Partnerskab i praksis

– udstrakt tillid til hinandens komplementære kompetencer

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Ordet partnerskab bliver brugt om næsten alt – fra leverandøraftaler til logoer på en hjemmeside. Men et ægte partnerskab er noget andet end en kontrakt.

Grundlæggende handler det om udstrakt tillid til hinandens komplementære kompetencer, hvor man kæmper sammen for at indfri et fælles mål. Ikke fordi det står i aftalen, men fordi målet er større end hver enkelt part.

Denne artikel handler om, hvad der kendetegner stærke partnerskaber – og hvad jeg har lært af dem gennem mere end 30 år.

Hvad er et godt partnerskab?

Et godt partnerskab er udtryk for, at alle involverede har udstrakt tillid til, at de hver især proaktivt byder ind med de særegne kompetencer, som kan supplere hinanden i en stærkere værdikæde.

Samtidig skal partnerne utvetydigt demonstrere viljen til at arbejde mod et fælles, ambitiøst mål uden skjulte dagsordener og prioriteret ”nursing” af hjemmekontoret.

Er det et full-scale partnerskabsprojekt, så flytter man også fysisk sammen og har fuld transparens i økonomien; en fælles bundlinje i den fælles husholdning.

Hvor jeg lærte det – Danish Mobile Hospital

Som 23-årig kom jeg i forsommeren 1995 som ung beredskabsofficer til Banja Luka under krigen i Bosnien og blev chef for Danish Mobile Hospital, der var et partnerskabsprojekt mellem Beredskab Storkøbenhavn og Caritas Danmark, primært finansieret af EU.

Da jeg ankom, stod det ret hurtigt klart, at det lokale personale ikke arbejdede så godt sammen. Ledelsesopgaven var derfor ikke blot projektstyring under nogle meget krævende omstændigheder, men også en omgang ægte teambuilding i praksis.

Holdet bestod af kirurger, sygeplejersker, tolke og logistikere af forskellige nationaliteter, etniciteter og religioner. Vi lærte hver enkelt at kende, arbejdede side om side 16–17 timer i døgnet, spiste den samme mad og kørte i den samme lastbil. Tilliden blev ikke skabt med ord, men gennem handling – når vi krydsede frontlinjer med medicin, eller når nogen brød sammen og skulle bringes i sikkerhed.

Resultatet blev flere tusinde fejlfrie operationer under ekstremt pres, hjælp til næsten en million civile og EU's fortjenstmedalje for ekstraordinær humanitær indsats. Men endnu vigtigere var det, at det lokale personale selv gav os navnet "DMH Dream Team". I 2014 stiftede jeg sammen med min gamle kollega og gode ven Zeljko Bozic Outdoor Leadership Training Center i Bosnien – et partnerskab, der i dag træner ledere i at bygge rigtige Dream Teams. Partnerskaber er nemlig ikke kun udadtil, men også internt.

Det første partnerskab i erhvervslivet

Efter Bosnien startede jeg i ISS som lederaspirant i 1998. Mit første job blev driftsleder i Ejendomsservice, og jeg fik ansvaret for "grønt & hvidt". Her etablerede vi et partnerskab med AMU Nordsjælland, der kunne videreuddanne og opkvalificere 32 gartnertillærte medarbejdere (der ryddede sne om vinteren i samarbejde med en masse landmænd og deres traktorer) – et kæmpe puslespil med næsten 1.200 mandeuddannelsesdage på kun fem måneder.

AMU havde uddannelseskompetencen og træningsfaciliteterne, vi havde opgaverne og kunderne. Ingen af os kunne have gjort det alene. Det løftede både kvaliteten og kundeserviceniveauet markant – og det lærte mig, at de bedste partnerskaber opstår, når begge parter har brug for hinanden.

Det samme skete på maskindelen. Vi var ikke eksperter i at reparere maskinerne, så værkstedsfunktionen blev outsourcet til Svogerslev Maskincenter – men samtidig insourcet i vores egen bygning. Det var lidt dyrere pr. driftstime, men produktionsstop forsvandt næsten. Effektiviteten steg markant, og det samme gjorde kundetilfredsheden (og medarbejdertilfredsheden). Efter to år var et minus vendt til +17 % i driftsmargin.

Herlev og ISS – del sol og vind lige

En dag efter et langt driftsledermøde rejste min chef, Ole Mortensen, sig pludselig og udbrød: "Mads, jeg har fundet ud af det! Vi tager driften, og du … du tager alt det bløde lort!" Det var, fordi jeg insisterede på god oplæring og træning. Den kommando blev starten på min HR-karriere – og på et af de stærkeste partnerskaber, jeg har været med i.

Den visionære og praktisk anlagte jobcenterchef i Herlev Kommune, Niels Tolstrup, stod med en udfordring med at aktivere ledige og et stigende udgiftsgrundlag. ISS havde et rekrutteringsbehov og ønskede en fleksibel arbejdsstyrke, der hurtigt kunne geare op og ned. Komplementære behov og komplementære kompetencer.

Projekterne startede med at få ledige med mange andre problemer end ledighed i arbejde og udviklede sig bl.a. til Straksaktivering, der blev en kæmpe succes og blev spredt til hele landet.

Vi opbyggede så godt et koncept til gavn for alle parter, at tilliden voksede og voksede – til den dag, vi flyttede sammen under samme tag i projekt "MultiService". Én af hemmelighederne her var, at vi delte

sol og vind lige – med åbne kalkulationer og fælles bundlinje. Herlev tog sig af lovgivning, rettidighed og ydelser, mens ISS tog sig af velkomst, arbejdstøj, introduktions- og oplæringsplaner samt services på alle mulige kommunale institutioner.

Sammen udviklede vi også "Dansk på arbejdspladsen" med frøet til det geniale video-cv, og flere danske og udenlandske ministre kom på besøg for at se, hvordan vi gjorde det i praksis – og min afdeling leverede koncernens næsthøjeste margin.

Svendestykket blev det 6 MDKK store multipartnerskabsprojekt "Videnscenter for kompetenceafklaring af flygtninge og indvandrere" i Århus, som jeg fik beskæftigelsesministeren til at komme og åbne – til stor åbenbaring for ISS Danmarks adm. direktør, som jeg blot hviskede i øret: "Nu er ISS de førende rådgivende ingeniører på integrationsområdet." Det blev senere belønnet med både Integrationsprisen og CSR People Prize.

Outsource det, I ikke er bedst til – men flyt sammen

Den dynamiske formidling af mennesker til job var – ligesom maskindelen – heller ikke ISS' spidskompetence, og hovedkontorets traditionelle og træge jobcenter kunne slet ikke følge med. Så vi gjorde det bare selv.

Jeg outsourcede vikarfunktionen til et vikarbureau – men insourcede den samtidig fysisk, så vi sad på kontorer side om side med mine projektledere. I løbet af et år omsatte den fælles "Rugekasse", som vi kaldte vikarenheden, for et tocifret millionbeløb. Og endnu engang delte vi sol og vind lige.

Pointen er, at et partnerskab ikke handler om at kunne det hele selv. Det handler om at finde dem, der er bedre til det, man ikke selv mestrer – og så arbejde så tæt sammen, at grænsen mellem organisationerne næsten forsvinder.

Et hold, der trodsede tvivlen

Partnerskaber findes også inden for en organisation. I ISS byggede jeg som projektchef et hold på 12 projektledere og konsulenter rundt om i landet, der på kryds og tværs delte viden, frustrationer og idéer på faste møder og nogle virkelig sjove workshops, som vi selv orkestrerede.

Når én kollega var overbebyrdet, trådte en anden til. Hovedkontoret tvivlede ikke blot på initiativet, men forsøgte faktisk flere gange i ren misundelse at stikke en kæp i hjulet – bl.a. da en ledende medarbejder ringede til mig og sagde ordene: "Hvis du og Ole vil rode med det der aktiveringscirkus, så fred være med det, men regn ikke med nogen hjælp herfra!"

Jeg spurgte holdet, om de ville stå sammen om det alligevel. Det ville de – og med Ole Mortensens opbakning lykkedes det over al forventning. Udstrakt tillid til hinanden og et fælles mål var stærkere end skepsissen udefra. Projekterne gav positiv omtale, styrkede brandet markant og vandt flere priser.

> *Når der er mørke omkring dig, så vær dit eget lys.*

Fra chef til kunde – og makker

Hos Christiansen & Essenbæk var Jon Buch min chef, da vi sammen skabte det prisvindende projekt "Trivsel – 360 grader". Senere blev han min kunde, og vi har arbejdet sammen om lederudvikling i rigtig mange år. Da mine forældre holdt guldbryllup, og jeg stod som kok for hele selskabet, stillede Jon op og knoklede i otte timer på en lørdag. "Du har hjulpet mig så meget, så selvfølgelig hjælper jeg også dig!", sagde han.

Siden har vi trænet hans ledere bl.a. i Bosnien og i vildmarken i Sverige om vinteren, og de har cyklet op ad Mont Ventoux sammen. Det er et partnerskab, der har overlevet skiftende roller – fordi det hviler på gensidig respekt og et fælles ønske om at skabe noget, der er større end os selv.

En af de unge gutter, Anders, som var med på nogle af de første lederhold, så jeg et lys i, selv om han blev drillet lidt af de erfarne gamle rotter. Jeg troede på ham og tog ham med til et par private, kammeratlige arrangementer. For nylig blev det meddelt, at han snart bliver Jons efterfølger.

Partnerskab på tværs – mere velfærd for færre midler

Partnerskaber kan også løse samfundsopgaver. I vores projekt "Fremtidens lederberedskab" gik skolen, forældrene, frivillige instruktører, lokale virksomheder, kommunen og en række sponsorer sammen om at træne 32 unge fra 6. klasse på fem karakteropbyggende OLTC-træningsekspeditioner rundt om i Europa fordelt på to skoleår. Selv bidrog jeg med omkring 1.600 frivillige timer og 300.000 kr. Det var realiseringen af en drøm og en vision, som jeg havde skabt en mørk nat i en skov i Canada med ulvene omkring mig.

Et ufravigeligt krav for deltagelse i projektet var, at hver ung selv skulle finde, gennemføre og dokumentere mindst 20 timers frivilligt arbejde i lokalsamfundet – fx hjælpe til i vuggestuen, på plejecentret eller hos naboen. Mere velfærd for nul kroner.

Det er et partnerskab, hvor alle parter bidrager – og det skal man lære langt tidligere i livet, end mange tror. Det neutraliserer samtidig behovet for dyre genopretningsprojekter for teenagere, som koster kommunekasserne dyrt.

Partnerskaber i dag

Princippet har ikke ændret sig. I dag arbejder Cronquist Consult sammen med en it-samarbejdspartner, der anvender AI til procesoptimering hos vores fælles kunder. Vi bidrager med ledelse, forretningsudvikling, strategirådgivning og kulturforandringer – partneren med teknologien. Hver for sig ville vi kun løse halvdelen af opgaven – eller måske slet ikke komme i gang eller i mål.

Det er den samme logik som i Banja Luka og i Herlev: Komplementære kompetencer, fælles mål og tillid til, at den anden leverer sin del.

Et godt eksempel er PSN Service A/S, hvor vi i nogle år har arbejdet sammen om bl.a. executive business coaching på C-level og træning af mellemlederne – og nu AI-støttet procesoptimering. Virksomheden har i perioden 2023–25 forbedret sit resultat før skat med mere end 15 MDKK og er nu opkøbt af InstallatørGruppen, som vi også er i dialog med.

Tag din egen medicin – også når partnerskabet bliver usundt

Ikke alle partnerskaber varer evigt. I vikarbureauet mødte jeg en af de dygtigste sælgere, jeg nogensinde har mødt. Hun outperformede sine kolleger med en faktor fire til fem – og blev senere min partner i livet. Men et partnerskabs grundlag kan ændre sig, hvis der er urent trav, og for et par år siden måtte jeg træffe beslutningen om at vinke farvel til det, der engang var en vigtig relation.

Det kan koste dyrt og vare lang tid, før man er fri af det, der pludselig begynder at tynge. I mit eget tilfælde har det taget mere end fire år at rydde op i en andens selvskabte økonomiske kaos – og festen er ikke slut endnu, trods utvetydige kontrakter og retskendelser.

Det gælder således både i livet og i forretningen: Når tilliden og det fælles mål forsvinder, er partnerskabet ikke længere et partnerskab. Så må man tage sin egen medicin og bryde ud – også selv om det koster. Det kræver mod at erkende, men det frigør energi til nye, sunde partnerskaber.

Stærke partnerskaber rækker længere

I dag ses de gamle venner fra ISS-tiden og jeg stadig. Vi indstiftede ”Rokokoklubben” og mødes indimellem i Nyhavn for at fortælle gamle historier. Vi er alle i andre job i dag, men vi respekterer hinanden for et engagement, der rakte længere end egen næsetip.

Det er måske det bedste tegn på et stærkt partnerskab: Det rækker længere end projekter, jobtitler og separate organisationer.

Kendetegn ved et stærkt partnerskab

Fem kendetegn:

- **Udstrakt tillid:** Man stoler på hinandens kompetencer – også når det er svært.
- **Komplementære kompetencer:** Hver part bidrager med det, den er bedst til.
- **Et fælles, ambitiøst mål:** Målet er større end hver enkelt part – og værd at kæmpe for.
- **Åbenhed:** Del sol og vind lige med åbne kalkulationer og fælles bundlinje.
- **Nærhed:** Arbejd side om side – gerne under samme tag.

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Hvilke af vores "partnerskaber" er i virkeligheden bare leverandøraftaler?
- Hvor kunne en partner med komplementære kompetencer løfte os – og hvad skal vi give til gengæld?
- Hvilke partnerskaber er blevet usunde – og har vi modet til at bryde ud?

Konklusion – tillid er valutaen

Et ægte partnerskab bygger på udstrakt tillid til hinandens komplementære kompetencer og viljen til at kæmpe sammen for et fælles, ambitiøst mål. Det gælder i en krigszone, mellem en kommune og en privat virksomhed, mellem chef og medarbejder – og i livet.

Forudsætningen er, at man først kender sig selv og ved, hvad man selv kan bidrage med. Først da kan man rumme andres perspektiver – og bygge partnerskaber, der rækker længere end kontrakten.

Artiklen bygger blandt andet på mine LinkedIn-artikler "Partnerskab i praksis" (2015), "Real Dream Team Building" (2015) og "Ny velfærdsmodel baseret på frivillige" (2021) samt "Opbygning af rigtige Dream Teams" på cronquist.dk.

Vil I bygge stærkere partnerskaber og Dream Teams?

Cronquist Consult ApS hjælper ledelser med forretningsudvikling, teamudvikling og det personlige lederskab, der skal til for at skabe tillid på tværs. Læs mere her:
Forretningsudvikling · Lederudvikling · OLTC-programmer