

## Robusthed – det nye buzzword?

Af Charlotte Oehlenschläger og Erik Staunstrup<sup>1</sup>

**I stadig flere jobannoncer og omtaler af forandringer af organisationer optræder ordet robusthed som et krav til både medarbejdere og hele organisationen. Er det gammel vin på nye flasker? Eller er der tale om en ny trend, som ledere bør være opmærksomme på?**

Når man som leder møder de stigende krav til forandringer og ikke mindst til, at organisationen, som man er leder for, skal kunne levere mere og mere - helst for færre ressourcer - så fristes man til at søge efter særligt robuste medarbejdere i sine jobannoncer.

Tanken er, at hvis vi har en flok robuste medarbejdere, så vil de kunne fortsætte med at levere ydelserne med stadig større effektivitet uden at give efter for presset udefra. Implicit i denne tankegang ligger ønsket om, at den enkelte medarbejder i sig selv skal være så robust som muligt, så vi på den baggrund kan opbygge en robust organisation.

På den anden side står udsagnet, at robusthed ikke kun er noget individuelt, men i høj grad en fælles fornemmelse af, at "dette kan vi løfte i fællesskab". Dermed er tanken, at robusthed udvikles i relationerne mellem ledere og medarbejdere i det daglige.

Ordet robust kommer af det latinske *robustus*, der betyder af egetræ eller stærk. Det anvendes i betydningen modstandsdygtig over for slid, belastninger eller vanskelige betingelser. Dvs. at være robust betyder, at noget kun vanskeligt går i stykker eller nedbrydes ([www.ordnet.dk](http://www.ordnet.dk)). Overført til fortællingen om den robuste virksomhed kan det forstås som en organisation med solid ballast, kompetencer og økonomi, der tåler den konkurrence, som markedet måtte byde på. Der er altså tale om en organisation med stærke rammer og solidt fundament - men hvordan ser det ud, når man skal udfylde organisationen med robuste ledere og medarbejdere?

### Den individuelle side af sagen

Lad os prøve at undersøge den individuelle side af sagen for at se, hvad der dels ligger til grund for tanken om robusthed hos arbejdsgiverne, dels for at se, hvad robusthed er, og hvor dybt robustheden stikker i os selv som mennesker.

---

<sup>1</sup> Artiklen er skrevet med udgangspunkt i IFLI – mødet: Middag med Mening 29. marts 2017.

Som arbejdsgiver vil man meget naturligt søge at ansætte medarbejdere, der er robuste i den forstand, at man kan regne med, at de er rimeligt stabile, både når det gælder deres loyalitet og deres handlinger. Det kan meget vel tænkes, at robusthed som begreb er blevet fortolket i forhold til de skærpede krav virksomheder og offentlige organisationer møder, nemlig som et krav om, at effektiviteten skal være høj, så vi har ikke tid til al det brokkeri, der måtte opstå som følge af medarbejdernes manglende robusthed.

Rasmus Willig har netop udgivet bogen "Afvæbnet kritik" og i interview om bogen, siger han om udlægningen af robusthed: "Du skal kunne klare mosten, og du skal ikke kritisere de vilkår, du er underlagt." Den afvæbnede kritik ligger i, at du dermed indirekte skriver under på, at det er dit eget ansvar, om du trives eller får stress.<sup>2</sup>

Det nytter med andre ord ikke at kritisere forholdene. Budskabet er, at du ikke skal regne med at kunne ændre forholdene, så det drejer sig om at være robust, tilpasse sig og holde ud.

"Med min bog har jeg bestræbt mig på at vise, at den neoliberalistiske tænkning, som dominerer i vor tid, ikke bare er noget teoretisk, men en meget konkret hverdagsbegivenhed på danske arbejdspladser. Det sker fra dag til dag, når pædagoger påpeger, at der ikke er tid nok til at skifte bleer, når lærere gør opmærksom på, at de ikke kan nå at forberede deres undervisning, eller når sygeplejersker giver udtryk for, at de ikke føler, de kan stå inde for den pleje, de byder patienterne," siger Rasmus Willig.<sup>3</sup>

Vender vi projektøren mod os selv som ledere og medarbejdere, så kunne vi tænke over om robustheden er noget vi kan arbejde med, så vi dels bliver mere udholdende, dels øver os i at blive kritiske som en del af denne robusthed.

Kan selve arbejdet være med til at fremme robustheden? Det at man forsøger at efterleve de stigende krav på bedste måde og efter bedste evne, vil måske kunne give et nyt perspektiv på det arbejde, vi udfører i dagligdagen og give os et nyt syn på, hvad det er rimeligt at levere, og hvad vi bør undlade? Det kan måske genoprejse eller styrke robustheden?

Peter Hagedorn taler om at anvende såkaldte mentale redskaber som fx at kunne opdele opgaverne i kan- og skal-opgaver og informationerne i Nice-to-know og Need-to-know. Det kan ses som redskaber, der gør det muligt at kunne håndtere en presset hverdag.

Spørgsmålet er blot hvor langt disse redskaber kan virke i en hverdag, hvor medarbejderne til stadighed skal kunne skabe mening, selv hvor det kun er Skal-Skal-Skal-opgaverne, der skal løses?<sup>4</sup>

Vi vender tilbage til hans svar senere i artiklen, men lad os først se på, hvad der sker med medarbejderne, der er under pres for at være robuste.

---

<sup>2</sup> Kristeligt Dagblad, 13. maj, 2017.

<sup>3</sup> Kristeligt Dagblad 12. maj 2017.

<sup>4</sup> Peter Hagedorn-Rasmussen: Der er forskel på robusthed og robusthed, <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/nyviden/2016/ledelse-i-dag-maj-juni-2016/der-er-forskel-paa-robusthed-og-robusthed>

I praksis oplever ledere, at reaktionerne er meget forskellige spændende fra, at nogle medarbejdere bliver blæst omkuld, andre lukker sig om sig selv og atter andre brænder ud. Der er også medarbejdere, der tilpasser sig og gradvist bliver mere robuste, men dermed også mere forhærdede, forstået sådan, at de risikerer at blive blinde på deres egen robusthed. Vi kan sige, at det i sig selv er svært at få øje på sin egen robusthed – hvornår ved man, om man har fået for meget? Hvornår skal man sige stop – nu er jeg tilstrækkelig robust? Er det overhovedet tilstræbelsesværdigt at klassificere sig som tilstrækkelig robust i en kompleks og omskiftelig hverdag, eller vil den tilstrækkelige robusthed blive en form for komfortzone, som i virkeligheden vil betyde, at vi får begrænset vores udsyn?

Et synspunkt kunne være, at robustheden er en dynamisk størrelse, som vi kontinuerligt skal arbejde med, efterhånden som vores omverden udvikler sig. Med andre ord vil en solid robusthed i dag, sandsynligvis ikke være tilsvarende solid om et år, hvis den ikke undervejs bliver tilpasset, netop fordi relationer og organisation forandrer sig.

Spørgsmålene fører videre til at se nærmere på begrebet robusthed. Her møder vi filosofen Ole Fogh Kirkeby, der siger: "Efter min mening er der her tale om to ting. For det første et misbrug af begrebets betydning. Dernæst udviklingen af et fatalt ledelseskoncept."<sup>5</sup>

For Ole Fogh Kirkeby er robusthed lederens måde at anskue medarbejderen på som den, der vil være i stand til at overvinde sin egen skrøbelighed. Det er netop det fatale. Skrøbelighed skal ikke overvindes.

"Den begavede leder kan forløse skrøbeligheden for organisationens skyld. [...] Identifierer vi omvendt robusthed med anti-skrøbelighed bliver det da i denne kontekst evnen til at kunne bære sin egen sensitivitet og udnytte den optimalt til at fremme produktion, innovation og service gennem omsorg, indlevelse og indsigt," siger Ole Fogh Kirkeby.<sup>6</sup>

Det at turde søge efter skrøbeligheden i sig selv kan med andre ord også betegnes som en form for robusthed. Det medfører troværdighed, at vi som ledere tør vise vores følelser. Ofte har vi fejlagtigt et indtryk af, at det drejer sig om at vise robusthed i forståelsen "at kunne tåle mosten" som facade, men den menneskelige troværdighed skinner igennem, når man som leder tør vise sin sårbarhed. Det giver indtrykket af, at der også for lederen er en grænse for, hvor meget man vil underlægge sig organisationen og dens krav. Det vil sige, dét, at lade facaden falde, at vise sin menneskelighed, er i sig selv en robusthed midt i skrøbeligheden – en anti-skrøbelighed.

Måske forventes det, at ledere er mere robuste end medarbejderne i almindelighed? Hvis vi betragter organisationen som et system, så er enhver leder indsat på netop den post i organisationen for at tage

---

<sup>5</sup> Ole Fogh Kirkeby: Om det robuste og om det skrøbelige, <https://www.lederne.dk/ledelse-i-dag/ny-viden/2016/ledelse-i-dag-juni-juli-2016/om-det-robuste-og-om-det-skrøbelige>

<sup>6</sup> Do.



ansvar for de beslutninger, vedkommende træffer på vegne af organisationen og i overensstemmelse med dens værdier, mål og visioner.<sup>7</sup>

Dermed er det op til lederen selv at beslutte, hvor langt vedkommende vil gå i forhold til at være i overensstemmelse med organisationens værdier. Konsekvensen for ikke at følge organisationen i dens ønsker er uundgåeligt en konfrontation, der let kan føre til, at organisationen skiller sig af med lederen.

”En typisk reaktion på kritik er, at alle de andre afdelinger kan godt finde ud af det, det er bare jer, der er nogle brokkehoveder. Alene det, at situationer, hvor medarbejdere er bekymrede, italesættes som brok, er problematisk,” siger Rasmus Willig.<sup>8</sup>

Et andet aspekt af robustheden vender nedad i hierarkiet. Almindeligvis, skal en leder være rimelig robust, fordi der oftest vil være en vis grad af turbulens blandt medarbejderne. Det er noget, man må lære sig at leve med, men hvis kulturen er grundfæstet i organisationen, så er det ikke noget, der vælter læsset.

Her må fokus være at arbejde med, ”hvem er det vi er?”, når der ”brokkes”. Det vil sige at genbesøge værdier, vision og mission, for til stadighed at danne nye, opdaterede og fælles meninger om, hvem vi er, og hvordan vi handler.

En måde at forsøge at fremme robustheden i organisationen kan være at lade informationer sive ud i organisationen, når der er større ændringer undervejs. Det vil gøre det muligt for medarbejderne at vise deres skrøbelighed i form af at kunne sige fra, når de tænker grænsen er nået. Derefter er det muligt at genbesøge værdierne og foretage en fælles tolkning, som indgang til de forestående ændringer.

Sætter vi fokus på, hvor dybt robustheden sidder i os som mennesker, så kan vi dele robusthed op i den personlige og den faglige robusthed. Først og fremmest er den faglige robusthed et mål for, hvor mange kvalifikationer eller kompetencer, man har inden for det pågældende område. Som kompetent medarbejder, vil man være i stand til at kunne tage mange beslutninger selvstændigt, når blot man kender rammerne i sit job. Det giver dermed en faglig robusthed.

Den personlige robusthed har vi allerede berørt i diskussionen om robusthed og skrøbelighed eller anti-skrøbelighed. Sat overfor den faglige robusthed, så kommer den ofte i spil, når man træder ind i et nyt job. I det tidligere job er ens faglighed gennem en årrække ”vokset op” i forhold til opgaverne. Når man skifter job og står i en ny organisation, med andre værdier og krav, så bliver det i første omgang den personlige robusthed, der står for skud, indtil man også der finder sig til rette og gradvist vokser op med opgaverne.

Den personlige robusthed kan ses som en sammensætning af en personlig kerne og en robusthed, der vokser frem i takt med styrkelsen af relationerne til omgivelserne. Det hænger sammen med, at vi søger bekræftelse i forhold til vores grænse mellem robusthed og sårbarhed ved at opsøge situationer, hvor vi kan afprøve vores handlemønstre og vores perspektiver. De oplevelser vi tilegner os i den forbindelse styrker vores robusthed og afklarer vores sårbarhed.

<sup>7</sup> Ole Thyssen: Værdiledelse, Gyldendal, 2002.

<sup>8</sup> Kristeligt Dagblad, 12. maj 2017.

Det samme gælder naturligvis, når man er ansat som leder, men her kan man ikke altid vælge sine egne handlemønstre og perspektiver. Man træder ind i en rolle og forventes at udfylde den på vegne af organisationen.<sup>9</sup> Her må man som leder opbygge sin robusthed gennem de meninger og handlinger, man skaber ud fra sin rolle. Det er selve udførelsen i praksis, der hvor robustheden og sårbarheden sættes i spil, at man som leder kan få et indtryk af sin egen robusthed. Målet er at kunne træffe beslutninger, som andre kan læne sig op ad og kunne tage til sig i deres afklaring af egen robusthed og sårbarhed.

## Den kollektive side af sagen

En organisation vil almindeligvis altid tage udgangspunkt i det robuste i sin egen opbygning og sit eget beslutningsværk. En organisation vil med andre ord først og fremmest søge at forankre sig i sin robusthed, inden den kaster sig ud i forandringer. Det at fokusere på forankring før forandring er i tråd med Weick,<sup>10</sup> mens det robuste dels kan tolkes i overensstemmelse med Thyssens udlægning af organisationers fundament om, at "beslutning og struktur eksisterer ikke i forvejen, men må skabes af organisationen, som bruger dem i sin fortsatte selvskabelse."<sup>11</sup> Dels kan robustheden ifølge Willig ses som et udtryk for, at organisationer i dagens markedsmæssige perspektiv ikke skylder nogen forklaring på systemerne og beslutningerne. "Det er nødvendighedens lov, og er man ikke med os, er man imod os."<sup>12</sup>

Ovenstående giver uvægerlig indtryk af, at organisationer er urokkelige, stabile og robuste, og at det er medarbejderne, der må tilpasse sig eller forlade virksomheden. Robustheden er lig med "at kunne tåle mosten."

Modsat denne opfattelse af robusthed står psykolog Eva Hertz, der i 2012 grundlagde Center for Mental Robusthed. Hendes syn på robusthed er helt anderledes og bygger på, at robusthed opbygges nedefra i organisationen:

"Min holdning er klar: Mentalt robuste medarbejdere bør ikke være et mål i sig selv, men et middel til at skabe mere robuste organisationer med medarbejdere, der trives og kan præstere optimalt. Mental robusthed giver os hver især noget at stå imod med, og det er en færdighed, der ruster os til bedre at kunne håndtere og navigere i et komplekst arbejdsliv. Men det er en alvorlig misforståelse, at mental robusthed er ensbetydende med, at vi kan klare hvad som helst."

## En afbalanceret holdning til Robusthed?

Det leder os frem til en forståelse af robusthed, som er mere afklaret end den umiddelbare tanke om, at det at være robust betyder at kunne stå for presset, at kunne klare udfordringerne.

---

<sup>9</sup> Ole Thyssen: Værdiledelse, Gyldendal, 2002.

<sup>10</sup> Sverri Hammer og James Høppner: Meningsskabelse, organisering og ledelse, Samfundslitteratur, 2014.

<sup>11</sup> Ole Thyssen, Værdiledelse, Gyldendal, 2002.

<sup>12</sup> Rasmus Willig: Afvæbnet kritik, Hans Reitzels Forlag, 2017



Robusthed er naturligvis en vis rimelig stabilitet og pålidelighed i forhold til at kunne løfte de opgaver, man er blevet ansat til, men robusthed er også at turde stå ved sig selv og sine holdninger. Det vil sige, at det at kunne sige fra også er en vigtig del af robusthed, som ikke må glemmes i det store billede.

Poul Lundgaard Bak, overlæge i Komitéen for Sundhedsoplysning og forsker i robusthed på Institut for Folkesundhed ved Aarhus Universitet, siger om robusthed: ”Det, som karakteriserer et robust fællesskab, er for det første, at der er trykt at være. En anden ting, der betyder meget, er, at det er okay at tiltale det, som er bekymrende og svært, uden at man risikerer at få hovedet hugget af af ledelsen eller kollegaerne.”<sup>13</sup>

Det er denne forståelse af robusthed, der gør, at man som leder eller medarbejder tør gå nye veje, og tør være i situationer, der er uafklarede, sådan som arbejdslivet til stadighed former sig i nye konstellationer af udfordringer og opgaver for langt de fleste, der ikke arbejder med rutinepræget arbejde.

Vi kan ridse banen op ved at sige, at der er tale om en komplementaritet mellem de fastlagte værdier, rammer og beslutningsværk, som udgør en organisations skelet og processer på den ene side. På den anden side har vi en mere Bottom-up baseret tilgang til robusthed, hvor sårbarheden spiller en afgørende rolle for at kunne skabe et godt arbejdsmiljø, hvor man tør sige fra og give kritik af de herskende forhold.

Udfordringen i al komplementaritet er imidlertid, at de to sider af sagen ikke er gensidigt forenelige. Man kan ikke blot tage de to synspunkter og forene dem i en stor overordnet fortælling om organisationen. Som ledere må vi til stadighed være opmærksomme på de divergerende tolkninger af robusthed og navigere i dem fra situation til situation. Det giver i sig selv en afklaring af egen robusthed og sårbarhed.

For at vende tilbage til spørgsmålene i starten af artiklen, mener vi at kunne afvise, at der er tale om en helt ny type vin. Det er for os at se den gode, velkendte vin, der drejer sig om at opretholde effektivitet og lønsomhed i organisationer, der er tappet på en ny flaske, der har fået etiketten Robusthed. Det betyder dog ikke, at vi skal afvise det nye buzzword. Det er for fx Willig et udtryk for, at mantraet for den neoliberalistiske tænkning, er blevet ”en meget konkret hverdagsbegivenhed på danske arbejdspladser.”<sup>14</sup>

Så meget mere bør vi som ledere være opmærksomme på, om vi umærkeligt bliver spændt for en vogn, som vi ikke ønsker at trække. I så fald må vi med vores robusthed i behold kunne sige fra.

---

<sup>13</sup> Kristeligt Dagblad, 13. maj 2017.

<sup>14</sup> Kristeligt Dagblad, 12. maj 2017.