

# Brokbevidst: En sjov og anderledes vej til øget trivsel og social kapital

Alt for mange forstyrrelser og overbelastninger står i vejen for, at vi kan trives og præstere på en sund og langtidsholdbar måde. Men hvordan afhjælper man den moderne stress-udfordring? Her kan en forståelse af brok være et virksomt redskab til at skabe højere trivsel og et bedre arbejdsmiljø. Læs her, hvordan du styrker bevidstheden om brok og styrk den sociale kapital.

## Skribentinfo



[Storm Stensgaard](#)

Forfatter og foredragsholder

Brok er et udbredt og spændende fænomen, som jeg er dykket ned i de sidste par år. Både i forbindelse med mange hundrede erhvervsforedrag om emnet, og med bogen: *Brok: Om at håndtere dårlige ting på en god måde* dykker ned i.

Brokbevidstheden kan ses som én lang narrativ eksternalisering, som gør arbejdet med vores frustrationer både konstruktivt, underholdende og frem for alt: Den gør en følsom og negativ størrelse *operationaliserbar*. Brok er et fælles sprog og en fælles referenceramme, der er til at arbejde med. For medarbejdere og ledere på alle niveauer, og med alle baggrunde. Brok, har etymologisk med 'at brække' at gøre, jf. 'murbrokker'. Det der i vores brok-metafor brækker af, er et stykke af os selv, når vi i mødet med virkeligheden bliver pressede og frustrerede, og således med vores brok siger både av og øv, fordi det gør ondt og er træls.

## Når brok smitter

Denne brok er imidlertid både giftig og særdeles smitsom, hvilket er problematisk, fordi den kommer i

mange former og størrelser og i hovedreglen bedst kan lide at operere i det skjulte. Født af smerte og frustration, kan brokken naturligt lide at ernære sig ved at stjæle meget dyrebare størrelser såsom vores tid, glæde og energi. Men dermed også ødelægge vigtige elementer, som er væsentlige for ethvert arbejdsmiljø – og som de fleste ledere arbejder på både at beskytte og at få mere af – nemlig engagement, tillid og samarbejdsevne. I naturlig forlængelse rammes tilmed noget, der på mange arbejdspladser er nært forbundet med kerneydelsen, nemlig nytænkning, kreativitet og beslutningsdygtighed.

Frustrerede ledere fortæller om løbske brokkulturer, hvor medarbejdernes brok er gået pandemisk i selvsving, og hvor brok æder en stor del af medarbejdernes tid og energi. Lige så er der medarbejdere, ofte de mest attraktive, som vælger at skifte job alene, fordi der er for meget brok på arbejdspladsen. Og endelig har jeg som stressbehandler haft klienter, der simpelthen er blevet stress-syge af at blive udsat for brok, fra hhv. borgere, kolleger og sågar egne ledere.

## **Brok påvirker din hjerne**

Brok er ofte et symptom på forhøjede stressniveauer, overbelastede nervesystemer og den udbredte tilbøjelighed til at tabe 'hjernernes kamp'. Brok giver nedsat funktionsduelighed i den præfrontale cortex og hippocampus, kombineret med forstørret amygdala, hvilket så resulterer i nedsat evne til abstrakt tænkning, dømmekraft, følelsesregulering, samt nedsat hukommelse og indlæring, kombineret med øget tilbøjelighed til frygt og vrede. En sand cocktail fra helvede, der både er en moderne landeplage og hærger arbejdspladserne, men så sandelig også øger en produktiv brokfabrik.

## **Nøglen til at forstå brok**

Vi ønsker naturligvis at vinde hjernernes kamp, og at nedbringe brokken. Det kan gøres ved dels at fjerne årsagerne til brok, gennem bedre ledelse, dels ved at øge evnen til brokhåndtering, mentalisering og mestring. Her kræver det en koordineret indsats på begge områder.

Det, der også vanskeliggør brokarbejdet er, at vi ikke bare kan fjerne brok, uden samtidig at fjerne muligheden for kritik, herunder den berettigede og konstruktive kritik, som er grundlag for ethvert effektivt samarbejde.

Nøglen til vores sociale kapital, nemlig tillid og samarbejdsevne, er både det bedste vi har, men samtidig noget af det mest sårbare. Ledere der ikke lytter til kritik, kan være sikre på at generere utrolige mængder af smertefuld brok og mistillid, ligesom vi naturligvis ikke kan have tillid til folk, der brokker sig, fordi de i deres følelsers vold er utroværdige.

Italesætte et grundlag for brokbevidstheden med en skelnen mellem brok og (konstruktiv/berettiget) kritik. En arbejdsdefinition kunne lyde:

**'Brok'** er følelsesladet, noget ofte ubevidst og utydeligt, hvor man umiddelbart og uden at tænke sig nærmere om, mærker et ubehag og får udbrudt de forkerte ord, til de forkerte mennesker på de forkerte tidspunkter, og hvor der ikke er nogen plan for et ønsket udbytte.'

**'Kritik'** derimod er bevidstgjort. Noget man har tænkt over og anstrengt sig for at få udtrykt på den rigtige måde, til den rigtige modtager på det rigtige tidspunkt og med en plan for hvad man ønsker at den skal afstedkomme.'

Kunsten er ofte at finde den kritiske kerne i brokken, og ved bevidsthedens mellemkomst at få forvandlet brok til kritik. Hvis man opnår det ønskede resultat, er det godt. Hvis ikke, har man gjort sit bedste og kan enten forlige sig med situationen eller tage konsekvensen af den afklaring.

Ofte har folk god grund til at brokke sig, fordi vi lever i en tid med urimelige forstyrrelser og belastninger. Her kan lederen anvende brokken til at overveje, hvad der kan og skal gøres fra ledelseshold.

Særligt inden for følgende fem områder er der meget at vinde og tabe i forhold til social kapital og sund præstationsevne: Det drejer sig om:

- 1) Klarhed og tydelighed i arbejdsopgaven.
- 2) Balance mellem ansvar og indflydelse.
- 3) Passende kompetence.
- 4) Passende anerkendelse.
- 5) Beskyttelse mod ydre forstyrrelser.

Hvis disse ikke varetages omhyggeligt og vedvarende, fostrer det typisk store mængder (helte)brok. Brokken kan for den fremragende leder så, med den rette forståelse, tjene som en ædelmetaldetektor i forhold til at pleje de vigtigste, arbejdsmiljømæssige indsatsområder.

I min nyeste bog *Protektor – Lederen som beskytter: Visioner for arbejdslykke og bæredygtig præstationsledelse*, udkommer 14 januar '22, tjener disse også som de 5 zoner, lederen bør beskytte. Dermed beskyttes guldet, medarbejdernes fokuserede nærvær. Zonerne er så særligt vigtige for lederen selv, ligesom mental egenomsorg er afgørende for overhovedet at kunne klare presset og det krævende ledelsesarbejde.

Brokbevidsthed frigør til gengæld hurtigt og nemt både tid og energi, som så kan investeres i social kapital. En slags hemmelig genvej, og startkapital til den større rejse.

Dansen mellem brok og kritik er yderst vanskelig, men central i kommunikationen på enhver arbejdsplads og fundamental for hele den demokratiske debat.

## **De forskellige typer brok**

For at styrke bevidstheden, og for at trække brokken frem i lyset, har jeg i samvirke med foredragstilhørere, opbygget en broktypolog, med de grundlæggende broktyper:

1. Fællesskabsbrok, som kan opdeles i hhv. fjendebrok og hyggebrok.
2. Heltebrok, hvor folk presses på vigtige områder såsom frihed, sandhed og retfærdighed.
3. Bebrejdelsesbrok
4. Klynkebrok
5. Bekymringsbrok (åh nej), og tvillingen ærgrelsesbrok (øvha)
6. Afreaktionsbrok, herunder struktureringsbrok
7. Magtbrok
8. Vanebrok

9. Bagbrok
10. Opmærksomhedsbrok
11. Kryptobrok
12. Indre brok

Der er selvsagt meget at sige og forklare til hver broktype, men deres navne er i sig selv sigende. Brok er mange forskellige ting, kommer mange steder fra, og skal mange forskellige steder hen. Ovenstående er tilmed de rene former, en art primærfarver, hvoraf der er talløse kombinationer, og de fleste eksempler på faktisk brok er en ofte uskøn blanding af flere af de ovenstående. Men ved at skille det ad kan vi lettere gøre det til genstand for en bevidst og konstruktiv samtale.

Hyggebrok (bla. iblandet humor) og klog afreaktionsbrok – dvs hvor man får luft for sine frustrationer under ordnede forhold via forventningsafstemning – er de eneste to jeg direkte kan anbefale. Resten råder jeg til at behandle med stor varsomhed.

Broktypologien har også til formål at styrke vores chancer i forbindelse med Hjernernes Kamp. Den bagvedliggende tilgang er kognitiv/narrativ.

De hemmelige våben, der lader os forsvare os mod brokken er for det første skjoldet **Nysgerrighed** (eksternaliseringen) gennem spørgsmålet, der kunne lyde: 'Gad vide hvilken broktype det er?' **Humor** er det andet våben, en art modgift, som kan modvirke brokkens bitre virkning. Grin af brokken og dig selv, det er effektivt og sundt. Det tredje er **taknemmelighed**, som man kan sige er en styrkelse af immunforsvaret. Det er velkendt indenfor stressbehandlingen, at det er sundt for tankegangen, via begrænsning af belastende tankemønstre, at bevidstgøre de ting man er taknemmelig for her i livet. Således også i forhold til at falde i brokfældernes giftige synergispiraler.

Særligt effektivt kan det være at minde sig selv og hinanden om det forstandige ved *ikke* at betale brokskat. Altså den ekstra pris du betaler *oveni* den oprindelige frustration. Eksempelvis den slitage på nervesystemet som brok koster, når man frustreres, eller den sociale pris, hvor folk bliver trætte af dig, eller i forhold til spildet af tid og nærvær.

Find sejren i ikke at gøre ondt værre. At besinde sig og fodre bevidstheden, så hjernernes kamp vindes.

Det handler jo overordnet om at begrænse forstyrrelser og overbelastninger, både de udefra og indefra kommende, så vi med et sundt og velfungerende nervesystem kan præstere på en glad, meningsfuld og langtidsholdbar måde.

Kunsten er at få fortalt historien på en måde så vores viden og forståelse bliver omsat i daglig praksis og præger kulturen. Brokfortællingen er som transformativt narrativ noget af det mest effektive – og sjove.

Nu er denne artikel skrevet til ledere med en ledelsesfaglig interesse i at gavne det psykiske arbejdsmiljø og styrke arbejdskulturen. Men jeg kan garantere – både i kraft af responsen fra læsere af brokbogen, og især fra foredragstilhørere – at emnet med brok og broktyper er noget *alle* – uanset arbejdsopgaver og uddannelsesbaggrund – kan forholde sig til. Det er noget vi alle kan genkende i os selv og hinanden. Det er noget vi kan grine af, blive klogere og opmærksomme på samt tage højde for; med forbavsende stort og hurtigt udbytte. Både lavpraktisk i arbejdskulturer og ved personligt dybdearbejde kan det konstateres: Brokbevidsthed virker!

