VÆKSTHUS FOR LEDELSE



4 min. 08-09-2017

God ledelse gør medarbejderne robuste

Som leder kan du gøre meget for, at dine medarbejdere trives bedre og bliver mere mentalt robuste. Få her en eksperts konkrete råd om, hvordan du styrker dine medarbejderes mentale robusthed.

Skribentinfo



Marlene Mee Ahrens

Kommunikationskonsulent

Lederweb

Man kan aldrig gardere sig mod at blive ramt af sygdom, men med et godt immunforsvar kan nogle sygdomme holdes væk. På samme måde kan man aldrig sikre sig fuldstændigt mod at blive ramt af stress, men man kan styrke sit mentale immunforsvar ved at træne sin mentale robusthed. Som leder kan du også gøre meget for at skabe et arbejdsmiljø, der styrker dine medarbejderes mentale robusthed.

”Det er noget, som psykologer har forsket i gennem næsten 50 år, og her er fremkommet fem faktorer, der har stor betydning for vores robusthed," fortæller Eva Hertz, der er psykolog og direktør for Center for Mental Robusthed.

De fem faktorer er:

1. Tænkning og problemløsning
2. Positive følelser
3. Positive relationer
4. Selvregulering
5. Styrker

Læs mere om de fem robusthedsfaktorer her.

1. Tænkning og problemløsning

Tænkning og problemløsning handler om den måde, vi analyserer og vurderer vores problemer på. Hvis vi er under pres stiger risikoen for, at vi falder i en såkaldt tankefælde, hvor vi drager forhastede og ofte pessimistiske konklusioner. I stedet skal man forsøge at bevarer overblikket og koble følelserne fra.

Som leder er det vigtigt, at du prøver at holde fast i realistiske og langsigtede håb og bevarer optimismen både over for dig selv, men også over for dine medarbejdere. Det kunne fx være at sige noget á la: ”Selvom vi har rigtig travlt nu, så bliver det bedre efter jul, for så er de ledige stillinger besat,” fortæller Eva Hertz.

”Du skal hjælpe dine medarbejdere med at holde fokus på det, de kan kontrollere. Det kan du fx gøre ved at give dem de informationer, der giver mening for dem, og som de kan bruge i stedet for at fortælle dem om det hele. Det kan hurtigt føre til afmagt, hvis de alligevel ikke kan gøre noget ved det,” siger hun.

2. Positive følelser

Vi er biologisk udstyret med et såkaldt negativitets-bias, der betyder, at negative tanker, følelser og oplevelser vejer tungere og huskes i længere tid end de positive. Vi skal faktisk gøre noget aktivt for at kultivere og fastholde positive følelser som åbenhed, nysgerrighed og tillid. De påvirker alle hjernen positivt, så vi kan se flere muligheder, når vi står over for udfordringer.

Eva Hertz fortæller, at du som leder kan fremme de positive følelser ved at fokusere på det, som virker. Det kan du ved løbende at huske også at give positiv feedback og italesætte alt det, I har nået.

”I kan fx slutte ugen af med at fokusere på solskinshistorierne. På alt det som lykkes godt, og alle de sager, der blev lukket. Så går medarbejderne på weekend i en opløftet stemning frem for med en følelse af, at man ikke nåede alt det, man have troet,” siger Eva Hertz.

3. Positive relationer

Det at have et netværk – og bruge det i pressede situationer – har en central betydning for vores mentale robusthed og fysiske helbred. Positive relationer understøtter sunde strategier til at håndtere problemer og stress og giver oplevet mening.

”Vi mennesker kan tåle rigtig meget, hvis vi har nogen at støtte os til, og derfor er lederens relation til medarbejderne også essentiel. Medarbejdere vil ikke bare sættes i gang med et eller andet, de vil gerne ses,” fortæller Eva Hertz.

Du skal derfor tale med dine medarbejdere og høre, hvordan de har det, også selvom det kan være svært at finde tiden. Derfor er også vigtigt, at du også er i stand til at passe på dig selv.

4. Selvregulering

Selvregulering er at kunne bevare ro og overblik i pressede situationer, og den hjælper os til at handle konstruktivt, når vi er under pres. Men selvregulering handler også om at kunne passe på sig selv, så man forbliver en ressource for andre. I følge Eva Hertz strækker mange ledere sig langt for at lykkes med opgaven, og det i en grad så de hverken får spist ordentligt, sovet nok, dyrket motion eller gjort andre ting, der giver dem energi.

”Jeg spørger tit, dem jeg behandler, om det er særlig venligt, at de behandler sig selv på denne måde,” fortæller Eva Hertz.

På samme måde skal du hjælpe dine medarbejdere til at behandle sig selv venligt og passe på sig selv, så de forbliver en ressource – også selvom det kan være svært fx for en sygeplejerske at lade Hr. Jensen vente for selv at gå på toilettet.

”Det handler om at have en ledelsesstil, hvor man opfordrer medarbejderne til at holde pauser og spise frokost, og lade være med at sende mails til medarbejderne søndag aften, da det sender de forkerte signaler og stresser dem,” fortæller hun.

5. Styrker

Forskning viser, at mennesker, der bruger deres styrker i arbejdssammenhænge, oplever mindre stress, er mere engagerede på arbejdet og har højere performance. Derfor er det vigtigt, at du lægger mærke til dine medarbejderes styrker og har øje for, hvilke opgaver der får dem til at blomstre, så du kan skrue op for dem.

”Hvis man bruger sig selv til noget, man godt kan lide, som giver mening, og som man er dygtig til, så kan man tåle rigtig meget. Det skaber robusthed at gøre noget, man elsker og at gøre det godt. Derfor kan det være skadeligt for trivslen, når ledelser fx melder ud, at medarbejderne kun skal løse opgaverne 80 procent. Det bliver en stressfaktor at få af vide, at du kun skal gøre noget halvgodt,” fortæller Eva Hertz.

Mental robusthed er hverken magi eller solskinsbriller

Eva Hertz ved godt, at du naturligvis ikke kan trylle. Hænger arbejdsmængden fx ikke sammen med antallet af hænder, så kan du ikke løse det ved at styrke den mentale robusthed på arbejdspladsen.

I stedet er du nødt til at ”lede opad” og fortælle, at det ikke hænger sammen. Det at fokusere på det positive skal derfor ikke ses som en måde at lukke munden på de kritiske røster, understreger Eva Hertz.

”Kritisk dømmekraft er en livsnødvendig færdighed, så jeg taler ikke om, at man skal på med solskinsbrillerne og ja-hatten. Det handler blot om at balancere tingene,” siger hun.

Fem anbefalinger

- Bidrag til at skabe et overblik over det, der har betydning for dine medarbejdere, og udtryk dine håb for fremtiden.
- Bidrag til at skabe en kultur præget af positiv feedback – italesæt det, der er gået godt.
- Styrk dine relationer til dine medarbejdere (og dine lederkollegaer). Skab rammer for sparring og erfaringsudveksling.
- Skab en kultur med indlagte pauser, og husk også at passe på dig selv og værne om din egen energi.
- Identificer dine medarbejderes styrker, og bring dem i spil.

Om Eva Hertz

Eva Hertz er psykolog, Ph.d. og direktør i Center for Mental Robusthed. Hun har mere end 25 års erfaring som psykolog, underviser og oplægsholder, og er endvidere ekstern lektor i positiv psykologi, ved Aarhus Universitet.

Eva har udviklet Mental Robusthedstræningsprogrammet MRT® og arbejder med udvikling af mentalt robuste ledere, medarbejdere og organisationer, trivsel, arbejdsglæde og forebyggelse af stress, med afsæt i anvendt positiv psykologi.

Læs også:

Træn dig mentalt robust

Organisationen skal være robust - ikke medarbejderne

10 tips til særligt sensitive ledere