

Fra retreat til simulator

– hvorfor ledere skal trænes under pres og ikke blot trække sig tilbage

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Mange ledergrupper tager ud af huset et par gange om året. Et smukt sted, gode oplæg, lidt yoga, en kop urtete og en god middag. Man kommer hjem udhvilet og inspireret – og mandag morgen er alt ved det gamle.

I luftfarten gør man noget helt andet. Piloter bruger hundredvis af timer i simulatorer, hvor de bliver udsat for alverdens scenarier. Brandmænd træner tørudlægninger. Det gør man for at blive dygtigere til det, der skal virke, når det gælder.

Denne artikel handler om, hvorfor ledere har brug for en simulator frem for et retreat – og hvordan den kan se ud i praksis.

Et retreat er et tilbagetog

Ordet siger det egentlig selv: Et retreat er i bund og grund et tilbagetog. Det skaber sjældent fremskridt – heller ikke på det personlige plan. En stakåndet pause hjælper ikke meget, hvis man bagefter igen bliver overvældet af den samme virkelighed.

Ledere har i langt højere grad brug for fordybelse: En nedsænkning, hvor man lærer at lytte til sig selv som forudsætning for at kunne lytte til andre, og hvor man finder det potentiale, man endnu ikke har taget i brug. Man må lave om på sig selv, før man prøver at ændre verden.

Ro under pres er ikke et personlighedstræk, man har eller ikke har. Det kan trænes. Men det kræver, at man kommer i situationer, hvor det faktisk er svært – og at der er en struktureret refleksion bagefter. Det er præcis det, en simulator gør.

Simulatoren er et rum for forfinelse

Simulatoren er ikke et rum for frygt. Den er et rum for forfinelse. Piloterne træner nødprocedurer, men lige så meget samarbejde, timing, kommunikation og beslutningskraft. De gentager de rigtige bevægelser, indtil de bliver naturlige. Brandmænd træner koordination og tillid til hinanden.

I virksomheder taler vi meget om strategi, værdier og kunder. Men øver vi os på de gode briefinger, de klare rollefordelinger og de beslutninger, der skal træffes, når tiden er knap? Vi forventer, at erfaring alene gør os robuste. Sådan er det sjældent.

Luftfarten lærte det på den hårde måde. Efter en række ulykker i 1970'erne opdagede man, at de sjældent skyldtes teknikken, men samarbejdet: Tavshed, autoritetstro og misforståelser i cockpittet. Svaret blev Crew Resource Management – systematisk træning i at bruge hele besætningens kapacitet, ikke kun kaptajnens.

Ledergruppens simulator

En ledelsessimulator behøver ikke nødvendigvis hverken et cockpit, en skov eller en brændende bygning. Den kan bygges i mødelokalet, så længe den gør det samme som flysimulatoren: Udsætter ledergruppen for realistiske situationer, under pres og med en grundig debriefing bagefter. Et par eksempler fra praksis:

Øvelser, ledergruppen kan træne:

- **Den strategiske case:** En gang i kvartalet gennemspiller ledergruppen en aktuel strategisk beslutning under tidspres – med fokus på, at de bedste argumenter vinder, ikke de højeste stemmer.
- **Rollebyttet:** CFO'en argumenterer som kommerciel direktør, HR-chefen som driftsansvarlig, og CEO'en må tie og observere.
- **Den strategiske prøveflyvning:** Før et nyt forretningsområde lanceres, præsenterer salg værdiforslaget, drift viser leveranceevnen, og HR beskriver kompetencebehovet. Det er billigere at fejle i simulatoren end i markedet.
- **Budskabstræning:** To minutter til at formidle strategisk retning, ét minut til at skabe engagement og 30 sekunder til at anerkende en ekstraordinær indsats.

Naturen som simulator

Nogle gange skal pres og kompleksitet skrues mere op, end mødelokalet kan klare. Derfor træner vi i [OLTC](#) ledere og ledergrupper under krævende forhold i Danmark og i udlandet: Rappelling ned fra den 42 meter høje stenbro Kamen Most i Bosnien, canyoning og white water rafting i morgengryet, en jungleekspedition med specialkorps-instruktører, winter survival i Värmland og et lederhold, der efter et års træning cyklede til toppen af Mont Ventoux.

Pointen er ikke at lære at klatre eller cykle. Den fysiske udfordring er et middel – ikke målet. Pointen er at spejle organisationens virkelighed i et kontrolleret eksperiment. Når naturen bliver simulator, træder adfærdsmønstrene tydeligt frem: Hvem tager styringen? Hvem holder overblikket? Hvem skaber ro, når planen ikke holder? Og leder man altid bedst fra fronten?

Efter at have gennemført et af vores krævende [OLTC-træningsprogrammer](#) udtalte en leder:

”Det er det bedste kursus, jeg nogensinde har været på. Kurset lever fuldt ud det, der lægges op til: At man lærer noget om ledelse under pres.”

— Byggeleder, Christiansen & Essenbæk A/S

Debriefingen er det vigtigste

I luftfarten er debriefingen hellig. Man gennemgår handlinger og konsekvenser – ikke for at placere skyld, men for at forbedre systemet og sig selv. Uden debriefing er en ekspedition bare en oplevelse. Med debriefing bliver den til læring.

Og læg mærke til spørgsmålet. Når fokus flyttes fra ”hvem fejlede?” til ”hvad fungerede særligt godt?”, opstår en stærk læring. De mønstre, der virker, kan gentages – også derhjemme. Det er derfor, vi altid kobler erfaringerne fra simulatoren tilbage til ledergruppens egne opgaver, strategi og samarbejde.

Jeg tager selv min egen medicin. Da jeg for en del år siden gik 130 kilometer med 20 kilo på ryggen nord for Polarcirklen og undervejs tillige besteg Kebnekaise, var det ikke for oplevelsens skyld. Det var træning i at blive ved, når kroppen og hovedet siger stop – og i at mærke, hvor overskuddet kommer fra. Det indre beredskab trænes ikke på et retreat.

Fra held til kompetence

Når en organisation klarer en krise flot, kalder vi det ofte stærkt lederskab. Men bag det stærke lederskab ligger typisk træning, refleksion og bevidsthed. Simulatoren flytter succes fra held til kompetence.

Når ledergrupper træner systematisk sammen, opstår et fælles sprog, stærkere tillid, hurtigere koordinering, klarere beslutninger og et fælles instinkt for, hvem der gør hvad, når det gælder. Det er ikke noget, man taler sig til. Det er noget, man øver.

Træningen i simulatoren er dog kun halvdelen. Den anden halvdel sker, når lederne kommer hjem og afprøver det lærte i hverdagen. Det har jeg skrevet om i [”Action learning i praksis”](#).

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Hvornår har vi sidst trænet en svær beslutning sammen – før den skulle træffes for alvor?
- Hvad træner vi egentlig, når vi tager ud af huset: Fordybelse og handlekraft – eller hvile og hygge?
- Hvordan debriefer vi efter større beslutninger, og lærer vi også af det, der lykkedes?

Konklusion – træn, før det gælder

Piloter kan ikke kontrollere vejret, og brandmænd kan ikke forudsige hvor og hvornår noget brænder. Men de kan kontrollere deres forberedelse. Det samme gælder ledere. Et retreat giver en pause. En simulator giver kompetence.

Så næste gang ledergruppen skal ud af huset, er spørgsmålet ikke kun, hvor I skal hen – men hvad I skal træne, og hvordan erfaringerne kommer med hjem. For det er dér, lederskab formes: Før det for alvor gælder.

Artiklen bygger videre på mine LinkedIn-artikler "Simulatoren i lederskab" (2026) og "High performance lederskab i det virkelige liv" (2017).

Skal jeres ledergruppe trænes under pres?

Cronquist Consult ApS og OLTC træner ledere, ledergrupper og teams i ledelse, samarbejde og eksekvering under krævende forhold – i Danmark og i udlandet. Læs mere her:

[OLTC-programmer](#) · [High Performance Teams](#) · [Ledergruppeudvikling](#)