

ROBUSTHED

Kunsten at lave lemonade...

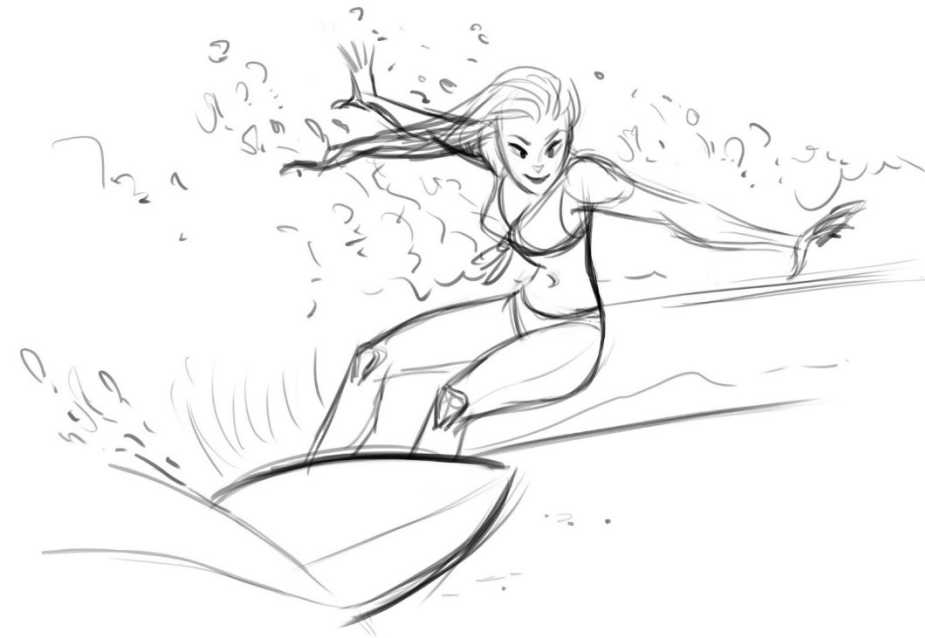


**”when life hands
you a lemon make
lemonade”**



HVORFOR ROBUSTHED ?

- 1 ud af 5 danskere i den arbejdsdygtige alder er mentalt udfordret pga. stress, angst, depression (Iederne, 2016)
- Præstationssamfund
- Arbejdsgiver efterspørger robusthed
 - serie af omstruktureringer
 - bølge af nye opgaver og nye kollegaer



DEN ROBUSTE MEDARBEJDER

- Robusthed på en skala fra 1 til 10 ?
- Ansøgninger: robust, veluddannet, ansvarsbevidst
passioneret, selvstændig
- Vindermentalitet vs. netværk
- **Mental robusthed:**
 - kollegial støtte
 - fornuftige arbejdsgange
 - god ledelse (Hertz, 2015)

DEFINITIONER



Robust (endurance):

modstandsdygtig over for slid, belastninger, vanskelige betingelser. Hårdført der kun vanskeligt går i stykker (den danske ordbog)

Resiliens (to bounce):

evnen til at hoppe tilbage, til at modstå modgang og til at reparere sig selv (Wolins, 1993)

Sensitivitet?

Opmærksomhed på sanseindtryk

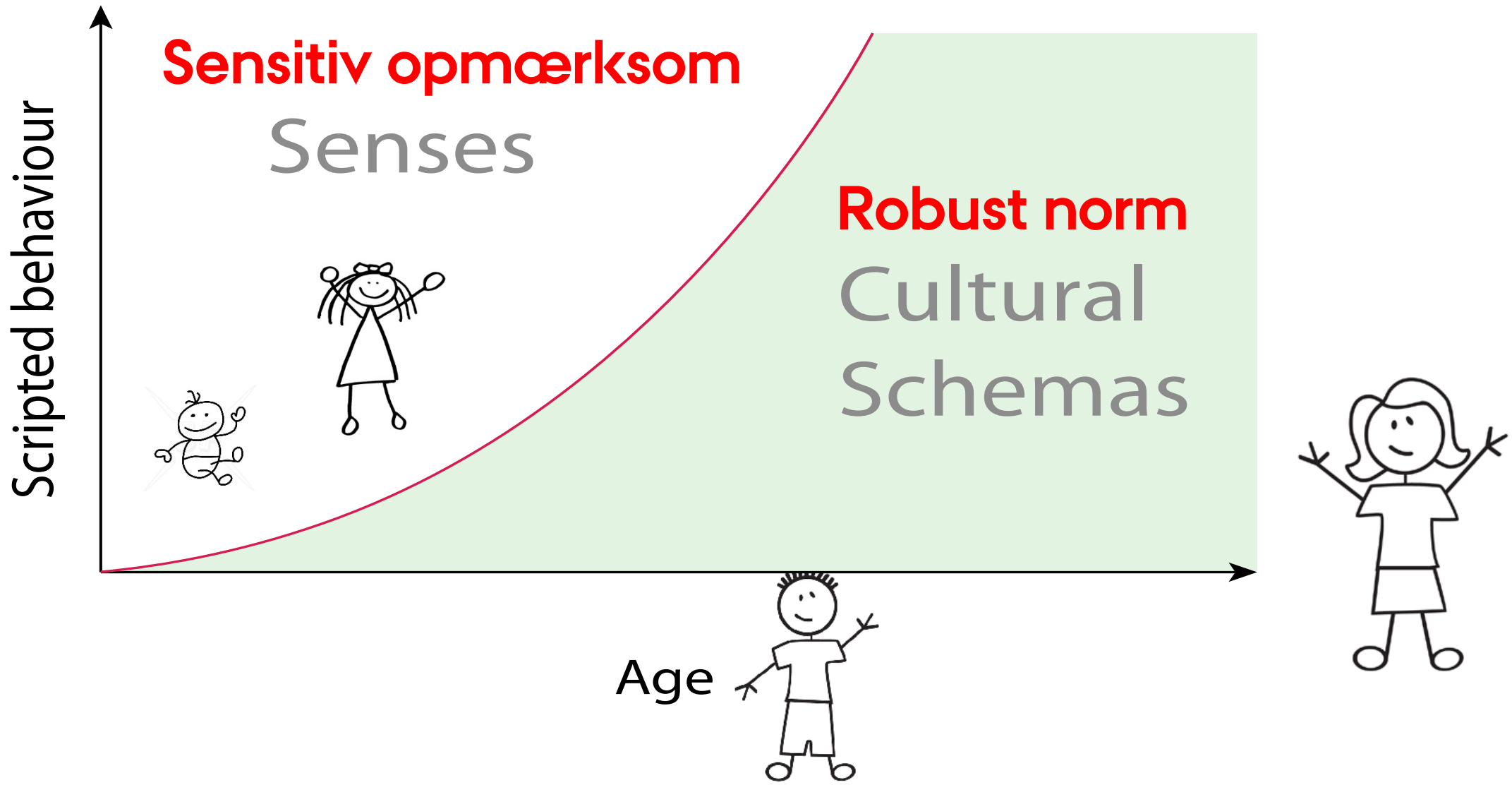
FRA HVORFOR TIL HVEM ?

Krav om effektivisering skaber efterspørgsel på robusthed til at modstå presset

Nb.: sensitivitet til at finde retning

...HVEM ?





ROBUSTE NORMER

Kulturel påvirkning af tankemønstre

→ vaner og holdninger

→ fælles forståelsesramme

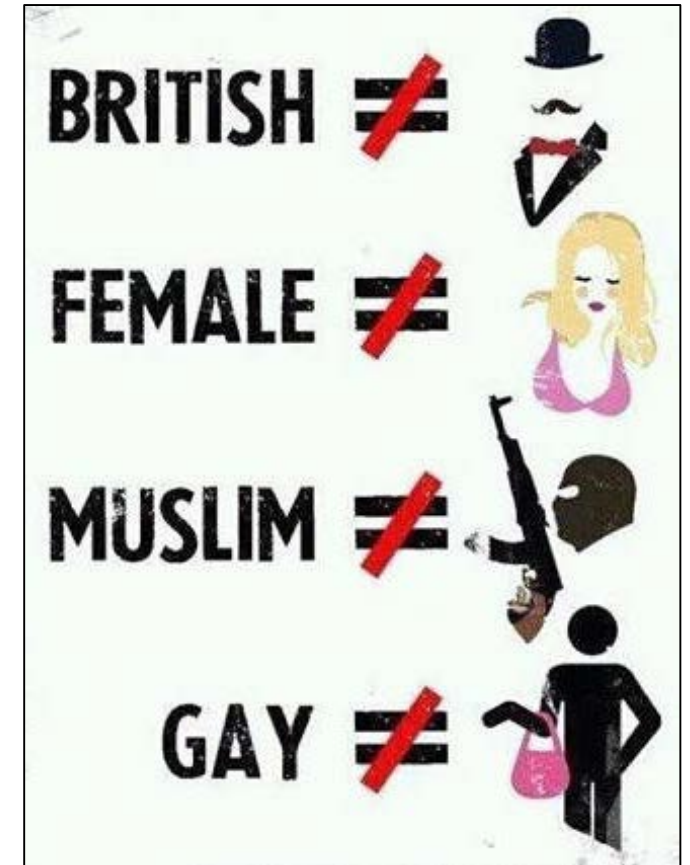
→ et samfunds værdisæt og normer

Fordel: øget beslutningsdygtighed

Risiko: rigid verdensopfattelse

STEREOTYPER

- Simplificerede repræsentationer af en social gruppes adfærd og personlighedstræk
- Kulturelt baseret holdninger (ethnicitet, religion eller køn)
- Reklamer og humor



MEDARBEJDEREN

- ”Natural fit” giver nemmere betingelser (Ashcraft, 2013)
- Kræver robusthed at udfordre stereotype holdninger
- Ydmyg indstilling til job og organisation
 - ydmyg åbenhed overfor andres viden og metoder
 - vigtigt i ledelse af diverse teams
- Organisationen og robusthed

ORGANISATORISK EFFEKTIVITET

- **Trade-off:**

- driftssikre standardiserede processer

Robuste Normer

- fremtidsrettet tilpasning til ydre miljø

Sensitiv Innovation

- **Synergieffekt:**

- menneskelige ressourcer og relationer

Netværk og Trivsel

- **Robust Organisation:** fokus på trivsel og inddragelse
bæredygtig udvikling → robuste medarbejdere

ORGANISATIONSKULTUR

- **Rekruttering efter robusthed**
 1. nedbryder
 2. egoistisk sololøb

- **Faldgrube ved ensidig robust medarbejderstab** (Kirkeby, 2016)
 - tunghør
 - følelseskold
 - hensynsløs
 - hårdhudet

FRA HVEM TIL HVORDAN ?

Robusthed opstår og vedligeholdes i relationen mellem organisation og individ

Nb.: stereotype normer kræver ekstra robusthed

HVORDAN ?



ROBUST ADFÆRD

Kendetegn:

- Realistisk **accept** af virkelighedens udfordringer
 - nøgtern prioritering og handlekraft
- Rodfæstet **tro** på, at det nok skal gå **Robuste Normer**
 - positiv meningsdannelse ud fra værdifællesskaber
- Evnen til **improvisation** **Sensitiv Innovation**
 - kreativ brug af ressourcer

ORGANISATIONSKULTUR

- **Improvisation:** kræver sensitiv opmærksomhed på kontekst
- **Stædig robusthed kan modarbejde forandring**
 - rigid kultur der er immun for kritik
 - alarmsignaler bliver overset
- **Grænserne for faglig forsvarlighed skrider**
 - kvalitetssikring og kontrolprocedure undlades
 - etiske normer udviskes



ORGANISATIONSKULTUR

- Organisatorisk stress
 - ændring kræver opmærksomhed på kontekst
- Situationsbestemt ledelse frem for rigid ledelsesstil:
 - versatil ledelse, udvikling af modpolen (Kaplan & Kaiser, 2013)
- Sensitivitet
 - sensitiv robusthed (Kirkeby, 2016)

SENSITIV ROBUSTHED I ORGANISATIONEN

- Understøtte løsning af kerneopgaver: Robuste Normer
 - anerkende kompetencer
- Give plads til improvisation: Sensitiv Innovation
 - rutinebrud og læring via fejl
- Skabe socialt kapital: Netværk og Trivsel
 - tillid og samspil mellem medarbejderne

Robust system kan opretholde sig selv trods forandring via bæredygtig udvikling



**”when life hands
you a lemon make
lemonade”**



**Robuste normer
og netværk**

**Fremadrettet
sensitiv innovation**



PSYKOLOGISK INSTITUT
AARHUS UNIVERSITET

Christina Lundsgaard Ottsen - cott@psy.au.dk - <http://cohera.dk/>

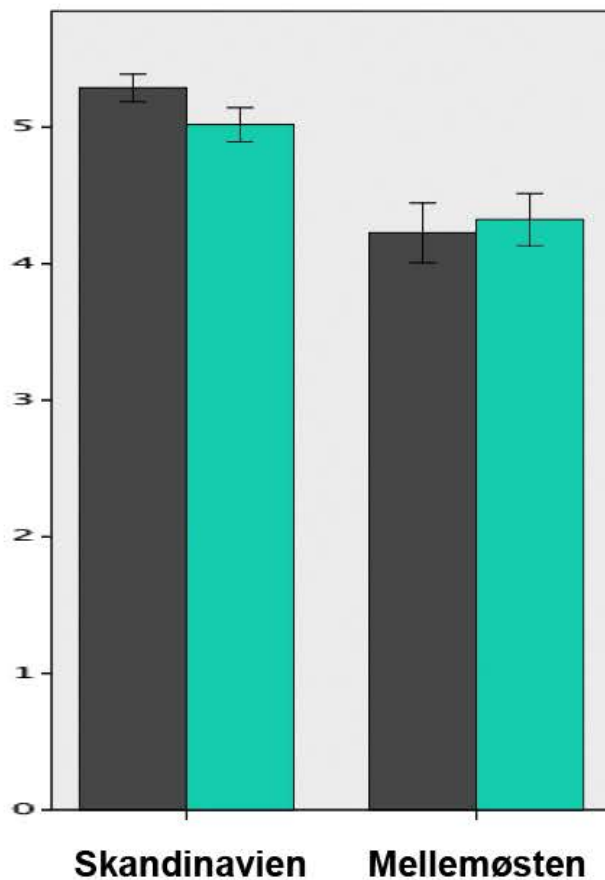
BAGGRUND

- Reklamebranchen – holdningskampagner og robusthed
- Psykologi – holdningsændringer og sensitivitet
- Qatar University – kulturel udfordring af robuste normer
- Forsker i organisation og ledelse
 - bæredygtig udvikling i organisationer via diversitet

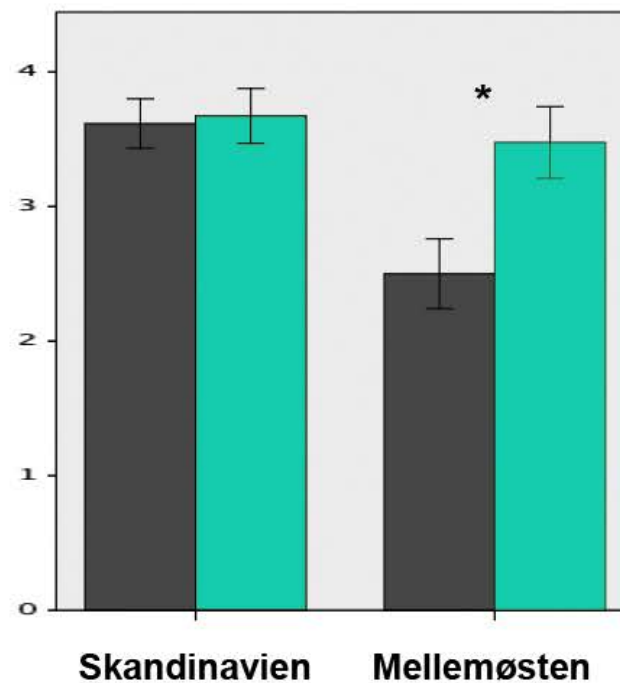
Universitetsstuderende (Skandinavien vs. Mellemosten)

Hvad skal der til for at blive leder ?

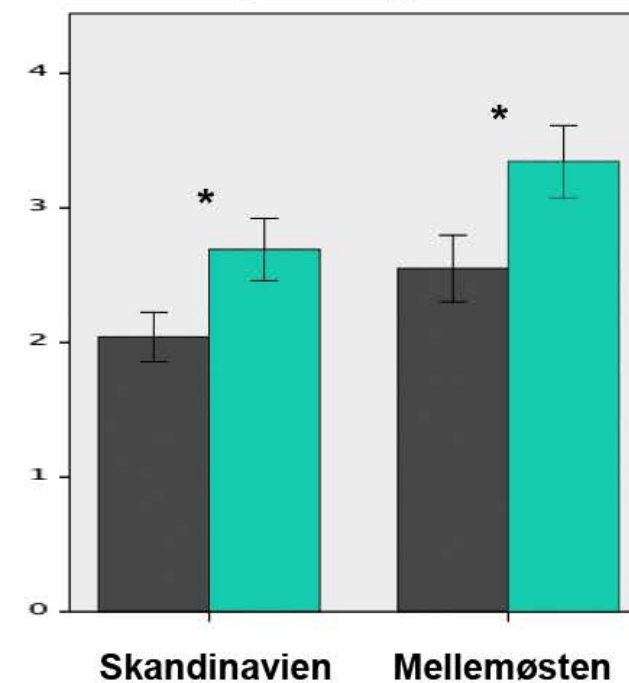
Egne Evner



Netværk



Tilfældighed og held



■ women
■ men

TRIVSEL

kompetence og anerkendelse

”Dit kald i livet ligger i krydsfeltet mellem dit talent og de behov verden har”

- Aristoteles

