Brænd igennem – ikke ud

– mental robusthed trænes i hverdagen, ikke i krisen

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Stress og udbrændthed bliver ofte behandlet som den enkeltes problem – og først når skaden er sket. Sygemelding, genopretning og en plan for at vende tilbage. Det er nødvendigt, men det er brandslukning.

Brandmænd træner tørudlægninger, længe før det brænder. På samme måde kan mental robusthed trænes i det små, hver dag – hos den enkelte leder og i hele organisationen.

Denne artikel handler om forskellen på at brænde ud og at brænde igennem – og om, hvorfor det indre beredskab rækker længere end resiliens.

Brænde ud eller brænde igennem

Det er sjældent de ligeglade, der brænder ud. Det er dem, der brænder for noget. Passion er en enorm drivkraft, men passion uden retning og uden restitution bliver før eller siden til et tomt batteri.

At brænde igennem er noget andet. Det er at stræbe efter et lysende klart formål med en klar retning, som man selv har valgt – og med stor passion udleve og overkomme selv det mest umulige undervejs, med antændelse af den enorme iboende skaberkraft, der gør, at vi står distancen og kommer i mål. Purpose, passion og power – i den rækkefølge.

Forskellen ligger sjældent i, hvor meget man arbejder. Den ligger i, om man har trænet evnen til at passe på sig selv undervejs, og om man ved, hvad man brænder for.

I projektet ”Fremtidens lederberedskab” trænede vi 32 unge på ekspeditioner rundt i Europa. Fokus var præcis det samme som i vores OLTC-forløb for ledere: Egenomsorgsevne, effektivt samarbejde og teamledelse under pres. Det viste mig, at det at brænde igennem kan trænes fra en tidlig alder – og at det aldrig er for sent at begynde.

Resiliens er ikke nok

Resiliens er blevet et populært begreb. Det handler om evnen til at komme igen efter modgang – at rejse sig, når man er blevet slået omkuld. Det er en vigtig evne. Men resiliens er grundlæggende reagerende og reaktiv: En forsvarsmekanisme, der træder i kraft, når skaden er sket.

Det indre beredskab er noget andet. Det er den overskudsmentalitet og mobilisering af fokuseret energi, som gør det muligt proaktivt at imødegå udfordringerne – og at designe og skabe den fremtid, man ønsker, i stedet for blot at komme sig over den fortid, man ikke valgte.

Det er en væsentlig forskel. Resiliens hjælper dig til at udstå og overleve stormen. Det indre beredskab gør dig i stand til at forfølge kursen og komme sikkert i havn. Og robusthed og innovationskraft kommer i virkeligheden fra samme sted. Jeg har skrevet mere om det i ”Klar til at være klar”.

> *Resiliens hjælper dig til at udstå og overleve stormen. Det indre beredskab gør dig i stand til at forfølge kursen og komme sikkert i havn.*

Psykosocial tørudlægning

Brandmænd øver tørudlægninger uden vand i slangerne – igen og igen – og skruer langsomt op, indtil træningen er virkelighedsnær. Når det for alvor brænder, kender alle deres rolle. De har trænet det, der skal virke, når det gælder.

Det samme princip kan bruges mod stress. Jeg kalder det psykosocial tørudlægning: Små, gentagne øvelser i hverdagen, hvor man træner at mærke sine egne signaler, sige fra i tide, prioritere og restituere – før presset bliver for stort. Ikke et kursus, når det er gået galt, men en vane, der er bygget op, mens det går godt.

I skarpe situationer gør man præcis det, man har trænet. Det gælder også, når presset er mentalt.

På vores outdoor team- og lederudviklingsforløb kan en simuleret redningsøvelse starte kl. 04.30 efter en nat i en selvbygget bivuak. Pointen er ikke at gøre deltagerne trætte, men at lade dem opleve, hvordan de reagerer, samarbejder og leder, når overskuddet er lavt – og hvad der får dem til at blive ved.

Mange siger, at man lærer af sine fejl. Min erfaring er en anden: Man lærer af ikke at give op.

Egenomsorg kan trænes

I flyet lyder sikkerhedsinstruktionen: ”Put your own mask on first.” Det er ikke egoisme. Det er en forudsætning for at kunne hjælpe andre. En leder, der ikke passer på sig selv, kan ikke i længden passe på sit team.

Den gode nyhed er, at egenomsorg og selvkontrol kan trænes. Psykologen Walter Mischels berømte skumfidusforsøg viste, at evnen til at udskyde behov hænger sammen med senere succes – og senere forskning har vist, at evnen kan styrkes.

Integritet, der er en af de vigtigste ledelseskvaliteter, handler i den sammenhæng om at bringe sine handlinger i overensstemmelse med det, man har sagt – også de aftaler, man laver med sig selv. Det er grundlaget for selv-tillid: Man kan stole på sig selv. Den form for træning er fundamentet for egenomsorg.

For mig handler det blandt andet om ”Mads-tid”: Tid, der er sat af til at restituere – fx gåture, hvor alle sanser er åbne. For man kan ikke tænke sig ud af stress. Kroppen skal med. Det er også derfor, vi i vores forløb altid arbejder med både hoved, hænder og hjerte.

Ledelse i nye højder

I 1998 var jeg involveret i en flyulykke. Det kunne have fået mig til at holde mig på jorden resten af livet. I stedet valgte jeg at møde det, jeg var bange for: Face your demons. I 2018 tog jeg i fritiden flycertifikat, og i dag har jeg mit eget fly.

Det blev også begyndelsen på det, jeg kalder Leadership Elevation – ledelse i nye højder. Når man løfter sig op over hverdagen, bliver verdensbilledet større, mere nuanceret og farverigt. Udsigt skaber indsigt. Og for mig er ”the sky is not the limit – it’s a wonderful playground”.

Ideen udviklede sig til et træningskoncept om at hjælpe mennesker til at finde overskud og retning og præger den måde, vi træner teams og ledere på.

På Anholt, mit moment of zen-sted, som jeg ofte flyver til, går jeg ud i ørkenen, langs havet eller op på Nordbjerg for at opleve stilheden. Et øjeblik, hvor intet skal præsteres, og hvor kroppen og hovedet får lov at falde til ro. Begge dele – at turde løfte sig og at turde falde til ro – er en del af det indre beredskab.

Når organisationen træner robusthed

Robusthed er ikke kun et individuelt anliggende. I Christiansen & Essenbæk kombinerede vi sundhed, trivsel, arbejdsmiljø og kompetenceudvikling med ledertræning. Betonarbejderne lavede ”skurvognsyoga” ude på byggepladserne og konflikthåndtering vha. interaktivt forumteater – mens lederne gennemførte en lang række træningsaktiviteter, som løftede den samlede ledelseskvalitet markant.

Vi arbejdede bl.a. med det, som mange ledere har berøringsangst over for: Evnen til at træffe svære beslutninger under pres og få eksekveret trods utilstrækkelig data. Handlingslammelse el. ”analyze to paralyze” er nemlig symptomatisk, når ledere møder det uhåndterbare, hvor der ikke er en løsning i lærebogen. Derfor skal det trænes.

Resultatet: Sygefraværet faldt med to tredjedele, og trivslen steg syv procentpoint. Projektet ”Trivsel – 360 grader” vandt først ArbejdsmiljøPrisen og dernæst Børsens CSR Communication Award på baggrund af min bog ”Lederens inspirationsguide”.

Overskud er en indstilling

Viktor Frankl beskrev, hvordan mennesker, der har et formål og ser en mening, kan holde til næsten alt. Tor Nørretranders kalder det handicapprincippet i ”Det generøse menneske”: At gøre noget godt for andre, som man egentlig ikke behøver, er et tegn på overskud – og som bekendt giver umage mage.

Overskudsmentalitet er ikke at have tid til overs. Det er en indstilling, der gør det muligt at give, lære og skabe – også når presset er stort. Og den kan trænes, ligesom en muskel.

Stephen Covey gjorde i ”7 gode vaner” op med nulsumstænkningen: Ideen om, at den enes gevinst er den andens tab. Overskudsmentalitet er det modsatte. Hjælp til andre er selvhjælp til personlig udvikling og vækst – og det er netop det, der gør, at man kan blive ved uden at brænde ud.

Fem hverdagsøvelser

Sådan træner du det indre beredskab:

- **Kend dit formål:** Skriv ned, hvad du brænder for – og hvad du ikke vil brænde ud på.
- **Sæt tid af til restitution:** Book den i kalenderen som et vigtigt møde – fx en gåtur uden telefon.
- **Mærk dine signaler:** Stop op dagligt og spørg: Hvad siger kroppen? Hvad har jeg brug for nu?
- **Sig fra i tide:** Øv dig i at prioritere og sige nej til det, der ikke flytter noget.
- **Gør det til en fælles vane:** Tal om pres og robusthed i ledergruppen, før det bliver akut.

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Træner vi robusthed, mens det går godt – eller først, når nogen er gået ned?
- Taler vi åbent om stress i ledergruppen, eller har vi berøringsangst?
- Brænder vi for det, vi laver – og har vi overskud til at blive ved?

Konklusion – træn overskuddet

At brænde ud er ikke et tegn på svaghed. Det er ofte et tegn på, at man har brændt for noget uden at have trænet evnen til at holde ud. Resiliens hjælper én tilbage. Det indre beredskab hjælper én fremad.

Mental robusthed trænes i hverdagen – ikke i krisen. Med små øvelser, med tid til restitution og med ledere, der går forrest ved selv at passe på sig selv. Så kan man brænde igennem i stedet for at brænde ud.

Artiklen bygger videre på mine LinkedIn-artikler "Purpose–Passion–Power" (2016), "Det indre beredskab" (2015), "Selvkontrol og egenomsorgsevnen" (2016), "Balance" (2023), "Moment of zen" (2023) og "Leadership elevation" (2018).

Vil I styrke det indre beredskab i ledergruppen?

Cronquist Consult ApS træner ledere og ledergrupper i personligt lederskab, robusthed og overskudsmentalitet. Læs mere her:
Det indre beredskab · Executive coaching · Lederudvikling