Nødprocedurer i direktionen

– beredskab er en muskel, ikke et dokument

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

De fleste virksomheder har en beredskabsplan. Den ligger i en mappe, på et drev eller i et kvalitetssystem. Den er gennemarbejdet, godkendt – og sjældent åbnet.

Spørgsmålet er ikke, om planen findes. Spørgsmålet er, om direktionen, ledergruppen og mellemlederne kan handle på den, når det for alvor gælder – fredag eftermiddag, med kun halvdelen af de nødvendige informationer til rådighed og alle øjne rettet mod dem.

Denne artikel handler om, hvorfor beredskab er en muskel og ikke et dokument – og hvordan ledere træner den.

Da Danmark lukkede ned

I marts 2020 lukkede Danmark ned næsten fra den ene dag til den anden. Jeg skrev dengang artiklen ”Krisestyring og ledelse”, fordi situationen så tydeligt viste forskellen på organisationer, der havde en plan, og organisationer, der havde trænet den.

Få havde forudset en pandemi. Men nogle ledergrupper kom hurtigere i gang end andre. De vidste, hvem der skulle samles, hvem der traf hvilke beslutninger, og hvordan medarbejderne skulle informeres. De havde ikke nødvendigvis den bedste plan – men de havde øvet sig i at bruge den.

Min pointe dengang er den samme i dag: Klar til at være klar handler om en god plan, at øve den, evaluere, lære og justere – og så om igen. Mange gange.

> *Det er ikke planen, der redder en krise. Det er de mennesker, der har trænet den.*

Træn det, der sjældent sker

Som piloter træner vi nødprocedurer, som vi forhåbentlig aldrig får brug for. De første kritiske handlinger lærer vi udenad, så de sidder på rygraden, når pulsen stiger. Først derefter tager vi tjeklisten frem. Det er ikke fordi, piloter er dårlige til at tænke – det er fordi, ingen tænker klart i de første sekunder af en krise.

I virksomheder er det typisk omvendt. Man træner det, der sker hver dag, og håber, at erfaringen rækker, når det uventede indtræffer. Men cyberangreb, shitstorms på sociale medier, en whistleblower-sag, afbrydelse af kritisk infrastruktur eller en alvorlig ulykke er netop kendetegnet ved, at de sjældent sker – og derfor ikke kan læres i hverdagen.

Derfor skal de trænes. Ikke for at forudsige den næste krise, men for at opbygge de reflekser, der gør det muligt at handle, uanset hvilken krise der kommer.

Direktionens første time

Den første time afgør ofte, om en krise bliver håndteret eller eskalerer. Her er der ikke tid til at diskutere, hvem der har ansvaret. Det skal være aftalt på forhånd.

Roller: Hvem leder krisestaben? Hvem har ansvaret for driften, for kommunikationen og for kontakten til bestyrelse, myndigheder og kunder?

Beslutningsret: Hvad må krisestaben beslutte selv – og hvornår skal bestyrelsen eller ejerne inddrages?

Informationsrytme: Hvornår mødes krisestaben igen, og hvornår får medarbejderne næste opdatering – også selv om der ikke er noget nyt?

Fakta og antagelser: Hvad ved vi, hvad tror vi, og hvad ved vi ikke? Skriv det ned, og opdater det løbende.

Én stemme udadtil: Hvem udtaler sig – og hvad siger alle andre, når de bliver spurgt?

Mellemlederne er førstelinjen

En krise bliver ikke kun håndteret i direktionens mødelokale. Den bliver håndteret i førstelinjen – af de mellemledere og formænd, der står over for bekymrede medarbejdere, utålmodige kunder og spørgsmål, de ikke har svar på.

Hvis mellemlederne ikke kender hensigten og deres eget handlerum, venter de på besked. Og i en krise er ventetid dyr. Derfor skal mellemlederne være en del af beredskabet: De skal kende planen, vide, hvad de selv må beslutte, og have øvet de svære samtaler, før de skal føre dem for alvor.

Mellemlederen er strategiens oversætter i hverdagen – og det gælder i endnu højere grad, når det brænder. Jeg har skrevet mere om rollen i ”Mellemlederen – strategiens oversætter”.

Psykologisk tryghed er iltmasken

Når trykket falder i en flykabine, er iltmasken det første, der skal virke. I en ledergruppe under pres er psykologisk tryghed det tilsvarende: Uden den holder folk på de dårlige nyheder, tør ikke stille spørgsmål og siger ikke fra, når beslutningen er på vej i den forkerte retning.

I luftfarten blev det en vigtig erkendelse, at mange ulykker ikke skyldtes teknikken, men at besætningen ikke sagde det, de så. Det samme sker i direktioner. Den, der ser problemet først, er sjældent den, der sidder for bordenden. Derfor skal det være legitimt – og forventet – at sige stop.

Træning på bagkant er dyr

Da jeg under krigen i Bosnien arbejdede for Læger uden Grænser, opdagede jeg, at ingen var trænet i det udstyr, vi var afhængige af. Vi måtte træne alle lokalt – på bagkant og under pres. Det lykkedes, men det kostede tid og kræfter, som vi kunne have brugt på det, vi egentlig var der for.

Sådan er det også i virksomheder. Træning på bagkant er altid dyrere end træning på forkant – økonomisk, menneskeligt og omdømmemæssigt. Det er langt billigere at fejle i en øvelse end i virkeligheden.

Beredskabsscenarier – en simulator for direktionen

Det behøver ikke være kompliceret. En beredskabsøvelse på 90 minutter kan gøre en stor forskel: Direktionen eller ledergruppen får et realistisk scenarie – et cyberangreb fredag kl. 16.30, en video, der spreder sig på sociale medier, eller en anonym henvendelse om alvorlige forhold. Undervejs kommer nye informationer ind, og gruppen skal træffe beslutninger, kommunikere og prioritere under tidspres.

Bagefter kommer det vigtigste: Debriefingen. Hvad gik godt? Hvor gik vi i stå? Hvem manglede information? Hvad skal vi justere i planen? Uden debriefing er øvelsen bare en oplevelse. Med debriefing bliver den til beredskab.

I OLTC har vi pba. af mere end 35 års erfaring trænet ledere og ledergrupper i at træffe beslutninger under pres – i naturen og i virksomhedssimulatorer, hvor scenarierne kobles til virksomhedens egen virkelighed. Erfaringen er klar: De, der har trænet, handler hurtigere, roligere og mere samlet, når det for alvor gælder.

Beredskab og kriseledelse i praksis

Vi har samlet erfaringerne i forløbet Beredskab og kriseledelse, som er Danmarks eneste forløb af sin slags for det civile erhvervsliv og offentlige organisationer. Typisk deltager 8–12 ledere eller teammedlemmer i tre intensive døgn med internat, og rammen aftales med den enkelte virksomhed.

Deltagerne arbejder med simulatorer og virkelighedsnære scenarier som personredning og brandslukning. Opgaverne er bevidst uvante, og informationerne er ufuldstændige. Men fokus er ikke brand- og redningsfaget – det er ledelse, samarbejde og beslutningskraft. Hver øvelse består af briefing, opgaveløsning, observation og fælles bearbejdning, og deltagerne lærer en struktureret tilgang til at træffe beslutninger under pres.

Efter hver øvelse evaluerer vi, hvad der skabte overblik og handlekraft, hvor samarbejdet blev svært, og hvad teamet vil gøre anderledes. Erfaringerne overføres til virksomhedens egne situationer: En svigtende leverance, en hændelse, der kræver hurtig koordinering, eller en ledergruppe, der må handle, før alle svar foreligger.

Forløbet bygger på min egen baggrund som uddannet beredskabsofficer og indsatsleder, på ledelse under krigen i Bosnien, hvor jeg havde det samlede projektansvar for Danish Mobile Hospital, og med udvikling og design af mobile hospitalsenheder til jordskælvskatastrofer i Japan – herunder en styrings- og koordineringsenhed. Erfaringerne er suppleret med mange års virke på chef- og direktørposter i erhvervslivet.

Seks elementer, der trænes:

- **Situationsforståelse:** Hvad ved vi, hvad antager vi, og hvad mangler vi?
- **Beslutninger under pres:** Prioritering og handling på et ufuldstændigt grundlag.
- **Retning og roller:** Tydelig opgave, ansvar og hensigt.
- **Kommunikation:** Klare beskeder – og kontrol af, om de er forstået.
- **Koordinering:** At teamets bidrag hænger sammen som én indsats.
- **Tilpasning og opfølgning:** Justering af handlinger, når situationen ændrer sig.

Nødproceduren på én side

Det bør direktionen og ledergruppen have klar:

- **Krisestab:** Hvem samles – og hvem er stedfortræder, hvis nogen er væk?
- **Beslutningsret:** Hvad må krisestaben selv, og hvornår inddrages bestyrelsen?
- **Mellemlederne:** Hvad må de beslutte lokalt, og hvordan får de besked?
- **Kommunikation:** Hvem udtaler sig, og hvornår kommer næste opdatering?
- **Træning:** Hvornår øver vi næste gang – og hvordan debriefer vi?

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Hvornår har vi sidst øvet en krise – og ikke kun læst planen?
- Ved vores mellemledere, hvad de selv må beslutte, når det brænder?
- Er det legitimt hos os at sige stop, når vi er på vej i den forkerte retning?

Konklusion – beredskab er en muskel

En beredskabsplan i en mappe beskytter ingen. Det er de mennesker, der har trænet den, der gør forskellen. Beredskab er en muskel, der skal trænes jævnligt – ellers bliver den slap.

Så næste gang direktionen eller ledergruppen mødes, kan spørgsmålet være enkelt: Hvis det sker i dag – ved vi så, hvem der gør hvad i den første time?

Artiklen bygger videre på mine LinkedIn-artikler "Nødprocedurer i lederskab" (2026) og "Krisestyring og ledelse" (2020).

Er jeres ledelse klar til at være klar?

Cronquist Consult ApS og OLTC træner direktioner, ledergrupper og mellemledere i beslutninger og samarbejde under pres. Læs mere her:
Ledergruppeudvikling · Beredskab og kriseledelse · Mellemlederuddannelse