

Klar til at være klar

– *modgang er gødning for vækst*

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Alle ledere og organisationer møder modgang. Et marked, der vender. En kunde, der forsvinder. En pandemi, der lukker landet. Eller et personligt tab, der slår benene væk under én.

Spørgsmålet er ikke, om modgangen kommer. Det er, hvad den gør ved os, når den gør. Nogle bliver handlingslammede. Andre klarer skærene og vender tilbage til udgangspunktet. Og nogle få bruger modgangen til at vokse.

Denne artikel handler om forskellen – og om det, jeg kalder Det Indre Beredskab: evnen til at være klar til at være klar.

Når det hele stinker

Vi kender det alle sammen. Intet synes at lykkes, og det hele føles bare som noget møg. Man kan sætte sig ned og ærgre sig, man kan forsøge at fremstå falsk positiv på de sociale medier – eller man kan lære at sige "tak for lort" og rent faktisk mene det.

Det lyder måske provokerende, men tanken er hentet direkte fra naturen. Levende organismer udskiller affaldsprodukter, og dem bruger vi som gødning på markerne, så der skabes bedre grobund for vækst. Det samme gælder for mennesker – og for de store organismer, vi kalder organisationer.

Enhver situation, vi virkelig ikke kan fordrage, rummer en mulighed for bevidst at vælge vores respons og møde den proaktivt. Det er nemmere sagt end gjort. Derfor vil jeg starte med at fortælle, hvordan det så ud, da jeg selv måtte tage min egen medicin.

Mit eget 2020

I februar 2020 gik jeg i gang med min anden bog, "Ledelse i nye højder". Omkring en tredjedel af de knap 40 planlagte interviews med topledere, iværksættere og unge mennesker var gennemført, da landet lukkede ned i marts. På dag ét forsvandt der 100.000 kr. i omsætning. Inden for 14 dage var tallet en kvart million, og hen mod årets afslutning nærmede det sig en million kroner i udskudte, aflyste eller sat-på-hold-opgaver.

I maj mistede jeg min elskede mor. Hun havde om nogen prøvet modgang i livet – en verdenskrig, en barndom på børnehjem, hårde jobs – og alligevel holdt hun sammen på en familie. Af hende lærte jeg det kunstneriske og det helhedsorienterede, og jeg fik skabertrangen ind med modermælken. Smerten ved at tage afsked med en del af sig selv føltes fuldstændig meningsløs.

Men det var også her, at jeg forstod noget vigtigt. Meningen med livet kan ikke være at dø, men at efterlade et aftryk hos dem, vi har betydet noget for. Resten af året blev samværet med min far langt mere intenst. Vi talte sammen, gik på museer og fløj sammen for at se mere af verden. Jeg brugte sommerens ufrivillige ekstra tid på endelig at skrive den kagebog om Anholt, som jeg havde båret rundt på i ti år. Og de mange flyvture i min Piper Dakota til Sverige, Tyskland og Norge gjorde mig til en bedre pilot.

Da året sluttede, var der allerede indgået aftaler for 2021 – også med nye kunder, som var kommet til, netop fordi den ekstra indsats i modgangen skabte nye muligheder. Modgangen var ikke forsvundet. Men den var blevet til gødning.

Det, der gjorde forskellen, var ikke held. Det var noget, jeg havde trænet i mange år – og som jeg gav et navn for mere end 25 år siden.

Det Indre Beredskab – at svare an

I 1998, kort efter at jeg var vendt hjem fra to et halvt års krig og nødhjælpsarbejde i Bosnien, formulerede jeg begrebet "Det Indre Beredskab". Pointen var, at det er det menneskelige aspekt – vores antagelser, dybereliggende ressourcer, følelser og mod – der afgør, om vi tør gribe ind og rette op på tingenes tilstand, når det virkelig gælder.

I dag beskriver jeg [Det Indre Beredskab](#) som den opbyggede kapacitet til bevidst at mobilisere sine mentale, følelsesmæssige og handlingsmæssige ressourcer, når situationen kræver det. Det handler ikke om konstant at præstere på maksimum. Det handler om at have overskuddet til at skrue op, når det gælder – og ned igen bagefter.

Der ligger en smuk pointe gemt i ordet ansvar. Når livet kalder på os, så svarer vi an. Det Indre Beredskab er med andre ord evnen til at svare an – også når det er ubelejligt, uoverskueligt eller gør ondt.

Det Indre Beredskab er ikke fravær af modgang. Det er evnen til at svare an, når modgangen kommer.

Mange vil kalde det robusthed eller resiliens. Det er rigtigt – men det er kun den ene halvdel af historien.

Robusthed er kun den ene halvdel

Professor Steen Hildebrandt har skrevet om, hvordan bæredygtighed og resiliens mødes i en virksomheds indre orientering: Bag alle de handlinger og beslutninger, der kendetegner en virksomhed, ligger der noget, der begynder i det enkelte menneske. Den formulering ramte noget centralt for mig.

Resiliens er nemlig den reaktive side af sagen. Evnen til at modstå et slag, komme på benene igen og klare skærene. Det er vigtigt, og enhver organisation bør kunne mønstre det. Men hvad med den fremadrettede, skabende side? Hvor kommer en organisations innovationskraft fra?

Mit svar er: samme sted. Hvis man har lært at stå distancen i virkelig svære situationer, hvor man har lagt frygten til side, fordi sagen er større end én selv, kan man mobilisere enorme kræfter – også til at skabe noget nyt. Til gengæld må man ydmygt acceptere, at man ikke er perfekt. For netop derfor ligger der et uforløst potentiale og venter.

Alt for mange ledere bliver i svære situationer handlingslammede eller skubber problemet fra sig, fordi der ikke er opbygget et grundlæggende indre beredskab, der giver modet til enten at stikke fingeren i såret og lukke hullet – eller til at forme den fremtid, man ønsker.

Men hvis Det Indre Beredskab er så afgørende, hvordan finder man så sit eget? Svaret er overraskende enkelt: Man kigger på det, der allerede har virket.

Find mønstret i det, der allerede virker

De fleste af os har en forestilling om, hvad vi er gode til. Men den forestilling er ofte farvet af vores selv billede. Derfor stiller vi i [Succesanalysen](#) et andet spørgsmål. Ikke "Hvad tror jeg, jeg er god til?", men: "Hvad gjorde jeg faktisk, da jeg lykkedes med noget virkelig svært?"

Når man undersøger flere af den slags situationer, træder der et mønster frem: den måde, man typisk mobiliserer sig selv og handler på, når man fungerer allerbedst under krævende omstændigheder. Det kalder vi TopPræstationsMønsteret. Hvor Det Indre Beredskab er kapaciteten, er TopPræstationsMønsteret den personlige kode til den.

Succesanalysen i fire trin:

- **Udfordring:** Hvad stod du overfor – og hvorfor var det svært?
- **Handling:** Hvad gjorde du konkret? Ikke hvad du burde have gjort, men hvad du faktisk gjorde.
- **Resultat:** Hvad lykkedes – og hvordan kunne du mærke det?
- **Mønster:** Hvad går igen på tværs af dine stærkeste præstationer?

Kender man sit mønster, kan man aktivere det bevidst, når det gælder – i stedet for at håbe, at det dukker op af sig selv. Men i en organisation er det ikke nok, at den enkelte leder er klar. Beredskabet skal også findes i teamet.

Fra JEG til VI – beredskab i teamet

Et team består af mennesker med hver deres styrker og succesmønstre. Når de individuelle mønstre bliver gjort synlige, kan de omsættes til [Fælles Høje Team Standarder](#) (FHTS): konkrete aftaler om, hvordan vi træffer beslutninger, håndterer pres, følger op og holder hinanden gensidigt ansvarlige.

Men der er forskel på en standard og et mønster. En standard er noget, vi har besluttet. Et mønster er noget, vi rent faktisk gør. Vejen fra det ene til det andet går gennem træning – med hoved, hænder og hjerte, som vi beskriver i [3H](#) – og gennem gentagelse over tid. Så kan de fælles standarder udvikle sig til teamets fælles TopPræstationsMønster.

Det afgørende er, hvornår træningen finder sted. Beredskab opbygges ikke, når det brænder. Det opbygges, når det ikke brænder – så det er der, når det gør. Det ved enhver brandmand og pilot – og det gælder i lige så høj grad en ledergruppe foran en ny strategi eller en krise.

Beredskab opbygges ikke, når det brænder. Det opbygges, når det ikke brænder – så det er der, når det gør.

Og her kommer vi tilbage til gødningen. For et team, der har trænet sit beredskab, oplever ikke modgang som en trussel, der skal overleves – men som et vilkår, der kan bruges.

Overskudsmentalitet giver overskud på bundlinjen

Mit eget motto er, at overskudsmentalitet giver overskud på bundlinjen. Det er ikke en påstand om, at Det Indre Beredskab automatisk skaber et bestemt økonomisk resultat. Det er en ledelseslogik: Menneskelig kapacitet styrker kvaliteten af de beslutninger, det samarbejde og den handlekraft, som strategien i sidste ende afhænger af.

Ledelseslogikken – fra indre beredskab til resultater:

- **Indre beredskab** giver klarhed, ro, mod og handlekraft hos den enkelte.
- **Bedre beslutninger** opstår, når man kan tænke klart under pres.
- **Stærkere samarbejde** opstår, når teamet tør holde hinanden ansvarlige.
- **Strategieksekvering** bliver mulig, når organisationen kan handle – også når virkeligheden ikke følger planen.

Overskud handler i øvrigt ikke kun om, hvad vi kan skabe for os selv. Det handler også om, hvad vi har overskud til at give videre. Fra 2015 til 2017 trænede vi i projektet "Fremtidens Lederberedskab" 32 unge mennesker på ekspeditioner rundt om i Europa, så de kunne opbygge deres eget indre beredskab. Jeg finansierede selv cirka 300.000 kr. og lagde omkring 1.600 frivillige timer i projektet. Det var vores gave til landsbyen – og en påmindelse om, at vi må starte langt tidligere, end de fleste tror.

Konklusion – modgang er en gave i grim indpakning

Modgang er uundgåelig for både mennesker og organisationer. Men den behøver ikke at være spildt. Med et trænet indre beredskab kan modgangen blive den gødning, der giver grobund for ny vækst – personligt, i teamet og i forretningen.

Det kræver ledere, der har lært at svare an, teams, der har trænet deres beredskab, før det brænder, og en organisation, der forstår, at robusthed og innovationskraft udspringer af samme kilde.

Husk, at selv grimt indpakkede og ildelugtende overraskelser er gaver. Spørgsmålet er bare, hvad du vælger at bruge dem til. Hvad har din seneste modgang gjort dig klar til?

Artiklen bygger videre på mine LinkedIn-artikler "Det indre beredskab" (2015) og "Modgang er gødning for vækst" (2020).

Vil I opbygge et beredskab, der gør jer klar til at være klar?

Cronquist Consult ApS arbejder med Det Indre Beredskab som en integreret del af lederudvikling, ledergrupper, High Performance Teams og strategieksekvering. Læs mere her:

<https://cronquist.dk/det-indre-beredskab>

<https://cronquist.dk/high-performance-teams>