Fyrede i Odense >>

Robust er det nye modeord i jobannoncer

Robust er det nye modeord i jobannoncer

Udgivet den 3. oktober 2015 af Kaare Danielsen

Jobindex har Danmarks største jobarkiv med over 3 mio. gamle jobannoncer. Det kan bruges til at se hvilke typer af stillinger virksomhederne tidligere har søgt, så man ved hvor man skal sende udopfordrede ansøgninger. Men det kan også bruges til alle mulige statistikker. Det er f.eks. ganske interessant at følge

Kilde: Jobindex.dk

ORDET ROBUS VINDER FREM I JOBOPSLAG

PYT

De fem hyppigst anvendte ord i dagens jobannoncer er: Selvstændig, engageret, fleksibel, dynamisk og målrettet.

Det skriver ugebrevet A4, som har fået Danmarks største jobportal, jobindex.dk, til at søge i sprogbrugen i stillingsopslagene.

Men en ny tendens er, at begreberne 'robust' og 'solid' er hastigt på vej frem i arbejdsgivernes bevidsthed og nu optræder i hhv. 5 og 9 procent af opslagene, skriver A4.

Robust betyder modstandsdygtig, og det er i dén grad blevet et buzzword i virksomhederne, siger klinisk psykolog og direktør i Center for Mental Robusthed, Eva Hertz, til A4.

Jobindeks.dk´s direktør Kaare Danielsen siger til A4, at det giver god mening, at 'solid' og 'robust' marcherer frem.

"Arbejdsgiverne har forandringer med, at folk ikke altid kan klare de konstante erfaringer, der sker."

Ordet 'kreativ' optræder til gengæld kun i 4 procent af jobopslagene. Og 'blæksprutte', som engang var en mege brugt jobtitel, er helt ude. /ebn

Djøf-bladet , nr 18. 6. november 2015



Se også Rigsrevisionen (2016). "Beretning til Statsrevisorerne om SKATs forvaltning af og Skatteministeriets tilsyn med refusion af udbytteskat" s3

Politiken, 17. november 2015

Når *"High Reliability Organisations"* holder op med at være robuste?

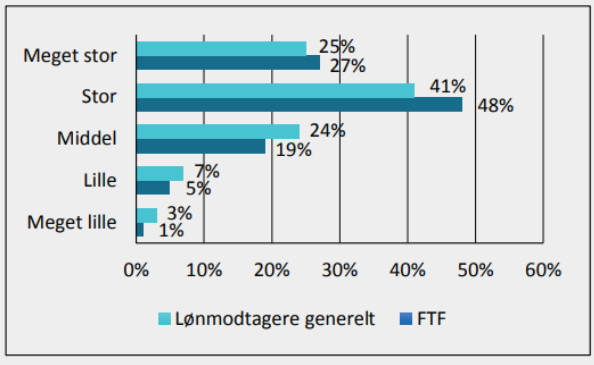


Kilde. Danmarks Radio. Fra programmet "dræbt i tjeneste" sendt første gang 6. juni. 2017



Mening i arbejdet

Figur 11. Mening i arbejdet.

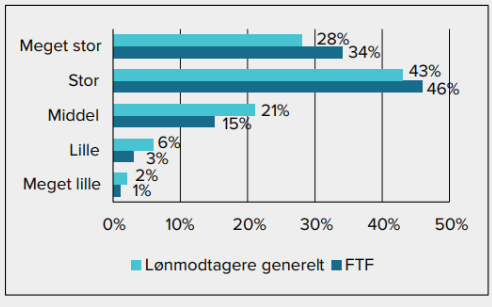


75% af FTF'erne angiver at de har stor eller meget stor mening i arbejdet. Det er flere end blandt lønmodtagere generelt (FTF, nr, 2018, s16)

FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø. FTF dokumentation nr. 1, 2018

Social støtte

Figur 17. Social støtte.

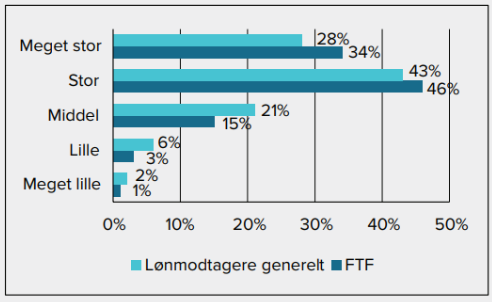


81% af FTF'erne vurderer at de får stor eller meget stor social støtte fra kollegerne. Det er en højere andel end blandt lønmodtagere generelt (71%) (FTF, nr, 2018, s17)

FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø. FTF dokumentation nr. 1, 2018

Kvalitet i arbejdet

Figur 17. Social støtte.

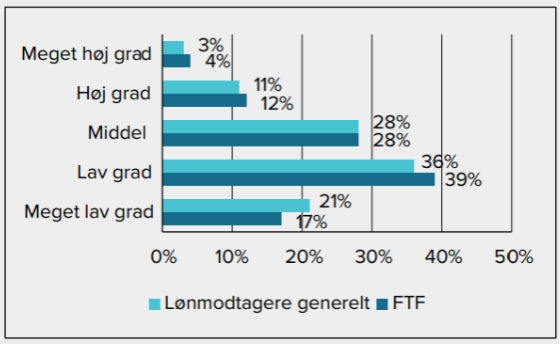


49% af FTF'erne angiver, at deres mulighed for at levere kvalitet i arbejdet er høj eller meget høj. Det er markant færre end blandt lønmodtagere generelt, hvor andelen er 71%.
(FTF, nr, 2018, s21)

FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø. FTF dokumentation nr. 1, 2018

Unødvendig arbejdsopgaver

Figur 35. Unødvendige arbejdsopgaver.



15% af FTF'erne giver udtryk for, at de i høj eller meget høj grad har unødvendige arbejdsopgaver, herunder opgaver, de har svært ved at se formålet med og uhensigtsmæssige arbejdsgange, samt at de bliver sat i situationer, der er unødvendigt vanskelige. Andelen er næsten den samme som for lønmodtagere generelt.
(FTF, nr, 2018, s22)

FTF'ernes psykiske arbejdsmiljø. FTF dokumentation nr. 1, 2018

Kritiske røster…

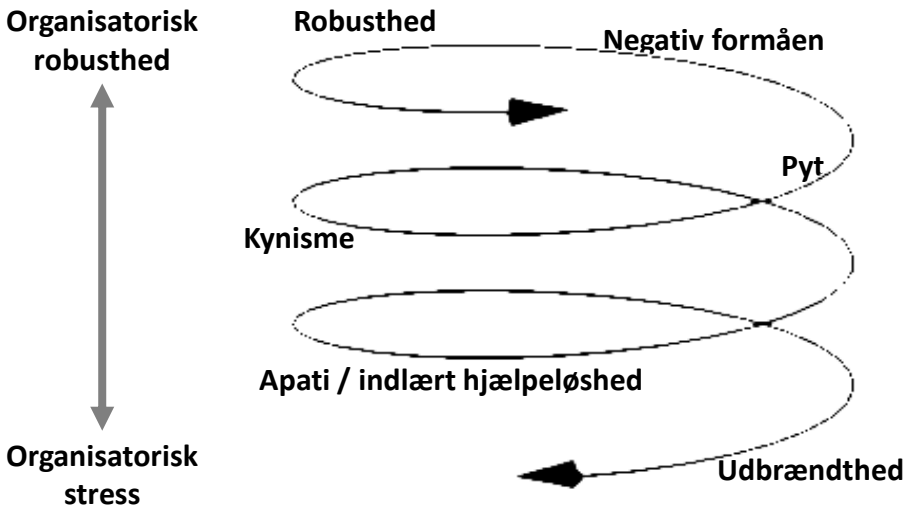


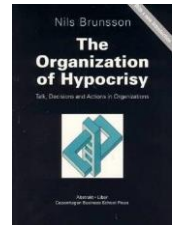


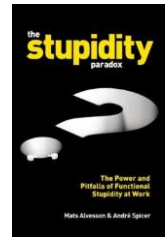
7 Den resiliente attitudes opkomst 175
Hvad der ikke slår dig ihjel, gør dig stærkere 179
Et nyt frihedsbegreb 181
Kultivering af resiliens 183
Kritik som motor for forandring 188
Det modstandsdygtige menneske tjener neoliberalismen 191

8 Neoliberal markedscensur 195
Kritik er langsom, neoliberalismen hurtig 197
Kritik som forud og bagud 199
Ingen tid til kritik 202
Sammenhængen mellem

Mellem robusthed og sociale patologier



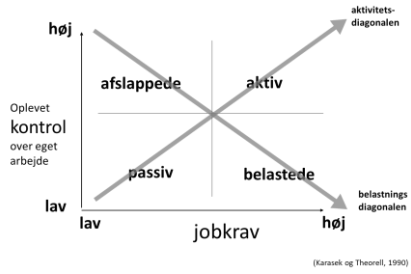




Oplevede paradokser og dilemmaer

Et paradoks

- opleves når arbejdssituationen præges af modsatrettede mål, krav, forventninger. Disse opleves (umiddelbart) uforenelige.



(Karasek og Theorell, 1990)

Et dilemma

- er kendetegnet ved situationer, hvor man skal træffe et vanskeligt valg. Typisk mellem to lige dårlige eller gode muligheder.

En refleksionsøvelse

- 8 minutters individuel refleksion
- Skriv om en konkret situation, hvor du har oplevet et paradoks eller et dilemma, som havde væsentlig indflydelse på dit arbejdsliv
- Det kan have en belastende eller en udviklende betydning afhængig af, hvordan processen udviklede sig

Dialog: Robusthed mellem individ og organisation



Hvordan oplever I at robustheden udfordres organisatorisk?

- **Oplever I konkrete paradokser og dilemmaer?**
- **Hvordan kommer de til udtryk? (faglighed, kvalitet osv.)**

Oplever I at der "rekrutteres til robusthed" på jeres arbejdsplads?

- **Hvad er det et udtryk for?**

Styrker og svagheder ved individuel mental robusthed

- Har øget evne til at modstå pres
- Reagerer mindre voldsomt på pludselige begivenheder (går ikke i chok)
- Mindsker risiko for stress og udvikling af psykosociale lidelser (patologier)
- Er "handlingsdygtig" selv i pressede situationer
- Øger kvaliteten – ved at kunne håndtere vanskelige opgaver selv under pres – hvis de organisatoriske rammer understøtter det

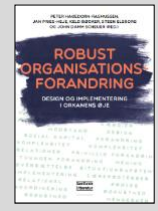
Styrker og svagheder ved individuel mental robusthed

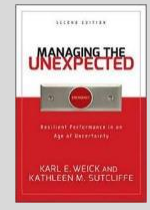
Ingen svagheder "i sig selv" – men de sociale dynamikker og i **samspil med** uhensigtsmæssig anvendelse af mental robusthed:

Øget fokus på mental robusthed:

- Bliver til et (selv)disciplineringsredskab
- Normaliserer belastende situationer
- Øger krav til hvad vi skal kunne og hæver dermed presset
- Bidrager til 'acceleration' af krav, forandringer mv
- Legitimerer ringe kvalitet
- **… i en *instrumentaliseret og individualiseret* tilgang kan der opstå kynisme og apati…**

- "Forandring som det eneste konstante" -
  …. ELLER!?
- Mental robusthed
- Kan man rekruttere sig til robusthed?
  - Udfordringer ved instrumentalisering af robusthed
- **Organisatorisk robusthed – Et alternativ?**

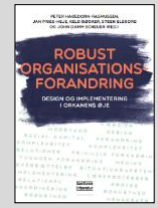


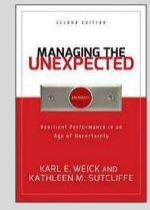


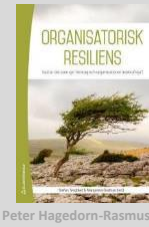


Organisatorisk robusthed

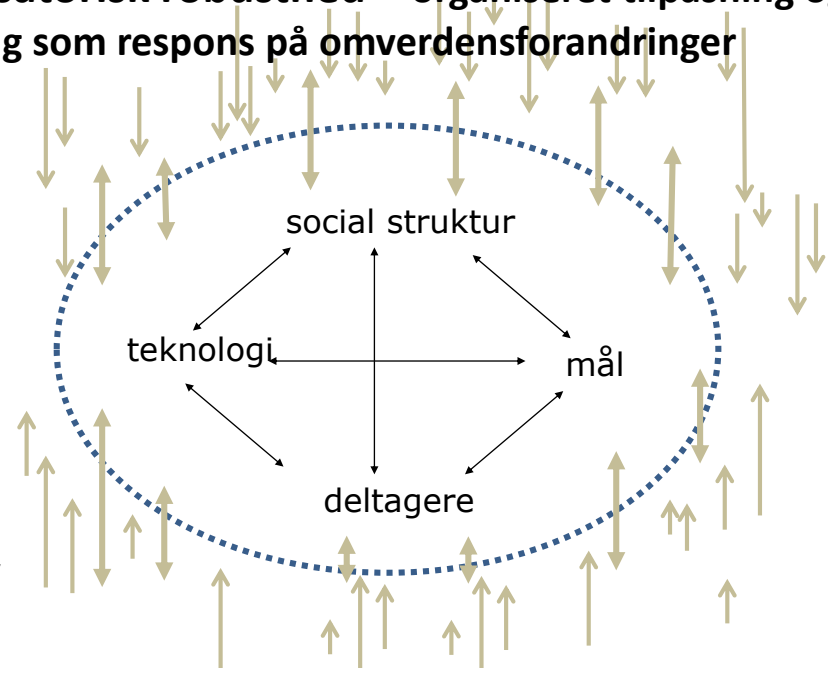
- Med særlig vægt på læringsperspektiver





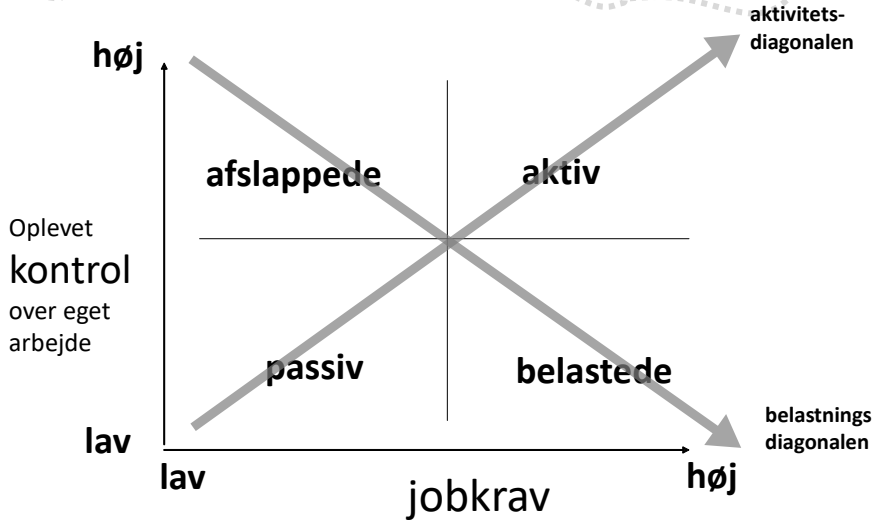


Organisatorisk robusthed – organiseret tilpasning og udvikling som respons på omverdensforandringer



(Bearbejdet...Leavitt, 1965)

Krav-kontrol modellen



(Karasek og Theorell, 1990)

Organisatoriske 'coping'-redskaber

- eksempel på praksis for at øge organisatorisk robusthed

Formål

- Balancere krav og oplevet kontrol/ ressourcer situationsbestemt
- Kollektivisere nødvendige prioriteringer i arbejdsindsats
- Minimere risiko for stress



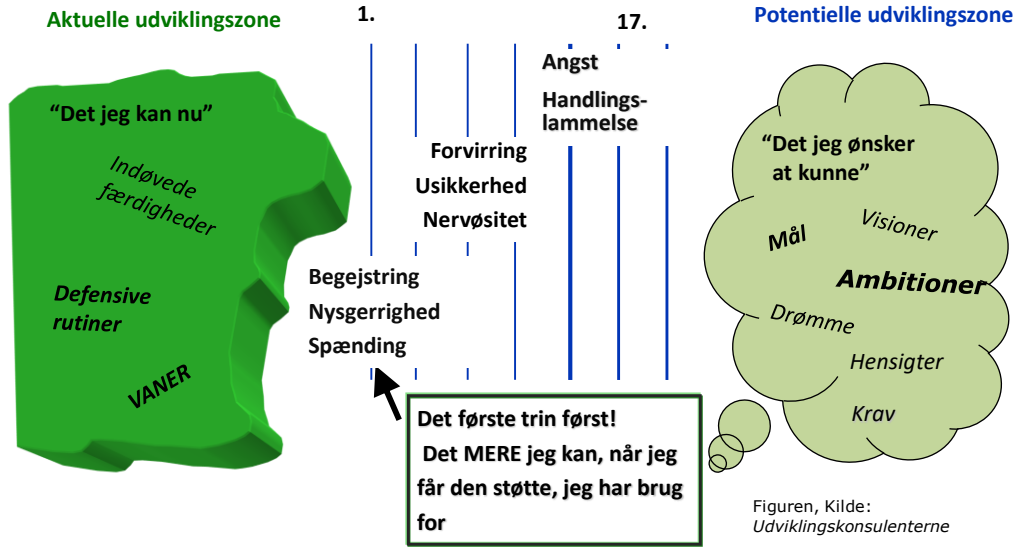


Risiko

- At anerkende / acceptere at arbejde i et permanent nødberedskab
- Kan føre til moralsk stress / udbrændthed (jf den positive/negative spiral)

Nærmeste udviklingszone

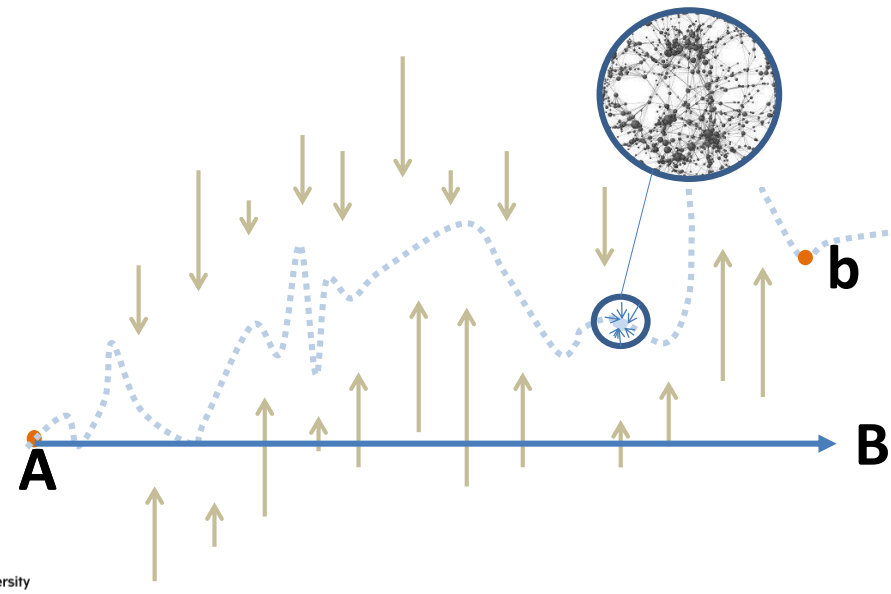
Vygotsky 1896-1934, sovjetisk psykolog inden for udviklingspsykologi og pædagogik



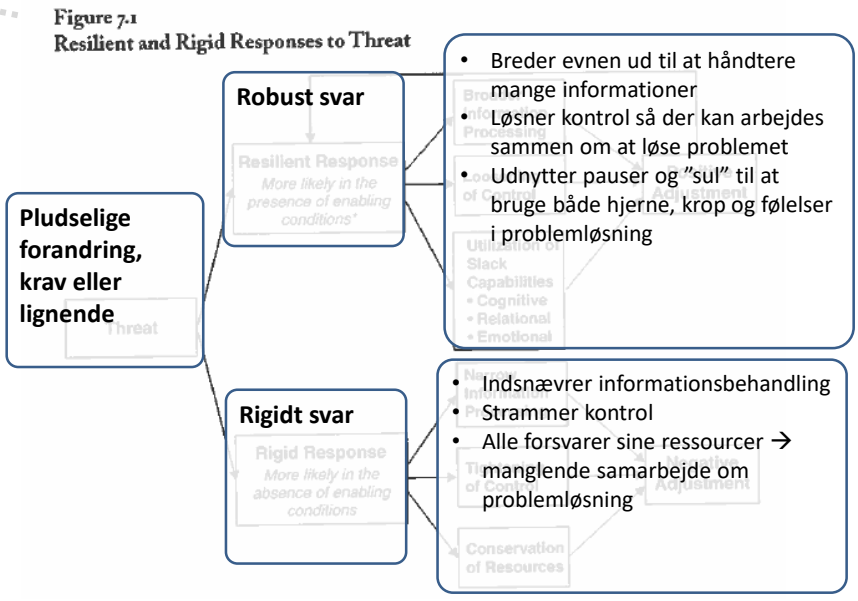
Figuren, Kilde: *Udviklingskonsulenterne*

Organisatorisk robusthed…

… en dynamisk læreproces



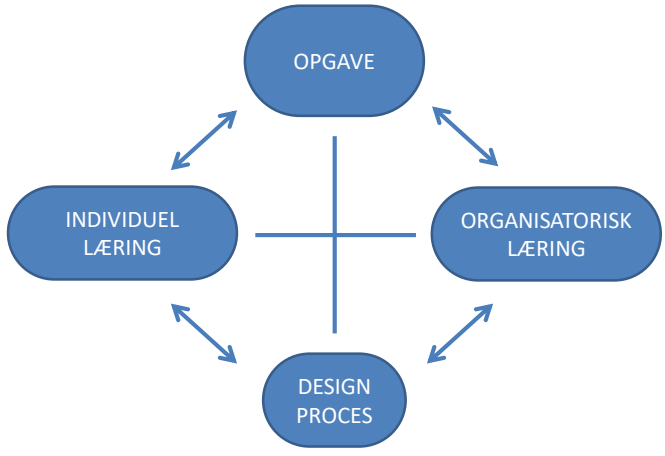
At organisere sig til robusthed



Sutcliffe, K. M. & T. J. Vogus. (2003). "Organizing for resilience " i Cameron, Dutton, Quinn (ed). *Positive Organizational Scholarship. P. 107. Berett-Koehler*

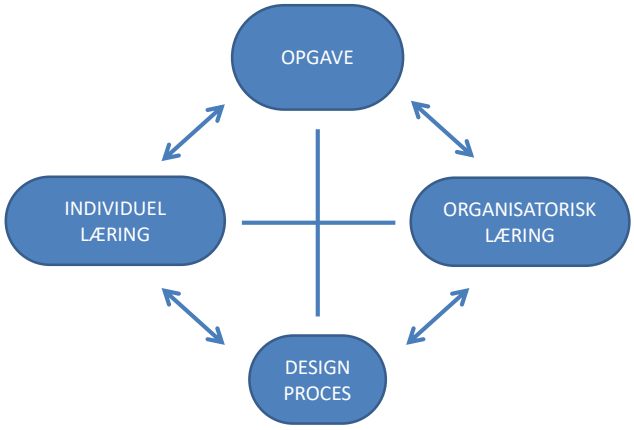
Forandring som læreproces

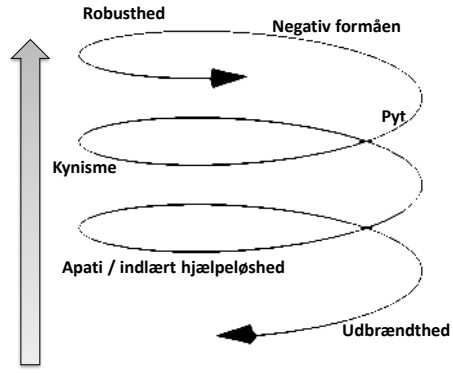
At balancere stabilitet og forandring ved løbende at eksperimentere



Hagedorn-Rasmussen & Elsborg. Forandring som læreproces. (Hagedorn-Rasmussen m.fl red. (2016). Robust forandring – design og implementering i orkanens øje. Kommer på Samfundslitteratur

Jobbet – Flowet / Arbejdsgangene



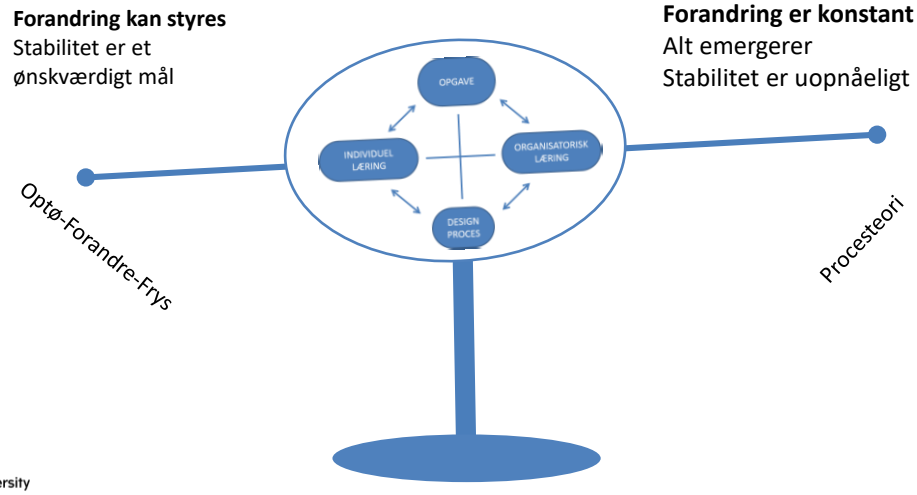


Hagedorn-Rasmussen & Elsborg. Forandring som læreproces. (Hagedorn-Rasmussen m.fl red. (2016). Robust forandring – design og implementering i orkanens øje. Kommer på Samfundslitteratur

Mellem forandring og stabilitet

Forandring kan styres
Stabilitet er et ønskværdigt mål

Forandring er konstant
Alt emergerer
Stabilitet er uopnåeligt



Kendetegn der understøtter organisatorisk robusthed … og robuste forandringsprocesser

Evnen til at kunne **skabe rammer** så det bliver muligt løbende at genskabe og **nyfortolke sine mål** under stadig og undertiden stærke forandringer

- Stærke værdier og evnen til at skabe sammenhængene fortællinger, der understøtter meningsskabelse omkring mål og kerneopgaver
- Solid basis af sociale og tekniske delementer (viden, teknologi, menneskelige ressourcer) – adgang til viden og erfaring internt og eksternt
- Høj tillid og samarbejdsevne skaber stærk integration i det sociotekniske system
- Evne til relationelt og fleksibelt at koordinere ressourcerne (sociale og tekniske) i en kompleks og flertydig verden
- Rum til kreativitet, innovation og læring. Balance mellem en slank organisation og en organisation med rum til eftertænksomhed

Hagedorn-Rasmussen. Design og implementering af robust forandring i (Hagedorn-Rasmussen m.fl red. (2016). Robust forandring – design og implementering i orkanens øje. Kommer på Samfundslitteratur

Dialog: Organisatorisk robusthed



Hvad kendetegner *organisatorisk* robusthed?

- **Hvordan har du oplevet elementer af *organisatorisk robusthed* i dit arbejdsliv/ på din arbejdsplads?**



Peter Hagedorn-Rasmussen, lektor, ph.d.
Roskilde Universitet
peterhag@ruc.dk