

Fra “Dream Team” i Bosnien til High Performance Teams

Hvad et dansk mobilhospital under krigen lærte mig om mission, beredskab, samarbejde og evnen til at skabe resultater, der overgår enhver forventning.

Historien bygger på mine egne erfaringer fra Danish Mobile Hospital (DMH) og det efterfølgende arbejde med ledelse, beredskab og High Performance Teams.



Historiske billeder og dokumentation fra Danish Mobile Hospital og arbejdet i Bosnien.

En mission større end os selv

Nogle af de vigtigste ting, jeg har lært om ledelse, lærte jeg længe før, jeg satte ord som High Performance Teams, FHTS, 3H eller Det Indre Beredskab på det.

I juni 1995 kom jeg til Banja Luka i Bosnien midt under krigen. Den del som kaldes Republika Srpska. Jeg var på det tidspunkt uddannelsesleder ved Beredskabsstyrelsen Hovedstaden og blev udlånt til et fælles humanitært projekt: Danish Mobile Hospital - DMH.

Ideen til DMH var skabt af lægen og krigskirurgen dr.med. Finn Warburg, som gennem virksomheden Medana havde arbejdet med mobile hospitalsløsninger. Projektet blev etableret i et samarbejde mellem Caritas Danmark og Beredskabsstyrelsen Hovedstaden og var primært finansieret af ECHO, EU's humanitære kontor.

Finn blev senere en af mine gode venner og en af de mentorer, der har lært mig mest om ledelse. Hans mange år som krigskirurg i verdens brændpunkter er beskrevet i erindringsbogen "I fulde åndedrag", hvor også DMH indgår.

En anden central person var "lille" Kurt Hansen, tidligere soldat fra Jægerkorpsen, som byggede selve hospitalet. Kurt og jeg var flere gange sammen i Bosnien. Han døde desværre i marts 2026, kort efter sin 80-års fødselsdag.

Men den vigtigste hovedperson i denne historie er egentlig ikke én person. Det er teamet.

For på DMH oplevede jeg, hvad der kan ske, når mennesker iværksætter og samles om en mission, der er større end dem selv.

Fra logistikansvarlig til projektledelse

Det første cirka halve år havde jeg ansvaret for teknik og logistik og indgik i et meget lille dansk ledelsesteam sammen med Knud, en dansk kriminalbetjent, som var projektkoordinator. DMH havde flere teams undervejs i en turnusordning i de ca. 5 år hospitalet var i Bosnien.

Det lyder måske beskedent at være "logistikansvarlig". I en krigszone var logistik imidlertid en forudsætning for, at hospitalet overhovedet kunne fungere. Medicin, reservedele, brændstof, køretøjer, kommunikation, reparationer og forsyninger skulle frem gennem et område med checkpoints, uforudsigelighed og en front, der hele tiden kunne ændre situationen.

Da Knud rejste hjem, overtog jeg det samlede ansvar for projektet. Jeg fik en anden dansk kollega ind i teamet, og projektet blev senere udvidet med et omfattende Primary Health Care-program, finansieret af Danida / Udenrigsministeriet. En dansk sygeplejerske fik ansvaret for denne del.

Udvidelsen betød, at indsatsen rakte langt ud over selve hospitalet: Mobile medicinske klinikker, feltsygepleje, ambulancetjeneste og sundhedsindsats i områder omkring den tidligere front, ofte langt fra de større byer.

Rundt om det lille danske team stod en langt større gruppe lokale medarbejdere: Læger, sygeplejersker, administration, logistik, tolke og mange andre. En af dem var Zeljko, som blev min højre hånd og siden en meget god ven.

Næsten to årtier senere, i 2013, stiftede Zeljko og jeg OLTC sammen. I dag tager vi danske ledergrupper - og unge i projekt "Fremtidens lederberedskab" - med tilbage til området for at træne ledelse, effektivt samarbejde i teams og personligt beredskab.

For mig er den forbindelse vigtig: Erfaringerne fra Bosnien blev ikke efterladt i Bosnien.



Danish Mobile Hospital (DMH) i Bosnien - rammen om nogle af de erfaringer, der senere blev en del af mit arbejde med ledelse, teams og beredskab.

De kaldte sig selv “Dream Team”

DMH var bemannet af mennesker med forskellige etniske og kulturelle baggrunde i et samfund, hvor krigen netop havde gjort forskelle til noget livsfarligt. Alligevel arbejdede medarbejderne sammen om én fælles opgave: At levere livreddende behandling til mennesker.

De begyndte selv at kalde vores samlede hold for et “Dream Team”. Der blev hængt et billede op på væggen af os alle sammen i indgangen til DMH med denne overskrift.

Den overskrift har fulgt mig siden.

Når jeg i dag arbejder med High Performance Teams, vender jeg ofte tilbage til et enkelt spørgsmål: Hvad får mennesker til at løfte sig fra at være en gruppe dygtige individer til at blive et team, hvor helheden præsterer mere end summen af delene?

På DMH var svaret ikke et kursus, en model eller et sæt PowerPoint-slides. Det begyndte med en fælles mission.

Missionen var så betydningsfuld, at mennesker accepterede en risiko, som i yderste konsekvens kunne koste dem livet. Den type situation skal naturligvis ikke romantiseres eller kopieres ind i erhvervslivet, men mekanismen bag er værd at forstå.

Et team bliver stærkere, når mennesker oplever, at opgaven er større end deres individuelle interesser - og når de ved, hvorfor deres bidrag betyder noget for andre.

Plan B er en del af planen

Min baggrund som beredskabsofficer har lært mig, at en plan ikke er det samme som sikkerhed.

Når en brandmand går ind i en brændende bygning for at redde liv og værdier, går han eller hun ikke bare ind med én forestilling om, hvordan opgaven skal løses. Der skal være et mentalt overblik over alternativer: Hvad gør vi, hvis adgangsvejen forsvinder? Hvis branden udvikler sig anderledes? Hvis kommunikationen svigter? Hvor er den alternative flugtvej?

Det handler om at være klar til at være klar.

I militærhistorien findes den ofte citerede pointe om, at ingen plan overlever den første kontakt med virkeligheden. Den erfaring genkender jeg både fra beredskabet, Bosnien og senere fra strategiarbejde i virksomheder.

Strategieksekverering er derfor ikke blot at følge en plan disciplineret. Det er at fastholde intentionen, samtidig med at man kan ændre handlingerne, når virkeligheden ændrer sig.

Senere har jeg på mit CBA-studie fundet inspiration hos Stephen Bungay og hans arbejde med The Art of Action - på dansk ofte omtalt som Handlingens kunst. Den tænkning bruger jeg i dag i arbejdet med blandt andet C-level teams: Tydelig retning, handlefrihed tæt på situationen og evnen til at justere uden at miste den fælles intention.

Det er også en vigtig del af det, jeg senere har konceptualiseret som Det Indre Beredskab; en iboende menneskelig kraftkilde og en overskudsmentalitet, der kan aktiveres, når det virkelig gælder.

Improvisation er ikke det samme som tilfældighed

En episode illustrerer det meget konkret.

På et tidspunkt skulle jeg flyve hjem fra Bosnien via Amsterdam med et MSF-H nødhjælpsfly. Knud skulle fortsætte arbejdet, og på køreturen mod lufthavnen opstod et helt praktisk problem: Han skulle kunne køre lastbilen. Så undervejs måtte jeg lære den danske kriminalbetjent at køre lastbil – på 30 min. Det endte senere med, at han faktisk fik dansk kørekort til både lastbil og bus.

Historien er næsten komisk.

Men kort efter blev alvoren tydelig. Da cargo-flyet lettede fra Banja Luka, steg det kraftigt og drejede voldsomt mod nordøst. Jeg talte med kaptajnen, som forklarede, at man skulle undgå et specifikt luftrum. På indflyvningen var flyet blevet truet med at blive skudt ned. Aviate – Navigate – Communicate grundprincippet har jeg selv senere lært som pilot.

De to billeder hører for mig sammen.



Humanitære luftoperationer i Bosnien. MSF-flyet knytter sig til perioden, hvor indsats, logistik og beredskab ofte måtte tilpasses situationen fra time til time.

At kunne improvisere betyder ikke, at man arbejder tilfældigt. Tværtimod. God improvisation kræver kompetence, overblik, tillid og en fælles forståelse af opgaven.

Først når fundamentet er på plads, kan mennesker handle hurtigt uden at skulle vente på en detaljeret instruktion. Det gælder både i cockpittet i luften og på landjorden.

Ledelse på tværs af organisationer og kulturer

Ingen organisation kunne løse opgaven alene.

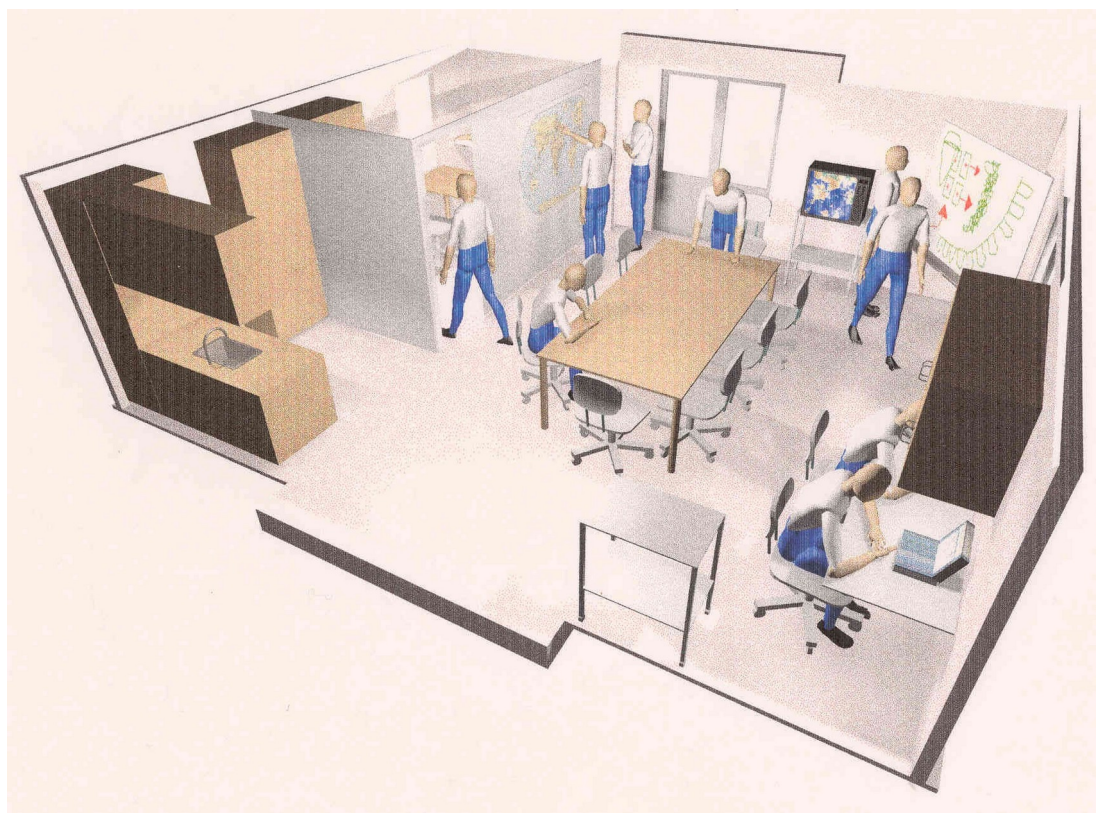
På DMH samarbejdede vi på tværs af og med en lang række humanitære organisationer og myndigheder. Koordineringen foregik på radio, ved møder og helt konkret ude i marken.

Når situationen ændrede sig, blev organisationens logo på døren altid mindre vigtigt end svaret på spørgsmålet: Hvem kan løse hvilken del af opgaven nu? Fordi: Vi løser opgaven, selv om svaret ikke nødvendigvis er vores.

I perioder blev presset ekstremt. Omkring 150.000 flygtninge kom ifølge vores samtidige opgørelser ind i Banja Luka-området på ca. 14 dage. Kaos, desperate mennesker, sult, sygdom, død. Forsyninger, transport, sundhedsindsats og koordinering skulle fungere samtidig. Det stiller ultimative krav til ledelse og koordinering af indsatsen.

Efter mit første år omkring DMH blev min internationale erfaring udvidet yderligere. Jeg blev rekrutteret til logistiske lederroller for MSF-Holland og tyske Malteser Hilfsdienst. I 1996 arbejdede jeg desuden i Japan for Finn Warburgs virksomhed Medana med udvikling og design af nye mobile hospitalsenheder til jordskælvkatastrofer.

Her arbejdede jeg med en C3i-enhed - Command, Control, Communication and Intelligence - i praksis en kommandocentral, hvor information, kommunikation, beslutninger og forskellige aktørers indsatser kan koordineres.



Medana C3i-enhed: Command, Control, Communication and Intelligence - en mobil ramme for information, kommunikation, beslutninger og koordinering af indsatsen.

Når jeg i dag arbejder med tværgående og horisontal ledelse i virksomheder, er konteksten naturligvis en helt anden. Men problemet er genkendeligt: Resultatet skabes ofte mellem organisatoriske enheder, ikke inde i én af dem.

Fra ekstreme vilkår til civilt lederskab

Det ville være forkert at påstå, at mine nuværende ledelsesmodeller blev "opfundet i Bosnien". Det gjorde de ikke.

Men rødderne er tydelige.

Tanken bag Det Indre Beredskab udspringer direkte af min baggrund og mit virke som beredskabsofficer - herunder tiden i Bosnien. Det handler om evnen til at bevare overblik, handlekraft og menneskelig balance, når virkeligheden ændrer sig.

Fælles Høje Team Standarder - FHTS og 3H - Hoved, Hænder, Hjerte blev først konceptualiseret senere i mit arbejde som konsulent i Cronquist Consult og udviklet og forfinet sammen med kunder (og deres kunder; den ledelses- og teamadfærd, som de i særlig høj grad værdsætter at blive eksponeret for).

Disse modeller og koncepter har imidlertid en erfaringsmæssig rod i noget, jeg havde set på nært hold: Teams, der skulle fungere under vanskelige vilkår, hvor tillid, adfærd, faglighed og fælles retning ikke var abstrakte begreber, men afgørende for resultatet.

Det er netop oversættelsen, der interesserer mig.



Fra beredskab til lederudvikling. Øverst tv.: Under mit arbejde for MSF-Holland gjorde vi team og materiel klar til indsats. Vi trænede bl.a. kørsel med vandtankvogn, brug af pumper, simulerede opstilling af "way stations" samt kontrollerede nødhjælpsmad og medicin, så det var klar til hurtig læsning. Når behovet opstod, arbejdede vi ofte døgnet rundt med distribution til flygtninge og internt fordrøve. Øverst th.: DMH Dream Team. Nederst tv.: OLTC High Performance Team Ledelse, hvor en kursUSDeltager som holdleder dirigerer en røgdykker under en praktisk lederøvelse. Nederst th.: en MI-26-helikopter, som jeg i december 1995 benyttede til at evakuere en DMH-kollega fra Bosnien til Kroatien.

Vi skal ikke forsøge at gøre en almindelig virksomhed til en krigszone. Vi skal forstå, hvilke menneskelige mekanismer der får mennesker til at tage ansvar for hinanden, handle selvstændigt inden for en fælles retning og levere ekstraordinært sammen – og derefter skabe betingelserne for, at de mekanismer kan leve i en civil organisation.

High Performance er ikke en model

Efter mere end 30 års arbejde med ledelse og teams er jeg blevet stadig mere overbevist om én ting:

High Performance opstår ikke, fordi en leder introducerer en model.

Modeller kan hjælpe os med at forstå, træne og udvikle den adfærd, der virker. Men før modellen kommer menneskene. Dem, som driver forretningen fremad gennem terrænet mod ambitiøse strategiske mål.

Der skal være en mission, som giver mening. Der skal ske gradvis opbygning af tillid. Mennesker skal holde hinanden gensidigt ansvarlige og samtidig forstå helheden. De skal turde kommunikere, når noget er ved at gå galt. De skal kunne handle, når planen ikke længere passer til virkeligheden. Og de skal have en fælles standard for, hvordan de vil arbejde sammen - også når presset stiger.

Det var noget af det, jeg så hos det team i Bosnien, der selv valgte at kalde sig Dream Team.

Resultaterne af det arbejde på DMH taler for sig selv. Faktisk blev vi på DMH hædret med EU's fortjenstmedalje for ekstraordinær humanitær indsats. Vigtigere er dog det faktum, at DMH i sin "levetid" gennemførte mere end 2.000 succesfulde operationer og muliggjorde yderligere ca. 8.000 andre rundt om – for relativt få midler.

Henimod slutningen omdannede vi DMH til rekonstruktionskirurgi og donerede meget af hospitalet til byens forskellige aktører. Resten kom hjem, blev videreudviklet, udsendt igen og igen i nye udgaver og med nye teams. I dag fungerer det i Ukraine og har fået tilføjet et Emergency: DEMH.

Jeg har brugt en stor del af mit arbejdsliv - både som chef på mange forskellige poster i erhvervslivet og som konsulent i min egen virksomhed - på at undersøge, hvordan de samme grundmekanismer kan omsættes til ledergrupper, virksomheder og organisationskulturer, hvor opgaven er en anden, men behovet for et stærkt team samarbejde er det samme.

For High Performance er ikke et mål i sig selv.

Det afgørende spørgsmål er altid: Hvad skaber vores måde at arbejde sammen på for dem, vi er sat i verden for at servicere? Leverer vi varen, når det gælder?

I en virksomhed betyder det blandt andet kunderne, medarbejderne og forretningen. På et hospital under en krig var konsekvensen mere direkte synlig.

Men ambitionen kan formuleres enkelt:

At skabe et team, der sammen leverer så gode resultater, at de overgår enhver forventning.

Epilog: Tilbage til Bosnien

Da Zeljko og jeg mange år senere etablerede OLTC – Outdoor Leadership Training Center - blev der skabt en ny forbindelse mellem fortid og nutid.

I dag kan jeg tage danske ledere og unge mennesker tilbage til et område, hvor nogle af mine egne mest formative erfaringer med ledelse blev skabt. Ikke for at lege krig og ikke for at kopiere fortiden, men for at bruge et anderledes miljø til at gøre og træne ledelse konkret.

For mig er det måske den vigtigste arv fra DMH.

Ledelse læres ikke alene ved blot at læse om det, reflektere og debattere. Ledelse bliver virkelig, når mennesker skal omsætte intention til handling, når man er afhængige af hinanden, og når alle bagefter tør undersøge og tale ærligt om, hvorfor noget lykkedes - eller ikke gjorde.

Vi kan lære af vores succeser og finde det mønster, der går igen, når vi fungerer allerbedst sammen trods enhver omstændighed eller udfordring. Vi kan finde drivkræfter hos de ildsjæle, som tilsammen kan skabe en organisatorisk ildstorm mod et virkelig ambitiøst mål.

Alt dette begyndte for mig længe før, jeg havde navnene på modellerne – også dem jeg endnu ikke selv havde opfundet.

Det hele begyndte med en fælles vigtig opgave - og et Dream Team i Bosnien.

Om forfatteren

Mads Cronquist er stifter og chefkonsulent i Cronquist Consult og har mere end 35 års ledelseserfaring fra en alsidig civil erhvervskarriere på tværs af forskellige brancher. Han har blandt andet arbejdet som driftsleder, HR-direktør, salgschef, forretningsudviklingschef og projektchef og kombinerer praktisk ledelseserfaring med en Certificate in Business Administration (CBA) med speciale i strategi og innovation samt efteruddannelse i erhvervpsykologi. Han er forfatter til bogen "Lederens inspirationsguide", skrevet som afslutning på udviklingsprojektet "Trivsel - 360 grader", hvor han var projektleder. Projektet vandt ArbejdsmiljøPrisen 2012 i kategorien "Arbejdsmiljø som strategisk element", og Christiansen & Essenbæk vandt desuden CSR Communication Prize ved CSR Awards 2012 og blev nomineret til både CSR People Prize -100 og CSR Strategy-100. I dag arbejder han gennem Cronquist Consult med lederudvikling, team- og organisationsudvikling, strategi og eksekvering samt executive coaching.

Læs mere om Mads Cronquist: cronquist.dk/mads-cronquist

Cronquist Consult: www.cronquist.dk