

IM_

Agile organisationer har brug for *menneskelig* fleksibilitet

– Udvikling af copingstrategier opbygger psykologisk og mental kapacitet

Agilitet er ikke selvskrevet

Uden det menneskelige perspektiv fejler vi, når vi forsøger at skabe agile organisationer, der skal kunne klare sig på sigt. Men hvorfor nu det? Svaret er ganske enkelt, at de ledere og medarbejdere, der skal drive organisationen agilt, befinder sig i en konstant og tovejsrettet relation med det udfordrende miljø, som udgøres af sammenlægninger, nedskæringer, forandringer, konflikter og store arbejdsmængder kombineret med opfattelsen af det. Rent kognitivt vurderer vi enhver situation som enten en (social) trussel eller belønning, og ovenstående scener fra det organisatoriske liv er typisk noget, der pr. automatik opfattes som risikofyldt. Vores sanser, følelser og hjerne sætter kroppen i alarmberedskab, og derfor tænker vi ikke altid rationelt, klart og beslutningsdygtigt. Og det sker ikke kun én gang på en arbejdsdag. Det, der sker mellem den enkelte og miljøet, som vi befinder os i, er vi ganske enkelt nødt til at tage seriøst, hvis vi ønsker agile organisationer, der forventer at indrette sig til både menneskelig og dermed forretningsmæssig bæredygtighed. Evalueringer af velmenende 2020-planer samt statistikker for mental sundhed kalder klart på, at vi skal blive bedre på denne front, hvis vi vil sikre den bæredygtighed, vi går efter^{i,ii,iii}.

Skal organisationer kunne agere agilt og tilpasningsdygtigt, kræver det, at vi først og fremmest lærer de mennesker, der udgør selve organisationen, at kunne dette. Vi forventer, at de skal kunne agere fleksibelt og adaptivt gennem ændrede strukturer, måder at drive projekter på samt nye arbejdsgange og samarbejdsformer, men det er langt fra nok, og det, der egentlig bringer ambitionen helt i mål. Vi er mennesker – og når vi står i stressfulde situationer, som er afledt af den kompleksitet og den forandring, der per se er indbygget i den selv samme organisation, bliver det en del mere komplekst. Menneskelig tilpasningsevne er ikke noget, vi blot kan tage for givet, selvom de mere funktionelle ting justeres i organisationen. Tilpasningsevnen skal bevidst-

gøres, trænes og udvikles, så vi bliver opmærksomme på, hvad vi rent faktisk gør, og hvad vi kan gøre anderledes på de lidt dybere niveauer, som både påvirkes af og påvirker de pågældende situationer.

Coping er et komplekst psykologisk fænomen

Retter vi blikket mod det, vi kalder psykologisk coping, bliver det et spørgsmål om, hvordan vi løbende og skiftende udfører kognitive og adfærdsmæssige indsatser for at kunne håndtere specifikke krav^{iv}. Disse krav kan være eksterne krav fra omverdenen, eller det kan være de indre krav, vi stiller til os selv. Krav, som vi vurderer til at være i balance med vores ressourcer eller overstige de ressourcer, vi har til rådighed, og som derfor påvirker vores trivsel, engagement og performance positivt som negativt^v. Med andre ord er vores opfattelse af dette med til at indramme vores tanker og den betydning, som vi tillægger situationen med betydning for resultatet^{vi}. Selve måden at opfatte situationen på er væsentlig. Ofte hjælper jeg derfor ledere med at genvurdere situationen, hvor henholdsvis krav eller ressourcenvurderingen skal justeres. Det er ikke nemt, men når man først træner og lærer at anvende teknikkerne, kan det hjælpe både ledere, teams og organisatoriske kulturer videre ud gennem fastlåste antagelser og adfærdsmønstre, som den kognitive indramning kan aflede.

Coping er som udgangspunkt sundt og noget, vi gør for at beskytte os selv ved at afskærme, formindske eller beherske en psykisk konflikt, som altså opstår i et samspil med omverdenen. Gennem coping klarer vi os igennem, og vi kan som væsener faktisk overkomme ret meget. Det er derfor i udgangspunktet en mekanisme, der virker ret fornuftigt, såfremt den medfører sund adfærd og gavner sagen i sidste ende. Det er dog også en kompleks mekanisme, der er vanskelig at praktisere formålsbestemt i virkeligheden.

Humor er fx en positiv form for udadvendt og social coping, som kan virke berigende og opbyggende for den enkelte^{vii}. Omvendt kan denne form også påvirke udfaldet negativt, hvis den anvendes til at negligere det, der i virkeligheden burde tales mere seriøst om igennem anvendelsen af en mere ansvarlig form for copingstrategi. Ligeledes kan en sund tendens til at være pligtopfyldende understøttes af netop denne mere ansvarlige copingstrategi, men omvendt kan det også medføre en destruktiv effekt, hvis den udløser adfærd, der resulterer i stress og udbrændthed, som kunne være undgået, hvis man havde benyttet sig af en mere konfronterende copingstrategi. For at illustrere kompleksiteten kan vi endvidere med dette sidstnævnte eksempel forestille os, at vedkommende også benyttede sig af andre strategier, hvor vedkommende fx distancerer sig fra det, der virker stressende, og derfor ikke forholder sig til det og dermed ikke får skabt overblik og taget fat på det gennem en mere intellektuel form for coping. Eksemplerne illustrerer blot, at der ikke er tale om, at copingstrategierne er endegyldigt gode eller dårlige som sådan, men at det afhænger af personen, situationen og de valg, der får forskellige konsekvenser.

Lazarus, den mest anerkendte forsker inden for feltet, mener, at coping foregår

på to niveauer: i primærvurderingen, hvor vi vurderer, hvilken "trussel" der er tale om, dvs. en slags perceptuel selektion og tydning. I sekundærvurderingen overvejer og vurderer vi, hvad der kan gøres for at afværge "truslen" i den aktuelle situation. Coping er således en proces i situationen og ikke et resultat af situationen. Desuden kan processen være præget af vores personlighedstræk, antagelser og erfaringer med os selv og den verden, vi lever i.

Coping inddeles yderligere af Lazarus i et emotionsfokuseret og et problemfokuseret copingelement. Den emotionsfokuserede del handler om, at vi håndterer og opnår kontrol med følelser, eller at vi ændrer den følelsesmæssige opfattelse af situationen (fx gennem emotionel intelligens og forklaringsstil). Den problemfokuserede coping ændrer stressoren gennem handling og problemløsende adfærd (fx gennem planlægning og problemløsning). Fra start har vi altså som mennesker indbygget både en emotionel og en kognitiv fleksibilitet og tilpasningsevne, hvoraf vi naturligt har tendens til at benytte os af enten den ene eller den anden tilgang afhængigt af vores neurobaserede og psykologiske præferencer. Skal man blive klogere på sig selv om sin måde at agere agilt og adaptivt på, er det væsentligt at kende til disse præferencer samt egne foretrukne copingstrategier.

8 forskellige måder, som vi typisk tilpasser os på

Copingstrategi 1 – konfronterende coping

Her tager vi kampen op, når vi står over for vanskeligheder eller modstand. Ved kriser eller besværligheder vil vi sige: "Den her udfordring skal ikke overvælde mig. Jeg vil ikke være stresset, men derimod have kontrol over tingene."

Copingstrategi 2 – distancerende coping

Her vil vi forvente, at udfordringen opløser sig selv. Vi gør intet ved det, selvom vi udmærket kender til tilstedeværelsen af det problematiske.

Copingstrategi 3 – udadvendt følelsesmæssig coping

Her vil vi vende os mod andre og tale med dem om problemet. Vi giver udtryk for vores oplevelser og følelser i forbindelse med det, vi oplever som besværligt.

Copingstrategi 4 – indadvendt følelsesmæssig coping

Her vil vi beholde det svære og de tilknyttede følelser omkring det for os selv. Andres råd og hjælp virker forstyrrende og gør det blot endnu sværere at træffe valg og beslutninger.

Copingstrategi 5 – ansvarlig coping

Her vil vi overveje situationen nøje. Vi vil forsøge at forstå, hvad der gik galt, lære af situationen og se frem mod mulige løsninger i fremtiden.

Copingstrategi 6 – uansvarlig coping

Her vil vi ikke erkende, at der eksisterer et problem. Vi ser gennem fingre med det, der foregår, og negligerer det svære.

Copingstrategi 7 – intellektuel coping

Her bruger vi vores sunde fornuft. Vi analyserer det, der udfordrer os, ved at sætte os grundigt ind i problemet og derfra undersøge mulige løsningsmodeller. Derfra definerer vi et klart mål og overvejer, hvad der kan forhindre os i at nå dertil. Samme fejl begås sjældent igen.

Copingstrategi 8 – håbsorienteret coping

Her tror og håber vi det bedste på basis af en optimistisk og positiv indstilling til livet generelt set.

Hvad med dine egne copingstrategier?

Ovenstående kognitive strategier viser, hvordan vi kan opfatte situationer og frame den verden, vi står i. Typisk benytter vi os af to-tre af copingstrategierne, som kan fungere mere eller mindre hensigtsmæssigt for os.

Måske kan du allerede nu gennemskue, hvad det er, du selv plejer at tænke og gøre i udfordrende situationer? Det er godt at kunne få øje på vores copingstrategier og derfra overveje spørgsmål som følgende:

- Hvorfor benytter jeg mig mon af de copingstrategier, som jeg gør?
- Er det virksomt? For mig? For andre? For opgaveløsningen?
- Er det under særlige omstændigheder, at jeg gør, som jeg gør?
- Kunne jeg håndtere det anderledes i den specifikke situation, eller er det effektiv tilpasning, jeg foretager mig?
- Hvor kunne andre strategier være virksomme? Hvad ville jeg så tænke, sige og gøre?
- Hvad har det her lært mig om mig selv, som jeg skal være opmærksom på næste gang, jeg står i en bestemt situation eller er under pres?

Træning af tilpasningsevne og resiliens

Når først man har afdækket sine egne copingstrategier, bliver det muligt at overveje dem og derfra træne hensigtsmæssig brug af strategierne. Det bliver særligt vigtigt, når vi befinder os i komplekse organisationer og i situationer, der har brug for vores fleksibilitet og evne til at performe. Samtidig skal vi også kunne trives som mennesker. Organisationen bør sikre en trivselsfremmende kontekst så vidt muligt – den kontekst eller de miljøer, som jo danner udgangspunkt for de forskellige copingstrategier, der bringes i spil, og som omvendt vil være medskabere af dette miljø. Arbejder vi seriøst med denne dualisme og koblingen mellem miljø og individ, må vi først bevidstgøres om den gensidige relation herimellem og derfra stille skarpt på copingstrategierne, som anvendes inden for denne kontekst.

Udvikling kan ske gennem aktiv læring, hvor vi gør det muligt for den enkelte at opleve eller forestille sig stressfulde situationer og gennem resilienstræning lære om, hvordan egne copingstrategier virker, og hvordan de kan være med til at opbygge kapacitet med effekt på både trivsel og performance^{viii}. Her er det effektivt at opstille forskellige situationer, der minder om en stressfuld hverdag i

organisationen. Man opbygger resiliens ved, at de ansatte sammen får mulighed for at opleve eller forestille sig "truslen" og egne måder at cope på i det organisatoriske fællesskab.

Resilienstræningen kræver et skræddersyet design, så det specifikke og organisatoriske miljø virker relevant og realistisk som kontekst. Kun derved kan læring og erfaring overføres målrettet nok til hverdagen fra de kategorier, som vi fra empirisk funderet forskning ved, vil være relevante for opbygning af resiliens^{ix}. Den fælles læring opstår, når man efterfølgende reflekterer sammen over, hvad der skete i situationen: Hvordan copede vi? Hvilke strategier benyttede vi os af?

Hvordan hjalp det os igennem det svære, eller hvordan hindrede det os i at opfatte situationen klart og konstruktivt? Gennem opmærksom træning, hvor vi oplever, mærker, tænker og drøfter copingstrategierne med andre, bliver vi ved overførsel af denne erfaring bedre til at kunne klare lignende svære situationer sammen i fremtiden. Noget, som kan få betydning for den kultur, der eksisterer i organisationen, og den samlede evne til at agere adaptivt og agilt. Vores komplekse verden kalder uden tvivl på den her psykologiske kapacitet, som er nødvendig for et mentalt sundt arbejdsliv, bæredygtigt samarbejde og sikre præstationer i organisationer, der har indrettet sig på ny på vej mod fremtiden.

Forslag til et ledertræningsprogram

Et ledertræningsprogram, der opbygger agilitets- og fleksibilitetskapacitet, kan på baggrund af ovenstående samt erfaringen med andre effektive lederprogrammer designes som følgende:

Før-program

Den enkelte får afdækket det nuværende resiliensniveau gennem en test og har med en ekstern ledelseskonsulent, egen leder eller kolleger talt om evnen til at håndtere udfordrende og svære situationer. Dertil kan der være tilsendt artikler, videoer, podcasts, e-læring m.m., som skal klargøre den enkelte på udviklingsforløbet, og der kan være instrueret til små egne undersøgelser eller "feltarbejde" inden for agilitet og coping i virksomheden.

Camp 1

Viden og modeller for ledere, som i krævende kontekster ønsker at kunne agere agilt gennem personlig psykologisk indsigt. Indsigt i egne copingstrategier og mental fleksibilitet sat i relation til mental sundhed, psykologisk motivation og

adfærd, som skal opretholdes i organisationen på trods af kompleksitet og høje krav.

Camp 2

Simulatortræning baseret på stressfulde situationer, copingmuligheder og responderende adfærd suppleret med hurtig feedback og konstante læringsiterationer. Lederne vil her kunne afprøve og opleve copingstrategier "live" og lære, hvordan disse virker forhindrende eller fremmende i forskellige situationer. Alle følges i grupper af en faglig ekspert og facilitator, som sikrer en passende læringskontekst¹.

Camp 3

Her arbejdes der i dybden med forståelsen af coping og resiliens. De enkelte copingstrategier omsættes til handlemuligheder filtreret igennem kultur, ledergrupper og teams. På det individuelle resiliensniveau arbejder den enkelte leder i dybden med egne copingstrategier samt håndtering af stressfulde begivenheder indlejret i et fremadrettet adfærdsdesign.

Efter-program

Nøglepersoner fra organisationen kan her være trænet i rollen som interne opfølgningsspartnere knyttet til det individuelle eller fælles adfærdsdesign, eller der kan føres dybere opfølgningssamtaler med eksterne konsulenter, som er eksperter på området. Det kan også suppleres med digitale nudges og netværksdannelser. Dette kan gøres tidligere på rejsen og ellers blot her i efter-programmet. Gennem dette kan implementeringen og langvarig påvirkning effektivt understøttes.

Jeg håber, det vil være en spændende rejse at opbygge gode copingstrategier og resiliens i organisationen. Læg nu mærke til din egen eller den fælles tilpasnings-evne, når det bliver allersværest at imødekomme eksisterende krav og modgang i de situationer, der opstår. Svære situationer vil helt sikkert opstå – det er en del af det organisatoriske liv og den fremtid, som vi bliver nødt til at kunne imødekomme på en resilient måde for at kunne agere endnu mere agilt og tilpasningsdygtigt som mennesker og organisation.

Litteraturliste

ⁱ Jensen, H. A. R., Davidsen, M., Ekholm, O. & Christensen, A. I. (2018). Danskernes Sundhed – Den Nationale Sundhedsprofil 2017. København: Sundhedsstyrelsen og Statens Institut for Folkesundhed. Retrieved from: <http://www.danskernesundhed.dk/>.

ⁱⁱ Ziglio, E. (2017). Strengthening resilience: a priority shared by Health 2020 and the Sustainable Development Goals. The WHO Regional Office for Europe. Copenhagen. Retrieved from: <http://>

www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0005/351284/resilience-report-20171004-h1635.pdf.

ⁱⁱⁱ Mental Health Action Plan 2013-2020, WHO Library Cataloguing-in-Publication Data.

^{iv} Folkman, S., Lazarus, R. S., Gruen, R. & DeLongis, A. (1986). Appraisal, Coping, Health Status, and Psychological Symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 571-579

^v Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz Vergel, A. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1. 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235.

^{vi} Jakobsen, N. J. & Hersom, C. (2015). Nye realiteter skaber mental robusthed. *Kognition & Pædagogik*, 96(2).

^{vii} Hersom, C. (2019). Use humour to build up psychological and mental capacity. Retrieved 28 June 2019 from: <https://implementconsultinggroup.com/build-up-psychological-and-mental-capacity-through-humour/>

^{viii} Cornum, R., Matthews, M. D. & Seligman, M. E. (2011). Comprehensive Soldier Fitness: Building Resilience in a Challenging Institutional Context. *American Psychologist*, 66(1), 4-9.

^{ix} Reivich, K. & Shatté, A. (2002). The Resilience Factor: 7 Keys to Finding Your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles. New York: Random House.

¹ Kilde: "Skab leder- og teamresiliens i organisationer": implementconsultinggroup.com/simulatortraening

Kontakt

For mere information, kontakt venligst:

Christina Hersom
Implement Consulting Group
+45 6124 6385
chhe@implement.dk