Udsigt skaber indsigt

– når perspektivet skifter, skifter beslutningerne

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Mange ledergrupper træffer deres vigtigste beslutninger i det samme mødelokale, som de driver hverdagen fra. Samme udsigt, samme stole, samme dagsorden – og ofte de samme tanker. Så er det ikke så mærkeligt, at strategien ligner sidste års.

For mange år siden fandt jeg ud af, at udsigt skaber indsigt. Når vi flytter os fysisk og mentalt, flytter perspektivet sig med. Og når perspektivet skifter, skifter beslutningerne.

Denne artikel handler om, hvorfor det perspektivskifte er så vigtigt for ledere – og om, at man skal kunne begge dele: Zoome ind i hverdagen og zoome ud til overblikket. Bare ikke på samme tid.

Samme rum, samme tanker

I Fra fagspecialist til leder skrev jeg om evnen til at zoome ind og ud. Ligesom et kamera kan vi lære bevidst at placere vores lederskab de rigtige steder på det rigtige tidspunkt. At zoome ind handler om detaljerne, menneskene og driften. At zoome ud handler om overblikket, retningen og strategien. Men intet kamera – eller menneske - kan zoome ind og ud samtidig.

Det er netop dér, mange ledere går i stå. Hverdagen trækker hele tiden linsen ind: Mails, møder, drift, brandslukning og de næste tal. Selv når ledergruppen sætter sig for at tale strategi, sker det ofte mellem to driftsmøder og med telefonen på bordet. Så bliver strategien en forlængelse af driften i stedet for et blik ud over den.

Perspektivskiftet kommer ikke af sig selv. Det kræver, at man bevidst flytter sin opmærksomhed – og ofte også sin krop. Ud af mødelokalet, op på bjerget, ned til stranden eller op i luften.

Hvad forskningen siger

Det er ikke kun en mavefornemmelse. Forskere ved Stanford University undersøgte i 2014, hvad det betyder for vores kreativitet at gå frem for at sidde. Deltagernes kreative idéproduktion steg i gennemsnit med omkring 60 procent, når de gik – og effekten hang ved et stykke tid, efter at de havde sat sig igen. Interessant nok gav gåturen mest til den åbne, divergerende tænkning, mens den ikke hjalp på opgaver med ét rigtigt svar. Med andre ord: Gåturen er god til at zoome ud – ikke til at regne regnearket efter.

Et andet Stanford-studie fra 2015 sammenlignede en 90 minutters gåtur i natur med en tilsvarende gåtur langs en befærdet vej. Efter naturturen faldt aktiviteten i den del af hjernen, der forbindes med grublerier – de negative tankemylder, der kører i ring – og deltagerne grublede mindre. Det skete ikke efter turen langs vejen. Når du bevæger dig i naturen, mindskes det mentale ”drøvtyggeri”.

Også Harvard Business Review har sat fokus på det. En undersøgelse af walk-and-talk-møder viste, at medarbejdere, der holdt gående møder, i højere grad oplevede sig selv som kreative og engagerede i deres arbejde. Bevægelse, natur og stilhed er altså ikke luksus for ledere. Det er værktøjer til bedre tænkning.

> *Udsigt skaber indsigt – men kun, hvis man giver sig selv tid til at sanse.*

Anholt – mit moment of zen

For mig startede det på Anholt – det mest øde sted i Danmark og det sted, jeg værdsætter mest af alt her i verden. Jeg lærte fra barnsben at sætte pris på stilheden i den varme ørken, duften af lyng, lyden af mågeskrig og se solen skabe funklende stjerner i det brusende hav langs den lange kystlinje. Min mors familie er herfra, og vi har et hus på øen. Det er også her, jeg selv flyver til, efter jeg blev pilot.

Hundredvis af gange har jeg oplevet solnedgangen fra et hemmeligt sted på øen og fået en eller anden form for vished. Måske endda visdom: En klarhed over, hvad det var, jeg skulle gøre, og hvordan. Med fornyet kraft tog jeg hjem og skabte resultater. Det samme sker på de lange vandreture i ørkenens stilhed og langs havet. Som jeg skrev i en LinkedIn-artikel for et par år siden: Ikke et øje i miles omkreds. Bølgerne hvisker små hemmeligheder, og tankerne finder ro, skridt for skridt. Det virker.

Det var også derfor, vi tog de unge fra Fremtidens lederberedskab med til Anholt. Modulet hed netop "Udsigt skaber indsigt": Fire døgn i ørkenen med praktiske øvelser, stilhed og refleksion, hvor målet var at lære de unge at sætte ord på svære følelser og finde tillid til både sig selv og hinanden.

Mushin og kernen

Den samme indre kraft kalder vi frem i kampkunsten, når vi før træningen lukker øjnene, trækker vejret dybt og tømmer sindet for forstyrrende tankemønstre. "Mushin" hedder tilstanden – tomt sind, hvor vi er helt åbne over for det, der kommer, eller det, vi selv er klar til at skabe.

Men det vigtigste er det, jeg kalder kernen: Den kilde, hvor det hele udspringer fra. Drivkraft giver kun mening, hvis den har en retning mod noget vigtigt i vores liv. Et formål.

Mit eget fandt jeg en nat i Canada i efteråret 2014 på en masterclass i nærvær og tilstedeværelse. Jeg vågnede kl. 04 og kunne høre ulvene hyle under den klare stjernehimmel. Jeg stod op og gik alene ud i den sorte skov, kun oplyst af stjernerne og et lille stearinlys. I den totale stilhed – kun afbrudt af ulvene, der luskede forsigtigt rundt lige omkring mig – blev mit formål i livet pludselig meget klart. På få timer tegnede jeg skitsen til Fremtidens lederberedskab. Den indsigt var aldrig opstået ved et skrivebord.

Tavshed og faste i de franske alper

Året efter stod jeg sammen med 14 andre erhvervsledere på en anden masterclass i de franske maritime alper. Vi havde slidt os gennem blæst og regn – 1.018 højdemeter op ad Monte Fontanalba – med fuld oppakning i 11 timer, kombineret med mentale opgaver og øvelser. Hele ekspeditionen foregik i total tavshed og med 24 timers faste. En tidligere jægersoldat ledte ekspeditionen.

På et tidspunkt satte vi os på en bjergskråning, mens solen brød frem og varmede os. En ukendt fugl sendte lyse skrig gennem slugten over de nøgne klipper. Så kom det til mig igen: Næste skridt. Når hovedet bliver stille, og udsigten bliver stor, bliver svarene ofte enkle.

Mont Ventoux – mentaltræning på vej mod toppen

Mine erfaringer med at finde ro midt i orkanens øje - ikke mindst som uddannet beredskabsofficer, nogle år i krig i Bosnien og en lang erhvervskarriere på chef- og direktørposter - har jeg siden brugt i mit arbejde med utallige ledergrupper.

I maj 2014 tog vi i regi af OLTC ti ledere fra Christiansen & Essenbæk til Provence på et intensivt ledertræningsprogram over fire døgn. Finalen var den legendariske Tour de France-etape til toppen af det 1.912 meter høje Mont Ventoux – 1.617 højdemeter over 21,8 km. Holdet havde trænet dedikeret i lang tid, og programmet bød også på canyoning, teamopgaver i bjergene og ikke mindst mentaltræning.

Forinden havde vi et lille, eksklusivt inspirationsmøde hjemme i min stue med Jesper Skibby og en ung knægt ved navn Emil. Begge fortalte hudløst ærlige historier om at sejre over sig selv – den ene fra Tour de France, den anden fra en 13-årigs udviklingsrejse. Stof til eftertanke. Alle ti ledere nåede toppen.

Pointen var ikke cyklingen. Det var at bruge naturen som læringsrum til både eksekvering og refleksion – og at opleve, hvad der sker med et lederteam, når udsigten fra toppen bliver belønningen for en fælles kamp. Det handlede om at træne. Både sammen og individuelt. Det gælder cykling såvel som ledelse i praksis.

The sky is not the limit

I dag finder jeg ofte mit perspektiv i cockpittet som pilot. Fra luften bliver landskabet til et kort, hvor sammenhængene træder tydeligt frem: Vejene, kysterne og det, der ligger bag horisonten. Til Anholt tager det mig små 40 minutter fra Roskilde. Mit motto er: ”The sky is not the limit; it’s a wonderful playground!”

Udsigten behøver dog ikke være fra 3.000 fod. Da jeg sammen med Emil fik lov til at komme helt op i toppen af Storebæltsbroen og se ind i kommandocentralen, fik vi begge et nyt blik på, hvordan et kæmpe, komplekst system hænger sammen. Det er præcis den bevægelse, ledere har brug for: Op i højden for at se helheden – og ned igen for at handle på den, når det mentale kraftoverskud er mobiliseret.

Sådan bygger vi det ind i lederforløb

Derfor har jeg stort set altid perspektivskiftet med, både på udviklingsforløb for direktioner, chefer og mellemledere. Det sker bl.a. gennem solo-retreat-tid, hvor den enkelte leder får tid og rum alene med sine tanker, gennem eftertænksomhed og fordybelse samt buddy-walks, hvor to ledere går og taler om det, der betyder noget. Efter hver øvelse er der fast refleksion og debriefing.

Det er en del af min metode 3H – noget til hovedet, hænderne og hjertet. Hænderne trænes i handling og eksekvering, hjertet i det følelsesmæssige og relationelle, og hovedet i refleksion og tankevirksomhed.

Uden refleksionen bliver selv den mest krævende ekspedition bare en oplevelse. Med den bliver den til læring – og til bedre beslutninger.

Det står i bevidst kontrast til simulatoren, hvor vi træner beslutninger under pres. Ledere skal kunne begge dele: Handle hurtigt, når det gælder – og træde et skridt tilbage, når der skal tænkes stort.

Fem måder at skifte perspektiv på

Prøv det i jeres ledergruppe:

- **Flyt strategimødet ud:** Væk fra driftens mødelokale – gerne ud i naturen og op i højden.
- **Gå, mens I tænker:** Brug walk-and-talk og buddy-walks til de store spørgsmål.
- **Skab stilhed:** Afsæt solo-tid uden telefon til eftertænksomhed og fordybelse.
- **Reflektér fast:** Afslut hver øvelse og hvert vigtigt møde med en kort debriefing.
- **Zoom bevidst:** Aftal, hvornår I er i driften – og hvornår I er oppe i flyveren.

Tre spørgsmål til dig som leder

Spørg dig selv:

- Hvor finder jeg mit eget moment of zen – og hvornår var jeg der sidst?
- Hvornår har vores ledergruppe sidst truffet en vigtig beslutning et andet sted end i mødelokalet?
- Hvor stor en del af min tid er jeg zoomet ind – og hvor meget zoomet ud?

Konklusion – udsigt skaber indsigt

Når perspektivet skifter, skifter beslutningerne – og kvaliteten af dem stiger. Forskningen bekræfter det, og jeg har oplevet det igen og igen – på Anholt, i de franske maritime alper, i kampsporten, på utallige strategiseminarer, midt i krigens rasen, fra toppen af Mont Ventoux og i cockpittet.

Ledere skal kunne zoome ind og ud, men ikke samtidig. Det kræver, at man bevidst flytter sin opmærksomhed og giver sig selv og sin ledergruppe tid og rum i naturen.

For udsigt skaber indsigt – og the sky is not the limit; it's a wonderful playground!

Artiklen bygger blandt andet på mine LinkedIn-artikler "Udsigt skaber indsigt" (2015), "Moment of zen" (2023) og "Digitalisering og ledelse" (2018), Mont Ventoux-programmet med Christiansen & Essenbæk (2014), Lokalavisen Taastrup (28. marts 2017) samt Oppezzo & Schwartz, Stanford University (Journal of Experimental Psychology, 2014), Bratman m.fl., Stanford University (PNAS, 2015) og Clayton, Thomas & Smothers, "How to Do Walking Meetings Right" (Harvard Business Review, 2015).

Skal jeres ledergruppe have ny udsigt – og indsigt?

Cronquist Consult ApS og OLTC skaber team- og lederudviklingsforløb samt executive-programmer, hvor naturen, stilheden og refleksionen bliver en del af strategiarbejdet. Læs mere her:
OLTC-programmer · Ledergruppeudvikling · Executive coaching