

The logo for Mannaz, featuring the word "Mannaz" in a white, handwritten-style font against a dark blue background with abstract, wavy patterns.

Resiliens i organisationer

En måde at rejse på, ikke en endestation

Af Anna Margrethe Wegeberg Nebel, Cand. Psych. Aut., chefkonsulent, Mannaz

I denne artikel spørger jeg først, hvad det egentlig er, vi ønsker at medarbejdere, ledere og organisationer skal være resiliente over for. Det korte svar er, at vi skal være resiliente over for belastninger og at resiliens både er en individuel, en relationel og en organisatorisk kompetence (og ikke et karaktertræk), hvilket de efterfølgende afsnit derfor handler om. Jeg argumenterer for, at centralt i resiliens er den enkelte medarbejder og leders refleksionskompetence udspillet i en mindre (relationel) og en større (organisatorisk) kontekst. Jeg giver også et bud på, hvordan supervision kan skabe og øge resiliens hos individer, i grupper og organisationer.

I det sidste årti har begrebet RESILIENS fundet vej ind i organisationsverdenen. Man ønsker resiliente organisationer og resiliente medarbejdere. Kritikere spørger om der hermed ikke er plads til sårbare medarbejdere? Kan det mon passe, at man nærmest skal være elitesoldat for at være en del af den danske arbejdsstyrke?

Ordet "resiliens" kender vi fra biologien, og det beskriver et økosystems evne til at gendanne sig eller genopstå i ny form, efter at være blevet ødelagt. Ordet betyder at "springe tilbage" som en fjeder, der først presses sammen, og hvor trykket dernæst slippes.

I psykologien kendes begrebet fra de såkaldte "mælkebøttebørn", børn, der på trods af en barsk opvækst klarer sig gennem livet med succes.

I organisationer tales der om resiliens på forskellige måder: Er det et nyt "must have", hvis man vil være med på beatet? Er det ledelsens måde at maskere nye (og urimelige) krav på? Er det et "nyt, smart konsulentudtryk", der koster kassen? Er det en måde at skille dygtige fra uduelige medarbejdere? De resiliente vs. de ikke-resiliente?

Jeg superviserede for år tilbage en yngre psykolog med tydelige belastningssymptomer: søvnløshed, angstsymptomer, depressive træk, mm. Hver gang vi mødtes, talte vi om det, der belastede lige nu: En bestemt opgave, en kommentar, der var faldet over frokosten, en særlig kunderelation. Hendes første læring var, at hun skulle identificere det, der belastede hende. For når det var sket, kunne vi arbejde med, hvorfor det belastede, hvordan og hvilke handlemuligheder, hun havde. En dag spurgte hun mig: "Hvor længe kan jeg holde til det her?". Jeg tøvede. "Ikke ret længe", sagde jeg så. Men hun gik aldrig helt ned med flaget, og hun beholdt det arbejde, der faktisk var en (for stor) belastning. Gradvist lærte hun at håndtere sit arbejde og sin sårbarhed, og blev tillige en dygtigere psykolog undervejs. Var hun resiliens? Både ja og nej. Følte hun sig resiliens? Både ja og nej. Blev hun mere resiliens undervejs? Ja, det gjorde hun. Vil hun så altid være resiliens på arbejdet? Nej, ikke nødvendigvis, for hendes kontekst vil ikke være stabil i resten af hendes arbejdsliv.

Hvad skal vi være resiliente over for?

Som organisationspsykolog støder jeg på mange resiliente mennesker, og jeg vil vove den påstand, at alle mennesker er resiliente over for et eller andet. Eksempelvis støder jeg på ledere, der er for resiliente over for medarbejderes signaler om, at deres ledelse er ødelæggende for en afdeling eller organisation; ledere, der som konsekvens lægger afdelinger øde eller må (bort)forklare store udskiftninger med f.eks.

"forandringsuvillighed". Jeg har også mødt medarbejdere, der er temmelig resiliente ift. en leders vink med en vognstang om, at de ikke er de rette til deres job og derfor accepterer eller kæmper med mistro. Og jeg møder medarbejdere og ledere, der er resiliente over for deres egne fysiske og psykiske signaler om, at de ikke trives, og som tror, de bare skal lære at håndtere arbejdsopgaver eller -forhold på nye måder. Jeg støder også på forskere og samfundsdebattører, der ivrigt kritiserer det, der gøres i organisationer hvad angår

resiliens og diskurserne omkring det, men er temmelig resiliente over for spørgsmål om, hvad man skal gøre eller sige i stedet for.

Der er mange forhold, man forbigående eller konsekvent kunne ønske sig at være mere resilient over for: Det kunne være dårlige arbejdsforhold, bovlam ledelse, klynk og brok, tvivl og spørgsmål, arbejdspress, skiftende forventninger, stress og udbrændthed, urimelige forventninger, livets drejninger og uforudsetheder, præstationskrav og –monitorering, irriterende kolleger, dårlig team-ånd, private udfordringer med parforhold og børn, osv. Det får karakter af et retorisk spørgsmål, men alligevel: Er det nu en god idé at udvikle permanent resiliens over for disse? Min påstand er, at om resiliens *er eller ikke er*, afhænger af konteksten. Resiliens er ikke ubetinget efterstræbelsesværdigt eller skidt, for i det øjeblik vi udviser resiliens ift. et eller andet, er det noget andet (potentielt vigtigt), vi ikke lytter til eller overser.

Jeg mener dog ikke, at det er uden grund, når vi alligevel er optaget af resiliens i organisationer. På skuldrene af resiliens-begrebet kan vi med støvlerne solidt begravet i gammel psykologisk nysgerrighed og forskning undersøge den x-faktor, vi ser hos nogle individer, fællesskaber og organisationer i særlige kontekster, og måske blive klogere på ledelse, medarbejderskab, handlemuligheder og valg.

Resiliens som individuel kompetence

Et individ udviser resiliens, når det udvikler sig positivt eller *bedre end forventet* på trods af vanskelige eller risikofyldte betingelser sammenlignet med andre, der er underlagt samme vilkår (Gravesen, 2016). Det er, ”menneskers evne til at overvinde belastninger og risikofaktorer i livet” (Darko, 2013). Resiliens er nemt at forveksle med et personlighedstræk, men Gravesen beskriver det som en kompetence, eller proces (Gravesen, 2016). Man kan ikke måle et individs grad af resiliens, for en eventuel resiliensmåling vil altid være et øjebliksbillede af en person i en særlig kontekst (Hertz i Kristeligt Dagblad, 13/5 2016). En medarbejder kan vise sig resilient i forhold til eksempelvis at udvikle stress i en specifik situation eller livsepoke, men samme person kan vise sig mindre resilient i en anden livsepoke eller situation (Rutter, 2012). Mennesker – stærke som sårbare, dygtige som uduelige - kan ødelægges af dårlige arbejdsforhold. Det betyder

ikke, at de så ikke var så resiliente, som de virkede. Det betyder, at resiliens er en proces eller kompetence, vi kan tillære os, og som er påvirket af ydre forhold.

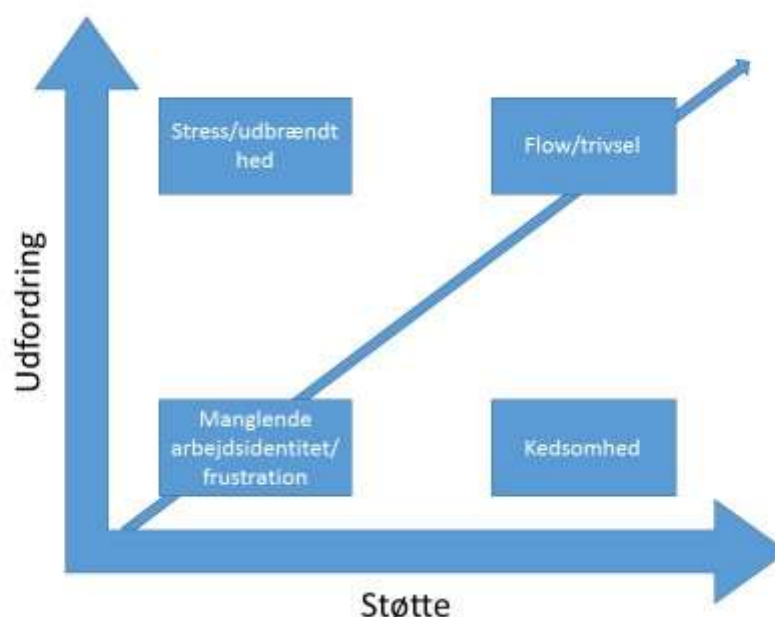
I dansk sammenhæng er resiliens blevet oversat til robusthed. Robusthed kommer af "robustus", der betyder "egetræ" eller "styrke", hvilket leder tanken i retning af en tilstand, eller et karaktertræk, snarere end en proces. Over for dette billede af robusthed som en tilstand, betyder resiliens, som før nævnt, at "springe tilbage", et ord med stærkere konnotation af fleksibilitet og tilpasning. Hvor et træ udvikler stærke rødder som en konsekvent modstand mod vind, vil en eksempelvis en fjeder eller en gren respondere på sine omgivelser, beholde noget af sin form og tilpasse sig trykket eller udvikle nye egenskaber. I artiklen bruges begrebet resiliens derfor konsekvent for at understrege, at jeg betragter resiliens som en proces eller kompetence, ikke et personlighedstræk.

Resiliens som relationel kompetence

I mange stillingsannoncer ser vi organisationer søge "robuste" eller resiliente medarbejdere. Men resiliens kan som nævnt ikke betragtes isoleret som et træk ved individet men som en proces, der tillige er indlejret i relationer og kontekst. Det betyder, at resiliens skabes eller opstår i en kontekst af faktorer, man som arbejdsplads kan have større eller mindre indflydelse på: I dialogerne, i teamet, i relationen til mine "best buddies" osv. Dermed kan resiliens ansues som et ansvar og en opgave for ikke bare ledelsen, men for hele fællesskabet.

Ann Masten, der er professor i klinisk psykologi udtaler: »Jeg tænker på resiliens som evnen til at tilpasse sig. Når vi ser på det enkelte menneske, ser vi manifestationen af den evne. Hvis samfundet vil ruste mennesker til at håndtere kriser, må det opbygge systemer og netværk, der hjælper mennesker med at tilpasse sig« (Masten, 2016). I citatet kobler hun den individuelle resiliens med relationerne, når hun taler om resiliens som evnen til at tilpasse sig, og dernæst anviser samfundet en særlig opgave: At opbygge systemer og netværk der understøtter tilpasning. Når Masten taler om resiliens som evnen til tilpasning, mener hun ikke, at medarbejdere og ledere skal lære at sige "pyt" og ikke stille spørgsmål eller udfordre beslutninger og tiltag. Pointen er, at i sociale systemer og fællesskaber sker der en tilpasning til hinanden, hvor der ideelt suppleres, støttes, udfordres og kompenseres, og at resiliens skabes i netop fællesskaber, hvor vi oplever os anerkendt som en vigtig brik, deltager og involverer os (Balibar 2015).

Jeg bruger ofte følgende graf, når jeg coacher medarbejdere og ledere:



Når jeg beder fokuspersonen vise mig, hvor i grafen denne befinder sig, sker det ofte, at de beskriver udfordringerne som (for) høje, men at de mangler den støtte, der skal til for at kunne trives. De mangler ledelsesmæssig opbakning, kollegial sparring, eller de mangler "buddies" i organisationen, folk, de kan gå til, når de gerne vil drøfte weekenden over en kop kaffe, eller hvis de vil drikke en fredagsøl. Den franske psykiater Cyrulnik siger, at resiliensen ligger i relationerne (Cyrulnik, 2015), og Masten beskriver det, der beskytter os i risikosituationer, med begrebet "ordinær magi". Begge siger, at det, der opbygger resiliens, ofte kommer af helt almindelige forhold: "Ordinær magi" er både kompetencer hos det enkelte menneske, som beskrevet ovenfor, og de relationelle kompetencer, eksempelvis den relationskompetence, der grundlægges i vores tilknytning og de (relationelle) støttesystemer, der omgiver os privat og i samfundet. Peter Berliner, professor og resiliensforsker ved DPU på Aarhus Universitet, supplerer: "Den individualiserede resilienskultur henter vi fra USA, og der glemmer vi vores egen tradition for at skabe bæredygtige og robuste samfund... det sælger vi ud af nu. Det ødelægger kittet i vores samfundsform, som netop er, at vi har set robusthed som værende fælles" (Kristeligt Dagblad, 13/6 2017). Udviklingen af resiliente fællesskaber skal helt sikkert prioriteres på ledelsesniveau, men resiliensen ligger i ligeså høj grad i den uformelle kultur på arbejdspladsen, i den "ordinære magi".

Et godt spørgsmål er, hvordan vi alle – medarbejdere såvel som ledere - bidrager til at skabe professionelle fællesskaber præget af tryghed til at sige til og fra, anerkendelse og fagligt fokus. Hvis resiliens individuelt handler om at kende egne grænser for, hvad man kan tåle, og hvornår man skal sige fra, hvordan får vi så skabt organisatoriske fællesskaber kendetegnet af det samme?

Resiliens som organisatorisk bestræbelse

Mon ikke alle ledere ønsker sig en resilient organisation? En organisation, der kan "komme igen", når den møder modgang, en organisation, der kan "hele sig selv" og vokse sig stærk på trods? En organisation, der ligesom et system kan "absorbere forstyrrelser og reorganisere sig, idet den undergår forandringer, der kan sikre opretholdelse af grundlæggende de samme funktioner, strukturer, identitet og feedback-mekanismer" (Zolli s. 7). Hvordan skabes den slags organisation? Og hvad kendetegner den? Hvem har mandatet til at kalde en organisation resilient? Og skal alle være enige om, at den er resilient? Netop fordi mange ledere sætter resiliens på dagsordenen og taler resiliente medarbejdere og ledere frem, er den lineære fejlslutning lige for: At resiliente medarbejdere skaber en resilient organisation, og at vi dermed er i mål, hvis vi gør ledere og medarbejdere resiliente. Desværre giver sætningen i lyset af de foregående afsnit ikke mening: Resiliens er som nævnt en kompetence indlejret i en kontekst. Ingen medarbejder eller leder er resilient per se, og det ville tillige være usundt. Dertil kommer, at der ikke er en linearitet indbygget i, hvilke mennesker, der skaber en resilient organisationskultur, for i organisationer interagerer individer med hinanden, skaber forbindelser og betingelser for hinanden, som er uforudsigelige - i tråd med kompleksitetsteoriernes formulering, at det er sandsynligt, at noget usandsynligt opstår. Når vi har med sociale systemer at gøre, kan vi ikke forudsige udfaldet, og derfor kan vi ikke bare udstyre individet med "resilienskompetence" og deraf slutte, at så bygger vi en resilient organisation.

Det er dermed relevant at spørge: Hvilke praksisser kendetegner resiliente organisationer?

Resiliente virksomheder indretter sig "til at kunne fungere under vedvarende systemforandringer og uforudsete kriser", udtaler Roland Kuper (Information, 25/6 2014). For ham står dette i skarp kontrast til den risikostyring og de hovsa-løsninger, mange organisationer ledes på baggrund af. I stedet ligner denne indretning det menneskelige immunforsvar, hvis kernekompetence er at indoptage en ydre stressor og dernæst lære af

den og styrke systemet fremadrettet. Han mener videre, at den effektivisering, vi ser i mange organisationer, ikke nødvendigvis skaber resiliens. I effektivisering er pointen, at man skræller det overflødige bort, og derved kan man komme til at optimere på en snæversynet måde, der kan gøre systemet skrøbeligt og uden en "buffer" i krisetider. Selvom vi i en rationel logik ønsker "slanke" organisationer, der er effektive, velsmurte og stærke, risikerer vi, at de i stedet bliver tynde og udmagrede, og derfor begynder at "gøre skøre ting", når krisen rammer.

Fra økosystemforskningen ved vi, at "resiliens og stabilitet er en funktion af at have mange forbindelser mellem mange arter på mange niveauer" (Information 25/6 2014). Resiliens handler om samarbejde, netværk og læring. Dertil kommer, at vi i resiliente organisationer ganske ofte finder, hvad Zolli og Healy beskriver som "translational leaders": Ledere, der spiller en kritisk rolle bag scenen: "connecting constituencies, and weaving various networks, perspectives, knowledge systems, and agendas into a coherent whole" (Zolli & Healy (2013) s. 15). Denne type ledelse arbejder for at mobilisere netværk og samarbejde og få forskellige niveauer til at spille ind med deres viden og spille sammen. Zolli og Healy betegner dette "adaptive governance": Formelle institutioner og uformelle netværks evne til at samarbejde i mødet med en krise.

Zolli og Healy konkluderer, at resiliens har de bedste betingelser, hvor følgende forhold spiller sammen: "beliefs, values, and habits of mind; trust and cooperation; cognitive diversity; strong communities; translational leadership and adaptive governance" (Ibid). På denne måde binder Zolli og Healy fint de 3 foregående afsnit sammen: Resiliens bygger på samspillet mellem de tre niveauer: individ, relationer og organisation.

Skabelsen af organisatorisk resiliens

I de foregående afsnit har jeg identificeret forskellige faktorer, der er med til at skabe resiliens. At mange forskellige faktorer skal spille sammen, betyder, at der hverken findes organisatorisk "one size fits all" eller konsulentagtige "hit and run"-løsninger til vedvarende organisatorisk resiliens. Resiliente organisationer må i sagens natur være fulde af "trial and correction" og prøvehandling, der sigter mod at bygge tillid og samarbejde (Ibid. S. 13).

At bygge resiliente organisationer kan i sagens natur ske på mange niveauer i samspil mellem ledelse, medarbejdere og organisering. Nedenfor anvender jeg supervision af leder-

og medarbejdere som eksempel på, hvordan organisationer kan arbejde med at bygge resiliens gennem faciliterede refleksioner og dialoger.

Supervision afgrænset

”Super” er latin for ”ovenfra” og vision for ”se”. Altså er supervision forsøget på at sætte sig ”uden for noget” og undersøge det fra nye positioner.

I den supervision, jeg udøver, trækkes på mange positioner og tilgange til refleksion: Coaching, rådgivning, undervisning, feedback på egen stil, træning og terapi (Rosenberg). For mig er det ”supervisors fornemmeste opgave at sørge for, at supervisanden bliver klogere eller opnår klarhed i forhold til den præsenterede problemstilling og udvikler ideer til at komme videre” (Lund-Jacobsen, D. og Wermer, A., 2001). Det betyder, at jeg som oftest forsøger at mobilisere supervisandens egne tanker og ideer, før jeg bringer mine egne på banen. I supervision i organisationer er den enkelte medarbejders eller leders praksis i udgangspunktet den øverste kontekst. I den forstand kan supervision være retrospektiv i forhold til noget, der allerede er sket, prospektiv i forhold til noget, der venter, rette sig mod noget generelt, eksempelvis et gentaget mønster, eller omhandle en specifik og afgrænset sag.

De klare rammer og store råderum betyder, at i supervision kan medarbejdere og ledere eksempelvis reflektere over, hvad der belaster dem lige nu. Artikkens første spørgsmål var: ”Hvad skal vi være resiliente over for?”. Og svaret er, at vi skal være resiliente over for belastninger. Men hvad er belastende for den enkelte lige nu? Hvad er tungt, hårdt, svært, usikkert, irriterende? I hvilke relationer, er det svært at sige fra, og hvorfor? Hvilke opgaver fylder (for) meget? Hvilken støtte, har jeg brug for, og fra hvem? I supervisionen arbejder vi med det, der fylder. Ikke et emne, organisationen har sat på dagsordenen, men det, der lige nu belaster den enkelte og gør det svært at løse arbejdsopgaverne eller deltage i fællesskabet. Det er som oftest befriende for både medarbejdere og ledere at tale det frem, der er i spil lige nu, gøre en vag følelse eller fornemmelse bevidst, give den sprog og lade den interagere med andre lignende eller anderledes fornemmelser i gruppen. Supervision styrker resiliens, fordi man i supervisionen forsøger at opøve og indleje refleksionsskompetence i organisationskulturen: Kompetencen til at kunne reflektere over ens arbejdssituation og –kontekst, kompetencen til at kunne stille sig uden for eller ved siden af sig selv, zoome ind og zoome ud, give belastningerne sprog, og måske gennem sproget se nye sider af ens situation.

Supervision og organisatorisk resiliens

I supervisionsrummet arbejder jeg ofte med grupper af ledere eller medarbejdere på 5-8 mand. Vi arbejder med noget, der er påtrængende nærværende for individet og gruppen, og nærmest konsekvent opstår der et stærkt relationelt rum i gruppen. Jeg arbejder for at gøre alle deltagere i gruppen til centrale brikker i at yde såvel støtte som udfordring til hinanden gennem processer, jeg faciliterer. Dette sker eksempelvis gennem reflekterende teams, rollespil og feedbackstrukturer. Til tider kan supervisanden opleve støtten som for lille, og udfordringen og usikkerheden kommer til at fylde for meget med mismod og oplevelsen af isolation til følge. Så er supervisors opgave at hjælpe gruppen med at skrue op for støtten til supervisanden, så denne forhåbentlig kan gå fra seancen med oplevelsen af at høre til i et fagligt og omsorgsfuldt fællesskab. Til andre tider er gruppen god til at rose og anerkende men uvant med at udfordre, og supervisor må hjælpe gruppen til et sprog, hvor det, der tænkes men ikke tales om, kan få plads i rummet, ofte til glæde for supervisandens og alles praksis.

Netop relationer nævntes tidligere i artiklen som centrale for udviklingen af resiliente organisationer: Støttende relationer, hvor tryghed og tillid er i centrum, balanceret med udfordrende fællesskaber, hvor vi skaber en fælles ansvarlighed for vores opgaver, vores kunder, vores organisation. Rasmus Willig taler om det at udvikle ”en demokratisk, kritisk attitude, hvor man stiller spørgsmål til den måde, tingene fungerer på”, psykoanalysen taler om at højne vores ”mentale fleksibilitet”, Ann Masten taler om evnen til tilpasning og jeg har i artiklen tilføjet begrebet refleksionskompetence.

I supervision faciliteres et organisatorisk rum, hvor man individuelt eller i grupper kan reflektere over, hvad der belaster én. Her kan føres dialoger om, hvad der skal til for at kunne magte sit arbejdsliv, hvad enten det betyder at fortsætte som før, lade sig sygemelde, gøre noget nyt, standse op og blive klogere, tage sin afsked eller noget helt andet. Supervisionen bør skabe betingelser for eller oplæg til samtaler mellem forskellige niveauer i organisationen, så den styrker det, Zolli og Healy tidligere i artiklen kaldte ”adaptive governance”: At de formelle institutioner og de uformelle netværk i organisationen formår at samarbejde om organisationen i svære tider.

I supervisionen er sigtet gennem støtte og udfordring at udvikle den enkelte og fællesskabets evne til at respondere fleksibelt (modsat rigtigt) på de situationer, vi står i – sammen og individuelt.

Forholdet mellem organisatorisk resiliens og self-efficacy

Fra psykologien kender vi begrebet self-efficacy (Bandura, 1997, 2006), der betyder "troen på egne evner til at kunne påvirke eget liv" (Gravesen, 2014). Forskningsmæssigt ses self efficacy som den mest fremtrædende faktor i resiliens, og derfor vil jeg i dette afsnit argumentere for, at supervision kan understøtte den enkeltes og en gruppes self-efficacy. I en arbejdskontekst er self-efficacy eksempelvis oplevelsen af at have indflydelse og møde respons, når man sætter en grænse, eller hvis man appellerer til en leder om at tage én af en opgave, der er for tyngende, eller flytte én fra et ilde fungerende team.

Self-efficacy rummer fire delelementer, der alle kan og bør undersøges i supervision:

Intentionalitet, fremsyn, selv-reaktion og selv-refleksion. Intentionalitet handler i supervisionen om at kunne finde intentionen bag en handling og dermed et formål med handlingen: Hvorfor gør/gjorde jeg, som jeg gjorde i den specifikke situation, og hvad søgte jeg at opnå? Fremsyn handler om at kunne forestille sig den effekt, en handling kan medføre, og dermed om overblik til at kunne gennemskue, hvilken handling, der (evt. en anden gang) kunne være mest ideel. Selv-reaktion er at kunne regulere tanke i forhold til handling, eksempelvis se sig selv og sine reaktioner ude fra og selv-refleksion om at kunne evaluere eller undersøge sin adfærd og dens effekter i et reflektivt rum.

Self-efficacy er ligesom resiliens en kompetence, der udspiller sig (udvikles eller begrænses) i sociale samspil. Selvom det genetiske grundlag, opvækst og tidlige erfaringer tilsammen kan højne eller mindske det generelle niveau af oplevet self-efficacy og disse erfaringer kan blive selvforstærkende i forhold til fremtidige erfaringer, ved vi også fra eksempelvis narrative, kognitive og andre mentaltrænende metoder, at blikket på ens egen formåen kan trænes og styrkes i superviserende eller reflekterende sammenhænge og øge et individs eller en gruppes self-efficacy.

Hvis vi beskriver supervisorsrummet som: "...et struktureret læringsrum for professionelle. Et læringsrum, der har til formål at skabe nye forståelser, perspektiver og handlemuligheder i forhold til de problemstillinger, der erfares af disse professionelle i deres arbejde" (Lykke, T.F. og Pedersen, H.H. (2007), træder netop oplevelsen af en proces, hvor man lærer eller oplever at kunne magte sin arbejdskontekst (self-efficacy) i forgrunden. For i det læringsrum, som supervisionen er, får individet mulighed for og kompetence til at reflektere over sin individuelle kontekst i en relationel kontekst af kolleger og afsøge sin forholden samt begrænsninger og muligheder for at handle i organisationen.

Afrunding

Du er ved at være igennem en artikel om resiliens, der slår et slag for begrebets kompleksitet frem for at love nemme løsninger.

Jeg vil her vende tilbage til artiklens indledende spørgsmål og understrege, at vi i enhver kontekst skal tillade os insisterende at spørge, hvad det er, vi ønsker resiliens i forhold til. Svaret er, at vi skal være resiliente over for belastninger, og det betyder, at vi må føre forskellige typer af dialoger på tværs af alle niveauer (horisonalt og vertikalt) om, hvad der belaster den enkelte eller fællesskabet lige nu. I artiklen har jeg brugt supervision som et eksempel på, hvordan faciliteret refleksion individuelt og i grupper kan gøre en organisation mere resilient i mødet med belastninger og svære tider.

Jeg har også argumenteret for, at helt overordnet er resiliens ikke et endemål, men en proces, organisationen altid vil befinde sig i, hvor den på givne tidspunkter kan være mere eller mindre resilient som et hele. Resiliens er ikke et karaktertræk, men en kompetence, der kan trænes hos individer og i organisationer, og dog er den ikke konstant, men vil flukturere med belastningerne. Tro ikke på dem, der sætter resiliens på formel og sælger den billigt (eller dyrt). Resiliens er en måde at rejse på, ikke et sted, man ankommer til.

Berliner, P. og Christensen, J.K. (2017): Syv forundringer over resiliensbegrebet, i Kognition & pædagogik, marts 2017

Everly, G.S. Jr. (2011): Building a resilient organizational culture, Harvard Business review, June 2011

Gravesen, Daniel Thore (2015): Pædagogik – introduktion til pædagogens grundfaglighed

Kupers, Roland (2014) i <https://www.information.dk/udland/2014/06/resiliens-nye-omstillingsmantra>

Masten, Ann (2016) i "Tætte relationer fremmer resiliens i flygtningebørn" hentet fra <http://edu.au.dk/fileadmin/edu/Asterisk/77/Asterisk77-s14-15.pdf> 19/6 2917

Lund-Jacobsen, D. og Wermer, A. (2001): Invitation til nysgerrighed. En Systemisk tilgang til supervision. Fokus på Familien. Vol.4.

Pedersen, Jakob H. (Red.) (2016): Supervision i et organisatorisk perspektiv. Teoretisk og metodisk inspiration til bedre praksis.

Lykke, T.F. og Pedersen, H.H. (2007). Kollegafællesskabets velsignelser og forbandelser i supervision

Zolli & Healy (2013): *Resilience – why things bounce back*, Simon & Schuster