

Opbygning af rigtige Dream Teams

Fem cases fra det virkelige liv:

20 års erfaringer med at opbygge Dream Teams på arbejdspladsen



Banja Luka lufthavn, aug.'95. Foto: Mads Cronquist

Hvordan får man egentlig mennesker til at trække i samme retning og optimerer processer, så man skaber overlegen kundeværdi og når ambitiøse mål – også kendt som det udbredte fænomen “strategieksekverering”?

Svaret er overraskende enkelt. Her er, hvordan vi gjorde det i fem meget forskellige organisationer og under meget forskellige omstændigheder. Den sidste som konsulent, resten som en del af flokken.

1. Danish Mobile Hospital: Det første Dream Team

I juni 1995, da jeg var 23 år, fik jeg tilbuddet om at tage i krig i Bosnien. Med min uddannelse og træning som officer i Beredskabsstyrelsen mente jeg, at jeg allerede havde set det meste, så jeg opfattede det som en mulighed for at udføre noget meget vigtigt humanitært hjælpearbejde på Danish Mobile Hospital (DMH). Jeg følte en form for dybere kald. Det kom ret uventet, men præcis på det rigtige tidspunkt.

14 dage senere sad jeg i et fly sammen med Knud, en dansk politibetjent, og sammen udgjorde vi et lederteam. Knud var projektkoordinator, og jeg var teknisk logistiker.

Ubevæbnede og efter at have passeret 16 forskellige checkpoints gennem frontlinjen ankom vi endelig til Banja Luka sammen med dr.med. Finn Warburg, som var ophavsmand til det banebrydende mobile hospitalskoncept. Vi blev modtaget af en håndfuld lokale medarbejdere og gik straks i gang med overdragelsen fra det foregående team. Vi besøgte også en lang række lokale hospitalsledere, politikere, UNHCR, ECHO og en håndfuld andre NGO'er, som arbejdede i området på det tidspunkt.

Ved hvert møde med en lokal myndighedsperson fik vi traditionen tro et glas Sljivovic – som man klogeligt ikke afslår! Og sandsynligvis to. På størrelse med et syltetøjsglas. Dertil noget stærk kaffe. Efter nogle få dage rejste det tidligere team hjem, og Knud og jeg drev DMH. Eller vi forsøgte. Det siger næsten sig selv, at min mave var temmelig medtaget, og mit hoved snurrede. Faktisk kunne jeg ikke huske ret meget om, hvem jeg havde mødt, eller hvordan jeg skulle reparere maskineriet på hospitalet, når det indimellem brød sammen efter hård brug 24/7.

De lokale medarbejdere gjorde deres bedste; nogle arbejdede med logistik, nogle som tolke og andre havde medicinske kompetencer. Operationerne blev udført af meget dygtige kirurger sammen med lokale sygeplejersker. Men medarbejderne fungerede ikke rigtig godt sammen som team. Det var ikke så mærkeligt. Det var krigstid, og alle var under et enormt pres. Samtidig var vi alle afhængige af hinanden for at kunne levere mere end 100 % effektivitet. Så hvad gør man?

Knud og jeg brugte meget tid på at lære alle i teamet at kende. Vi talte med dem og arbejdede side om side 16-17 timer om dagen, syv dage om ugen. Vi delte strabadserne og løste umulige udfordringer under meget vanskelige og naturligvis farlige forhold. Det kunne for eksempel være at krydse frontlinjer for at levere humanitær hjælp – medicin, ambulancetjeneste, etablering af lokale mobile klinikker til primær sundhedspleje osv.

Vi spiste den samme mad, kørte i den samme lastbil, løftede de samme byrder og støttede det medicinske personale i at redde patienternes liv – uanset nationalitet, etnisk tilhørsforhold eller religiøs overbevisning.



“Alignment” begyndte at få en meget konkret betydning for mig. Først og fremmest handlede det om at lære mig selv langt bedre at kende, overskride begrænsende og forestillede grænser for min energi og stole på mig selv og min evne til at gennemføre næsten hvad som helst; et træningskoncept, som jeg i dag leverer under navnet “Dit indre lederberedskab”. For det andet handlede det om at opbygge tillid helt konkret, så vi kunne stole på hinanden – også når det betød, at man lagde sit eget liv i hænderne på et teammedlem for at kunne redde et andet menneskes liv.

Jeg bar personligt tre af mine teammedlemmer i mine arme ud af området på grund af henholdsvis et nervesammenbrud, et selvmordsforsøg og en alvorlig skade. Vi gjorde det ikke for at opnå nogen form for “heltestatus”. Vi gjorde det, fordi det gav mening – og fordi vi følte os som en familie i medgang og modgang.

Men i modsætning til en familie måtte nogle rejse, og nye medarbejdere kom til. Ved at kombinere en velforberedt introduktionsplan med åbne spørgsmål til det nye “familiemedlem” om, hvilke kompetencer, hvilken viden og hvilken energi personen bragte ind i teamet, begyndte vi at vokse sammen. Selvledelse blev etableret hos hvert enkelt medlem, og den daglige ledelse blev mere eller mindre overflødig – bortset fra helt særlige situationer med en lumsk cocktail af frygt, kaos og deraf følgende handlingslammelse.

I disse situationer var tydelig styring nødvendig for at lede hvert enkelt teammedlem – uden diskussion eller udfordring af autoriteten, fordi man havde gjort sig fortjent til deres tillid og respekt til at lede, når det virkelig

gjaldt. Senere i livet genopdagede jeg denne mekanisme i mange organisationer og kaldte træningsmetoden “at zoome ud/ind”; leadership versus management. Modellen hedder ROSE og indeholder fem elementer.

Min kontrakt med DMH var kun på tre måneder, men jeg vendte ikke tilbage til Danmark før december 1997 efter 2½ års hårdt optjente erfaringer – hvor det bogstaveligt talt handlede om liv eller død – i det jeg også efter det første år på DMH arbejdede for MSF-Holland og tyske Malteser Hilfsdienst.

Det gav mig essentielle praktiske erfaringer med, hvordan man i virkeligheden opbygger High Performance Teams. Eller faktisk, som de lokale medarbejdere selv valgte at kaldte vores lille familie: “DMH Dream Team”.

Resultaterne taler for sig selv: DMH, som senere fik navnet Danish Emergency Mobile Hospital, reddede mange menneskeliv ved at gennemføre flere tusinde fejlfrie operationer under ekstremt pres, og vi modtog den europæiske medalje for ekstraordinær humanitær indsats. Hospitalet var med til at lindre smerte og lidelse for tæt på en million civile i Bosnien og banede vejen for effektive mobile hospitalskoncepter.

I dag eksisterer konceptet fortsat i en endnu bedre version og har været udsendt til flere operationer rundt om i verden, blandt andet efter tsunamier og jordskælv.

Næsten 20 år efter mit første besøg i Bosnien har jeg sammen med en tidligere DMH-medarbejder – min nære ven og et menneske, som jeg betragter som familie, Zeljko Bozic – i 2014 etableret [OLTC](#) (Outdoor Leadership Training Center) med fokus på at træne ledere i at blive trygge ved at opbygge Dream Teams, træffe vanskelige beslutninger under hårdt pres og nå ambitiøse mål. Vi leverer nu virkelig krævende og spændende lederkurser i hele Europa, året rundt – til lands, vands og i luften.

2. ISS: At skabe brandværdi

Efter Bosnien begyndte jeg i 1998 min civile karriere hos ISS som ledertrainee. Det var en sjov periode, hvor jeg lærte alt det grundlæggende om rengøring, facility management, food services, snerydning osv. Gradvist fik jeg lederstillinger, først som driftsleder i Ejendomsservice-afdelingen, hvor jeg fik et nyt team på omkring 30 medarbejdere. Nogle år senere blev jeg forfremmet til CSR-chef med flere landsdækkende projekter styret af nogle rigtig dygtige projektledere, og vi fik også etableret et hastigt voksende vikarbureau.

Det handlede i høj grad om partnerskab; evnen til at stole på en partner med et helt andet og komplementært sæt kompetencer, så man sammen kunne kæmpe for at nå et fælles mål.

Igen kom erfaringerne fra Bosnien til nytte. Vi skabte endnu et Dream Team og satte ISS på et landkort, hvor virksomheden ikke tidligere havde været: Som en førende kommerciel CSR-aktør i Danmark. Teamet på 12 projektledere og jeg mødtes jævnligt på interne konferencer, hvor vi delte viden, frustrationer og idéer og justerede vores operationelle best practice. Hvis én havde for stor arbejdsbelastning, trådte en kollega til.

Her er det nødvendigt at nævne en lille kuriositet. Ligesom flere gange i f.m. min tid på DMH fik jeg ofte at vide af højtplacerede medarbejdere i DK, at “det kan ikke lade sig gøre”. En bestemt person fra ISS’ hovedkontor sagde en morgen rasende til mig i telefonen, at “hvis du og dit team vil forfølge det dér fnidder, så gør det – men forvent ikke nogen hjælp fra os!”. Okay, tak. Det gav bare endnu mere brændstof til min vilje til at få det til at lykkes alligevel. Min chef, Ole Mortensen, havde også min ryg.

Jeg fortalte teamet, at det så ud til, at vi måske stod alene og måtte bevise vores eksistensberettigelse – i overensstemmelse med ISS’ mission. “Vil I købe ind på det?”, spurgte jeg dem. Dream Teamet rejste sig endnu en gang og gik med krum hals sammen til opgaven.

Sammen udviklede vi et meget praktisk og anvendeligt "Multi Service"-koncept med Herlev Kommune under ledelse af den tidligere jobcenterchef og meget visionære embedsmand Niels Tolstrup. Vi udvidede samarbejdet med blandt andet et hidtil uset kreativt koncept for integration af udlændinge i det danske samfund, som udviklede sig til en fuldskala vidensinstitution, der rådgav den offentlige sektor.

Resultaterne var ganske imponerende.



Teamet leverede koncernens næstbedste overskudsgrad, beviste at aviser kunne skrive positivt om ISS og dermed skabe brandværdi, og vandt flere priser. Dream Teams drømmer stort – og de eksekverer med stort fokus for at løse den vigtige mission, uanset hvilke forhindringer de møder.

3. Eltel Networks: HR i skudlinjen

I 2004 forlod jeg ISS for at starte min egen konsulentvirksomhed med afsæt i mine erfaringer med partnerskaber, og jeg opfandt verdens første Video-CV. Nogle år senere, lige før nogen for alvor så den finansielle krises flodbølge rejse sig, blev jeg kontaktet af en tidligere ISS-direktør og spurgt, om jeg ville være HR-direktør med plads i ledelsen hos en af de førende infranet-udbydere, Eltel Networks.

Efter lidt overvejelse sagde jeg ja og begyndte som ekstern konsulent på deltid og senere som fuldtidsansat. Opgaven var at opbygge en HR-funktion fra bunden med særligt fokus på udvikling af ledere.

Sonny Nielsen, CEO, var en hardliner-chef, hvilket var nødvendigt på det tidspunkt. Gradvist byggede jeg HR-afdelingen op med et team på fem dedikerede medarbejdere, tilfældigvis alle kvinder. Jeg outsourcede juraen, skilte løn fra og overgav den til økonomifunktionen.

Sammen udviklede vi et omfattende lederuddannelses-koncept med blended e-learning, praktiske outdoorøvelser, coaching og hjemmeopgaver. Det var grundlæggende et internt akademi.

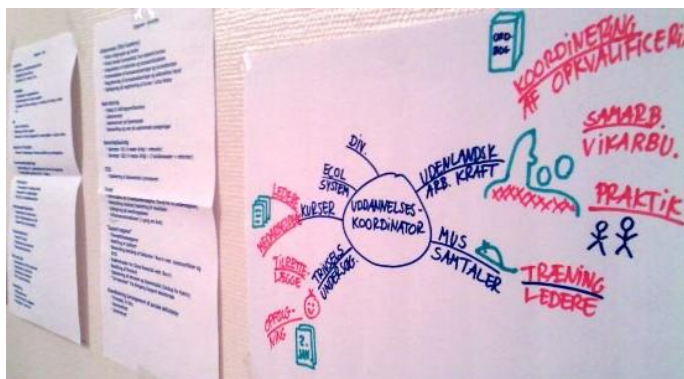
Da vi skulle udarbejde den næste HR-strategi, bad jeg Sonny om at bruge lidt tid sammen med os på et HR-afdelingsseminar. Han skulle forklare og skitsere sine ønsker og krav til HR's værdiskabelse set med hans egne og Eltel Networks' kunders øjne. Det gjorde han med en præcis og klar vision på 15 minutter. Ret imponerende.

På baggrund af dette og vores egne forberedelser med åbne spørgsmål før seminaret medbragte jeg en prototype på en model, som jeg havde udviklet som selvstændig konsulent. Modellen skulle skabe alignment mellem vores HR-indsatser og de forskellige forretningsmæssige mål og var inspireret af en kombination af Kaplan & Nortons gode gamle Balanced Scorecard og Dave Ulrichs fire oprindelige HR-roller. Jeg kaldte den "[LeaderShop](#)"-modellen.

Vi arbejdede hårdt i teamet med mindmaps, Appreciative Inquiry og vores individuelle input for at skabe en strategi, der leverede reel værdi på tre niveauer: 1) at støtte lederne i at skabe kundeværdi ved at gøre det let at "shoppe HR", 2) at demonstrere og beregne værdiskabelsen over for ledelsen og 3) at fordele hver opgave til det enkelte HR-teammedlem med klare, målbare mål (succeskriterier), deadlines og ansvar.

Efter yderligere hjemmearbejde blev LeaderShop-modellen kogt ned til én A3-side (42 x 30 cm) og hængt op på væggen både inde i og uden for HR-afdelingen – som i øvrigt var organiseret med HR-partnere ude i forretningsenhederne – og den blev også brugt som grundlag i f.t. rapportering til ledelsen.

Selv om finanskrisen ramte, lykkedes det Eltel Networks at forbedre overskudsgraden med omkring 3,5 mio. € på ét år. Det årlige sygefravær faldt med 50 %, og personaleomsætningen blev reduceret til mindre end 25 % af det tidligere niveau. Akademiet leverede mere end 2.000 uddannelsesdage, og jeg og en samarbejdspartner udviklede også et meget effektivt internt IT-system, "Employee Circle of Life" (ECOL), der skulle skubbe HR ud i driften og gøre det nemt at bruge.



Jeg opdagede for eksempel, at onboarding af én ny medarbejder involverede 16 forskellige personer. Med ECOL automatiserede vi 75 % af disse processer og sparede cirka 1 mio. € i driftsomkostninger. Employee Satisfaction Index blev forbedret på 90 % af de målrettede områder, og vi implementerede et systematisk introduktions- og exitprogram.

I driften kunne vi dokumentere ikke-fakturerbare timer, og vi byggede et strategisk workforce-program for at reducere omkostninger og forbedre effektiviteten – og endnu en gang, ligesom hos ISS, et internt vikarbureau.

Men alt godt får en ende, og da HR-afdelingen var fuldt funktionsdygtig og kørte smidigt, kom vi selv i skudlinjen. Eltel Networks var blevet købt af en kapitalfond, som under finanskrisen ikke ligefrem forelskede sig i HR-funktionerne i de forskellige lande. Så i sommeren 2009 var det tid til at sige farvel til et fantastisk Dream Team. Og ligesom hos ISS starter rengøringen af trappen fra toppen – hvilket betød, at det var mig, der blev fejet væk.

Det skulle vise sig at blive noget af det bedste, der nogensinde er sket i min karriere.

4. Christiansen & Essenbæk: At slippe af med betonklodsen

Da jeg forlod Eltel Networks, startede jeg igen motoren i min konsulentvirksomhed og fik nogle års nyttige erfaringer med forretningsudvikling i forskellige virksomheder. En dag deltog jeg som formand for Netværk Storkøbenhavn i en konference tæt på mit hjem. En oplægsholder, Helle, fortalte noget meget interessant om et projekt i en mellemstor entreprenørvirksomhed, jeg aldrig havde hørt om: [Christiansen & Essenbæk](#) (CEAS).

Helle var projektleder, og jeg inviterede mig selv på en kop kaffe for at møde hende og høre mere om projektet, der hed "Trivsel – 360 grader", og for at hjælpe hende med den økonomiske rapportering.

Helle følte sig ikke rigtig godt tilpas i jobbet og ville prøve noget andet. Ved et tilfælde – eller måske noget større end skæbnen (synkronicitet?) ville Helle opbygge “Ungdomsbrandkorpset” i København. Som tidligere røgdykkerinstruktør og indsatsleder kunne jeg nogle frække ord og hjalp jeg hende med ansøgningen, hvilket resulterede i, at hun faktisk fik jobbet. Nogle uger senere blev jeg ringet op af Helles tidligere chef, administrerende direktør i CEAS, Jon Buch.

“Din skiderik ... du fik Helle til at rejse, så nu må du hellere komme og overtage hendes job!”, sagde han med tydelig humor i stemmen. Uden overhovedet at tænke svarede jeg straks: “Det gider jeg fan’me ikke!”. Den underligste jobsamtale nogensinde.

Alligevel mødtes vi nogle dage senere over en kop kaffe for måske at udvide samtalen lidt. Jon fortalte om sine idéer og den indsats, han hidtil havde gjort for at bygge en bedre virksomhed. Jeg blev grebet af hans ærlighed og engagement i at skabe langt bedre forhold for medarbejderne. Virksomheden voksede hurtigt, men det skete på bekostning af et positivt arbejdsmiljø, og den stod over for driftsfejl og savnede et massivt løft i den samlede ledelseskvalitet hele vejen igennem organisationen.

Mens jeg lyttede til ham, mærkede jeg endnu en gang, at jeg blev draget mod noget meget vanskeligt: At slippe af med en slags betonklods-tænkning, der som en kugle og kæde stod i vejen for de visionære muligheder. Det her kunne vi gøre sammen.

Jeg fortalte Jon, at jeg ville tage jobbet på én betingelse: Det skulle ikke være et projekt. Det skulle implementeres gennem en HR udviklings-funktion, inklusive træning af lederne som frontløbere, så vi skabte endnu et Dream Team indefra. I 2011 satte jeg endnu en gang min virksomhed på standby og sprang ind i jobbet som HR-udviklingschef.

Jeg begyndte med at sætte mig i medarbejdernes sted ved selv at deltage i det konkrete arbejde; reparation af motorvejsbroer og tunneler, simpelthen for at lære mine kolleger og deres arbejdsopgaver at kende. Jeg så fantastisk ud i mit gule, fluorescerende arbejdstøj. Efter nogle dage gjorde ryggen ondt, og mine ankler var hævede. Det fik mig til at tænke. Nogen havde udført dette arbejde i årtier.

En morgen deltog jeg i morgensamling og -mad i skurvognen sammen med tømmerholdet, men jeg havde glemt, at de gik i hvidt arbejdstøj. En ældre og meget erfaren fyr, Christian, kiggede på mig og sagde lige ud: "Mads, det her bliver svært, ikk' ...", mens han pegede på mit tøj. Jeg opdagede, at jeg lignede en overstregningstusch. Eller måske en selvlysende idiot.

Christian, som jeg først opfattede som en gammel gnavpot, skulle senere vise sig at blive et betroet teammedlem og en dedikeret frontløber i virksomheden.

På det første møde med driftslederne forklarede jeg visionen og indholdet i de aktiviteter, vi skulle sætte i gang. De kiggede bare på mig i måbende tavshed og med absolut ingen teamånd. Jeg havde tydeligvis begået en fejl, så jeg begyndte at tænke over, hvordan jeg kunne motivere ledergruppen – skridt for skridt.

Jeg kom i tanke om min egen model og tilgang "[ildstorm](#)" og søsatte idéen: I stedet for at forklare den store vision og alle elementerne skulle jeg bare begynde med at finde én i teamet, der ville være "ildvogter" for én aktivitet, eks. morgengymnastik. Derefter finde et andet teammedlem og sætte noget andet i gang – ved at tale til deres indre ønske om faktisk at bidrage til hele virksomhedens succes, altså at lede sig selv.



Langsomt, skridt for skridt, som en cirkel af ild, skaber man en ildstorm ind mod centrum – det egentlige mål – og energien og strålevarmen vokser og breder sig som en steppebrand. Den enkle strategieksekvering virker meget godt. Ildsjælene udgøres af kvadratroden af organisationen og er kendetegnet ved ét særligt karaktertræk: De har en gnist i øjet, som kan antændes, hvis man ”puster til dem” på den rigtige måde. Hvis de ikke er ildsjæle, så synes de nemlig bare, at du har dårlig ånde.

Det primære mål for os stod på to ben: 1) at optimere processer og reducere sygefravær og 2) at bygge bro mellem operationel ledelse og personligt lederskab. Inden for to år gennemførte alle i ledelsen et omfattende lederudviklingsprogram, og alle i virksomheden deltog i forskellige aktiviteter, der skulle styrke vores generelle sundhedskompetencer og interne teamwork.

Det omfattede nogle ret skøre ting som mine opfindelser ”skurvognsyoga”, madpakketræning og ergonomisk træning på arbejdspladsen med det eksisterende udstyr ude på broerne, der skulle renoveres. Ligeledes IT-kompetencer – vi byggede et intranet på to uger – morgengymnastik, strategiseminar med Osterwalder & Pigneurs Business Model Canvas, konfliktløsning med interaktivt forumteater og virksomhedsøkonomi for ikke-økonomer vha. pokerjeton’er, bare for at nævne nogle få. Vi udarbejdede en visuel, interaktiv præsentation af det hele i Prezi og fortalte vidt og bredt om konceptet og alle aktiviteterne på alverdens konferencer og seminarer. Den interaktive Prezi-projektpræsentation blev lavet af min HR-teamkollega Sanne Wognsen, og den blev benævnt ”Plysmåge” – don’t ask why.

Endnu en gang rejste dette Dream Team sig til udfordringen og opnåede utrolige resultater: Det samlede kompetenceudviklingsprogram medførte en markant forbedring af proceseffektiviteten, ligesom der skete en reduktion af sygefraværet med mere end to tredjedele og et fald i potentielle arbejdsmiljørisikofaktorer på 30 % - hvilket tilsammen var med til at forbedre virksomhedens nettoindtjening med omkring 10 MDKK – ved en årlig omsætning på 150-200 MDKK. Det er tæt på umuligt i entreprenørbranchen.

Men Dream Teams motiveres af det ”umulige”. Ved afslutningen af det toårige program orkestrerede vi en stor medarbejdersamling med masser af aktiviteter i virksomheden. Et Dream Team af timelønnede medarbejdere, inklusive Christian, stod 100 % for arrangementet. Danmarks Radio hørte om det og kom for at sende live til 21-nyhederne. Christian talte stolt, klart og velformuleret om sin virksomhed.

Senere gennemførte vi sammen endnu et program og udviklede vores egen offentligt anerkendte uddannelse i betonreparation for hans kolleger (projekt ”[BygOp!](#)”).

Antændt af den ildstorm, som dette Dream Team havde skabt, afsluttede jeg samtidig min CBA og skrev på omkring en måned bogen ”[Lederens inspirationsguide](#)” om hele programmet og alt det, vi havde lært. Bogen blev gjort frit tilgængelig som en gave til nuværende og kommende ledere.

Christiansen & Essenbæks projekt ”Trivsel – 360 grader” blev i 2012 hædret med både Børsens CSR Communication Award og ArbejdsmiljøPrisen i strategikategorien. Efter nogle fantastiske år følte jeg, at min mission var fuldført, så jeg forlod virksomheden og fortsatte som ekstern konsulent inden for ledelses- og forretningsudvikling. I 2013 udviklede CEAS et 24/7-koncept til reparation af motorvejsbroer, som fjernede 80 % af trafikgenerne i dagtimerne.

Året før originalartiklen blev skrevet, tog jeg med en gruppe CEAS-ledere til Bosnien i fire dage for at træne dem i at lede teams gennem vanskelige situationer og eksekvere svære beslutninger. Mange taler om ”strategieksekvering”, men hvordan træner man faktisk denne færdighed? Vi fandt et svar i OLTC og gjorde det til et særligt koncept.

Jon tog også med mig og et andet lederteam til Frankrig for at bestige Mont Ventoux på cykel efter et helt års træning. Jeg var mentaltræner og praktisk logistiker og stod også for canyoning og rappelling. Jeg er glad for at kunne sige, at alle i dette Dream Team nåede toppen og deres individuelle mål. De fortjener min dybeste respekt.

5. e-conomic: Ræk ud efter stjernerne

Kort efter at jeg endnu en gang havde genstartet min virksomhed, modtog jeg en besked via LinkedIn fra min tidligere chef i Beredskabsstyrelsen, Kim Sneum Madsen. Han havde hørt om min bog og ville høre, om han kunne få et trykt eksemplar. Det var længe siden, jeg havde set ham, så vi mødtes på hans kontor. Kim havde været i den succesfulde software- og regnskabsvirksomhed e-conomic i en del år, nu som SVP for Startup, Service and Support, og virksomheden voksede hurtigt.

Vi talte om behovet for at rekruttere og uddanne nye ledere internt i virksomheden. Vi aftalte at tale sammen igen, denne gang sammen med HR Manager Mads Petersen.

Mads, Kim og jeg fik idéen til at designe et særligt træningsprogram i "[Process Leadership](#)". Tre måneder senere lancerede vi programmet med 10 deltagere. Programmet bestod af otte moduler, hvor min virksomhed leverede halvdelen. De fire moduler bestod af 1) outdoor action learning i praktisk teamledelse, 2) procesledelse, 3) et deep dive i kundeperspektivet og 4) en stor overraskelse.

Modul 1 fokuserede på at opbygge selvtillid i forhold til at lede teams ved hjælp af outdoorfaciliteter i skoven tæt på havet, hvor [Outfitter Kompagniet](#) – en teambuilding- og ledertræningsvirksomhed, som jeg overtog i maj 2013 – havde sin base camp med en flot stor tipi. På dette modul blev teammedlemmerne også introduceret til nogle meget anvendelige personlige udviklingsværktøjer, som jeg selv havde samlet op gennem min træning på Pathfinder-programmet, og som viste sig i stor udstrækning at være sammenfaldende med min egen metode benævnt [3H](#).

På modul 3 inviterede vi nogle af e-conomics kunder til at deltage og undervise på programmet. Dermed fik vi deres værdifulde input til produktdesign og kundeoplevelse, inklusive deres frustrationer, ambitioner og ærlige kommentarer. Det, som kunden elsker, savner eller hader ved ens produkter og serviceydelser – leveret ufiltreret. Det er en gennemgående metode, benævnt [Deep Dive](#), som jeg igennem årene har finpudset og anvender konsekvent sammen med mine kunder i forskellige varianter.



Gennem hele e-conomic lederudviklingsprogrammet, som varede omkring 4-5 måneder, fik deltagerne en buddy, hjemmeopgaver og tilbud om 1:1 coaching med mig. Noget dybtgående skete gradvist med teammedlemmerne, både personligt og som et Dream Team på en fælles rejse. Som Kim sagde ved kick-off:

“Målet for dig er at blive en bedre version af dig selv.”

Det hører man ofte som en noget fluffy konsulent-floskel, men her skete det faktisk, og det var et stort privilegium at få lov til at opleve det indefra.

Efter fire Process Leadership-hold udvidede vi samarbejdet med træningsprogrammet "[The Way We Work](#)", hvor virksomhedens værdier blev omsat til konkret adfærd gennem outdoor learning – som menneskelig adfærd i Dream Teams, der skaber overlegen kundeværdi.

Min daglige kontaktperson i e-conomics HR-afdeling var i øvrigt en anden interessant historie. Det var selv samme Sanne Wognsen, som havde været min kollega hos Christiansen & Essenbæk. Sammen dannede vi vores eget lille Dream Team. Jeg troede på, at hun og hendes kolleger hos e-conomic en dag ville nå stjernerne. Rejsen var kun lige begyndt, men dette Dream Team var godt på vej. Årsagen: De besad alle en stor portion personligt mod – brændstoffet til enhver personlig og forretningsmæssig udvikling.

Modet til at acceptere, at vi endnu ikke er perfekte, og at vi netop derfor kan frigøre et stort potentiale.

Perspektiv

I bogen “Execution: The Discipline of Getting Things Done” af Larry Bossidy og Ram Charan beskriver forfatterne syv essentielle lederadfærdsmønstre som “Building Block One”, herunder det, jeg personligt betragter som det vigtigste: “Know yourself” – kend dig selv. Pointen er, at følelsesmæssig styrke giver mod til at acceptere synspunkter, der er modsatrettede ens egne, håndtere konflikter og have selvtillid nok til både at opmuntre til og acceptere udfordringer i grupper.

Ifølge Bossidy & Charan bygger det at kende sig selv på fire kerne kvaliteter, som tilsammen skaber denne følelsesmæssige styrke: 1) autenticitet, 2) selvindsigt, 3) selvbeherskelse og 4) ydmyghed. Det rammer plet.

Joseph Jaworski, bestsellerforfatteren bag “Synchronicity”, skrev også bogen “Source: The Inner Path of Knowledge Creation”, hvor han inviterer os med på sin livslange rejse mod at forstå ægte lederskab. En central pointe er, at begrænsende trossystemer kan forhindre ledere på alle niveauer i at forfølge og opdage nye muligheder – med gentagne strategiske fiaskoer som resultat, selv i virksomheder, der ellers er særdeles veldrevne.

Det er både en kærlig advarsel og en opfordring til aldrig at afslutte rejsen med personlig lederudvikling.

Lederskab er afgørende for at skabe High Performance Dream Teams. Personlig kapacitet er dér, det hele begynder. Når man begiver sig ud på denne personlige rejse, kan den med tiden gøre én til sin egen håndbog i at stå stærkt – selv under alvorligt og vedvarende pres.

Resiliens og robusthed er det grundlæggende fundament, som fremtidigt lederskab og Dream Team-kapacitet bygges på. Det er nøglen til succesfuld strategieksekvering.

Opsummering

Alignment i en organisation udspringer af, at man lærer sig selv virkelig, virkelig godt at kende under pres. Hvordan hænger det sammen? Hvis du ikke kan stole på dig selv, når du forsøger at løse vanskelige opgaver og nå ambitiøse mål, hvorfor skulle andre så gøre det? Ville du følge en leder, som ikke stoler på sig selv? Netop. Det kræver meget mod indefra.

Optimering af processer hænger tæt sammen med alignment: Dit mentale kort over verden er forskelligt fra alle andres. Ved først at lytte omhyggeligt til dig selv og anerkende det store indre potentiale i “det ukendte” i dig, kan du slippe frygten for at fejle og åbne dig for livets muligheder. Når du har gjort det, er du klar til at lytte til andre mennesker i organisationen, værdsætte idéer og forbedre proceseffektiviteten.

Næste skridt er at forstå kundens perspektiv for at kunne levere overlegen værdi. Det er ikke så kompliceret. Det er faktisk ret enkelt.

At bygge Dream Teams begynder med DIG. Beslutsomheden, eksekveringen og vedholdenheden i arbejdet med at blive en bedre version af dig selv. Det vil føre dig og dit Dream Team mod eksekveringen af en ambitiøs og succesfuld strategi, så I når målet – og måske endda stjernerne. I den rækkefølge.

At give stafetten videre

På et tidspunkt i mit liv, mærkede jeg, at tiden var kommet til at give stafetten videre - i tide. Som 43-årig øvede jeg mig hver dag i at blive en bedre version af mig selv. Når jeg mistede min egen vision af syne, begik fejl eller snublede og faldt, rejste jeg mig igen og fortsatte rejsen.

På en masterclass i Canada i efteråret 2014, vågnede jeg kl. 04 om natten og kunne høre ulvene hyle under den klare stjernehimmel. Det var som om, at de kaldte på mig, så jeg stod op og gik ud i skoven i den sorte nat, kun oplyst af de funklende stjerner. Her, i den totale stilhed - kun afbrudt af ulvene lige omkring mig, der listede rundt - blev mit formål i livet pludselig meget klart.

Jeg havde et lille stearinlys med mig, som jeg tændte – og mærkede energien strømme gennem mig og antænde endnu en indre ildstorm. Ligesom med denne artikel optegnede jeg på få timer skitsen til [“Fremtidens Lederberedskab”](#), som skulle blive min gave til den lille landsby, hvor jeg boede.

Det var et etårigt pilotprogram for 16 unge teenagere, som kombinerede fem krævende og karakterdannende outdoor træningsekseditioner / moduler på 2-4 døgn i min base camp på Stevns og hos Beredskabsstyrelsen, på mit elskede Anholt, i vildmarken i Sverige, i alperne i Østrig og Bosnien, kombineret med ugentlig frivillig lektiehjælp på halvanden time for hel bundtet hjemme i min stue hver torsdag aften.

Det var mit fremtidige Dream Teams rejse og mit ønske om at efterlade noget, der rakte videre.

Således, så gjort. I skoleåret 2015-16 afviklede vi det første forløb for 16 stk. normalt fungerende 6.kl. elever, 50/50 piger og drenge. Det gik over alt forventning, ikke mindst fordi en masse andre frivillige kræfter bød ind, og sammen skabte vi en lille fælles ildstorm i en landsby. Den bredte sig til næste årgang, og så gjorde vi det én gang til.

Jeg brugte ca. 1.600 gratis projektledertimer, alle mine ferier, og ca. 300.000 kr. i donation for at få det til at lykkes. En investering i fremtidens lederberedskab; dem, som sammen kan skabe et bedre velfærdssamfund end det, som du og jeg voksede op i – endda for færre eller måske slet ingen midler.

Umuligt? Det er jo bare et ord, indtil det modsatte er bevist. Og det er præcis dét, som Dream Teams kan.



Om forfatteren

Mads Cronquist (f. 1971) er stifter og ejer af konsulentvirksomheden Cronquist Consult Aps., der arbejder med organisations- og forretningsudvikling hos en lang række danske og internationale kunder, eks. gennem udviklingsforløb for ledergrupper og praksisnær strategirådgivning.

Mads er uddannet Beredskabsofficer og indsatsleder, er veteran fra humanitært arbejde under krigen i Bosnien og har en lang erhvervskarriere som chef på mange forskellige poster og i mange forskellige brancher med projekter, der har opnået international anerkendelse og priser. Han har en CBA med speciale i innovation og strategi, suppleret med en uddannelse i erhvervspsykologi og er forfatter til flere bøger. Mads er også uddannet pilot med eget fly – og har mottoet: "The sky is NOT the limit; it's a wonderful playground!"