

LEDERUDDANNELSE I ELITESPORT

MODUL 1

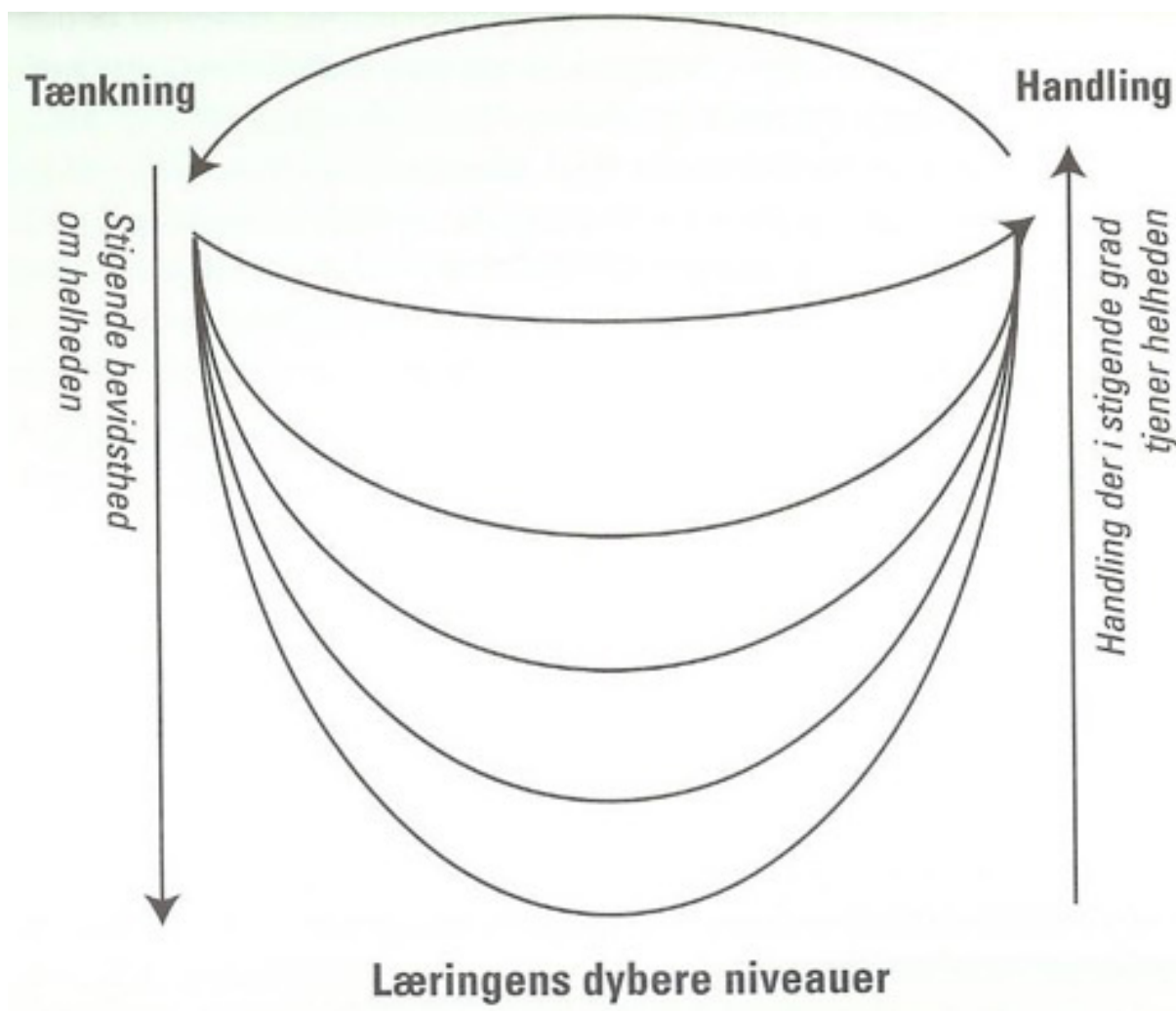


INTRODUKTION TIL ARBEJDSHÆFTE



Gennem dette arbejdshæfte bliver i via refleksionsøvelser og opgaveløsning guidet ind i udviklingen af et mesterværk for jeres sportsmanagerteam. Dette mesterværk er hovedproduktet, i tager med jer hjem fra Modul 1.

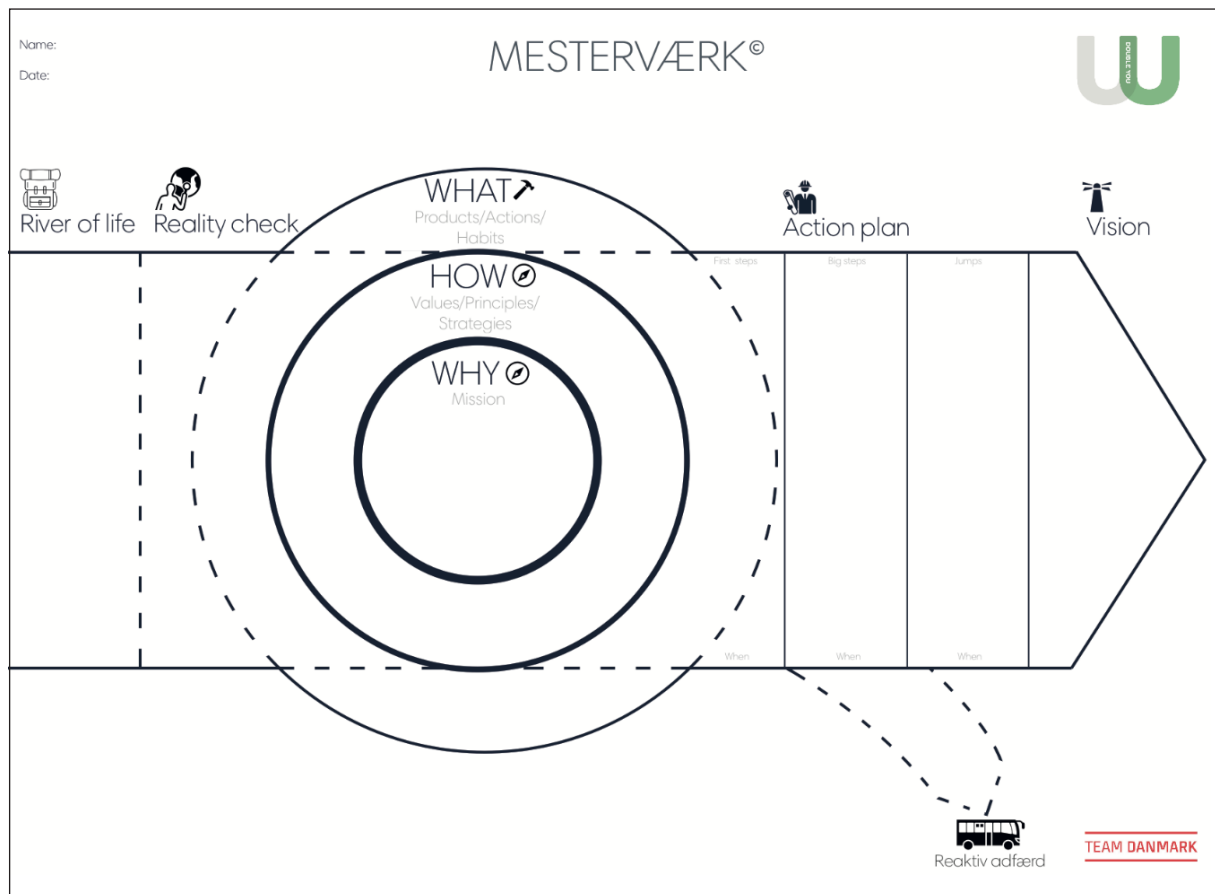
En af grundtankerne bag modulet er netop at give jer mulighed for at stoppe op og reflektere på et dybere niveau, så i med en øget bevidsthed om jeres teamarbejde i sin helhed, kan skabe endnu bedre handlemuligheder til jeres sportsmanagerarbejde.



MESTERVÆRK

Mesterværksmodellen er den grundmodel, vi har bygget uddannelsen op omkring. Ordet *Mester* refererer både til forståelsen "den bedste", men også til forståelsen af, at kunne mestre et håndværk, som vi ser det i håndværkskulturer. Ordet *værk* skal lede tankerne henimod, at planer, for at være gode, skal vise sig frem i virkeligheden, som noget særligt, som noget der værker (virker). Sammentrækningen af de to ord *Mester-værk* refererer også til forståelsen af, at noget er fuldent – hænger sammen.

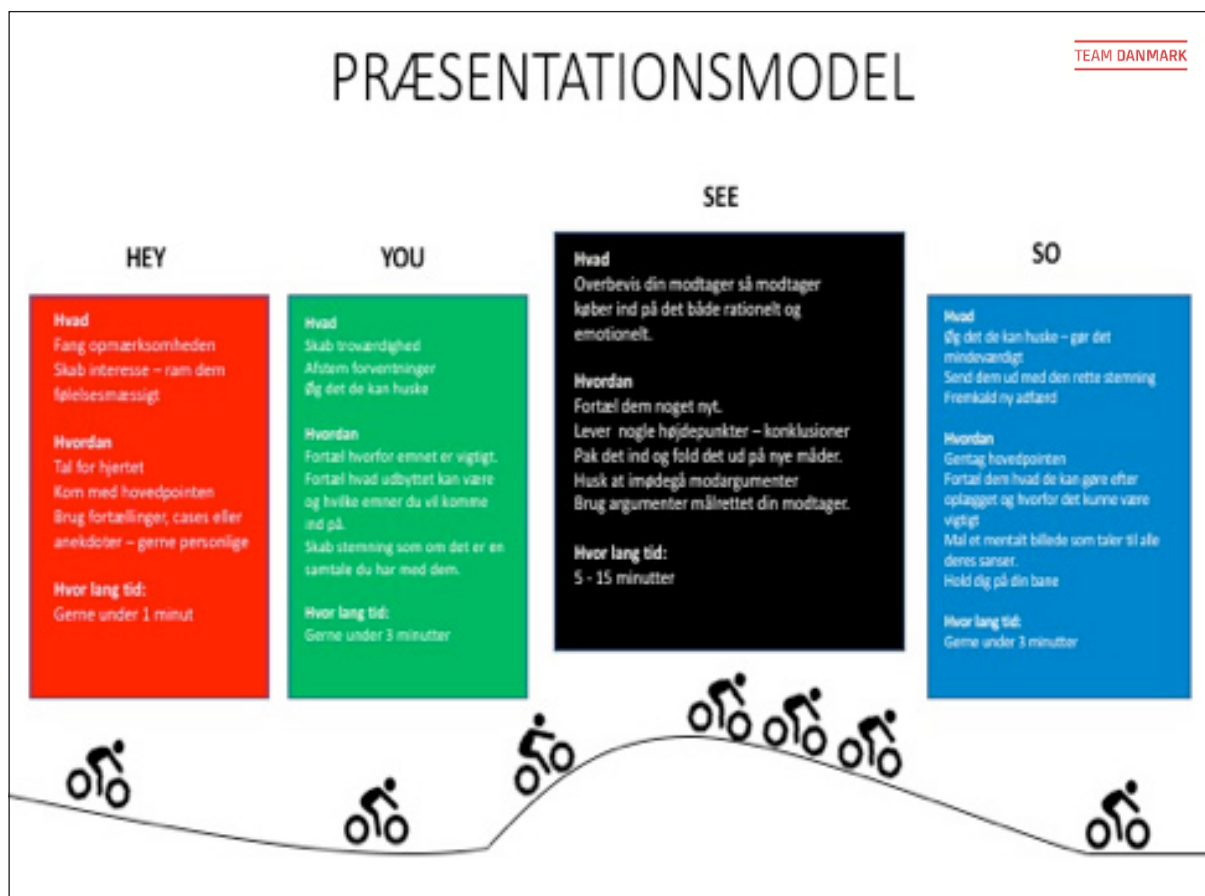
Modellen rummer fire sammenflettede dimensioner: Tid, sag, mening og modstand. Tiden er indbygget under de enkelte emner som fortid, nutid og fremtid, hvor båndet fungerer som en tidslinje. Sagen er det særlige indhold der beskrives under de enkelte emner, mens meningen er repræsenteret via de 3 cirkler, som et perspektiv der ligges oven på virkeligheden. Modstanden er repræsenteret ved "afsporingen" med bussen som symbol.



HEY-YOU-SEE-SO

Vi har valgt at bruge to grundlæggende kommunikationsmodeller gennem alle 3 moduler. Den ene er rettet mod præsentationer, den anden er rettet mod styring af teammøder.

Hey-You-See-So modellen skal øge forståelsen for, hvordan man når frem med sit budskab til modtageren og består af 4 overordnede fokuser.



HEY

Hvad

Fang opmærksomheden

Skab interesse – ram dem følelsesmæssigt

Hvordan

Tal for hjertet

Kom med hovedpointen

Brug fortællinger, cases eller anekdoter – gerne personlige

Hvor lang tid:

Meget kort

YOU

Hvad

Skab troværdighed

Afstem forventninger

Øg det de kan huske

Hvordan

Fortæl hvorfor emnet er vigtigt.

Fortæl hvad udbyttet kan være og hvilke emner du vil komme ind på.

Skab stemning som om det er en samtale du har med dem.

Hvor lang tid:

Kort

SEE

Hvad

Overbevis din modtager så modtager køber ind på det både rationelt og emotionelt.

Hvordan

Fortæl dem noget nyt.

Levér nogle højdepunkter – konklusioner

Pak det ind og fold det ud på nye måder.

Husk at imødegå modargumenter

Brug argumenter målrettet din modtager.

Hvor lang tid:

Lang

SO

Hvad

Øg det de kan huske – gør det mindeværdigt

Send dem ud med den rette stemning

Fremkald ny adfærd

Hvordan

Gentag hovedpointen

Fortæl dem hvad de kan gøre efter oplægget og hvorfor det kunne være vigtigt


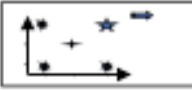
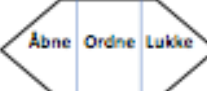
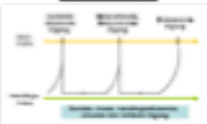



Mal et mentalt billede som taler til alle deres sanser.

Hold dig på din bane

Hvor lang tid:

Kort

Værktøj til mødeledelse og teamcoaching

KONTRAKT/PLAN ((kan være fast eller åben)	NOTATER
<p>Emne: Hvad er det overordnede tema? Mål: Hvad skal samtalen ende ud med? Metode: hvordan bliver samtalen afviklet?</p> <p>Udnyttes tiden optimalt? håndteres de vigtigste emner? Skabes der brugbare resultater?</p>	
<p>SAMTALENS KARAKTER (5F)</p> <p>Dialog vs. Diskussion Forstå vs. Forsvar</p> <p>Hvornår skal de forskellige synspunkter fremføres og hvornår skal der findes en fælles løsning?</p>	 
<p>METAKOMMUNIKATION</p> <p>Fasemarkering: hvad taler vi om og hvorfor? Jeg vil gerne høre alle. Vi starter med Jesper Nu har vi hørt alle, næste skridt er at udforske muligheder – det tager ti minutter. Målet vil vi gerne se og finde styrker</p>	 
<p>BROBYGNING (Sandsynliggøre fælles forståelse)</p> <p>Hvad er fællestrækkende i det vi har talt om indtil videre? Hvad oplever du går igen i det de andre har sagt? Hvordan lægger dit synspunkt sig i forlængelse af xxx og hvad kan du tilføje yderligere?</p>	
<p>REGLER OG ROLLER</p> <p>Vær nysgerrig, åben og påvirkelig At tale og lytte er både en ret og en pligt Tal på en måde der kobler dig med de andre, så I sammen kan komme videre Alle har ansvar for, at samskabe det bedst mulige resultat</p>	<p>Strukturer samtalen – ikke indholdet. Deltagerne er de aktive</p> 
<p>DOKUMENTATION</p> <p>Hvem dokumenterer samtalen indhold og hvordan? Hvem deles den til og hvordan?</p>	

RIVER OF LIFE – SAGENS KILDER



Formål: at lære lidt mere om vores rolle som sportsmanager i Team Danmark

De organisationer og særlige roller vi har, er som regel en del af en rig historie, som reflekterer både svære tider og store fejring, betydningsfulde relationer på godt og ondt, store og små beslutninger og meget mere. Ved at genbesøge denne historie kan vi få perspektiv på, hvorfor vi er, hvor vi er, og den måde vi møder hverdagen på.

RIVER OF LIFE SKAL BIDRAGE TIL AT:

- Udvikle identitet og udvide selvindsigt i teamet.
- Give perspektiv og forståelse til hvor vores drømme, drivkræfter, værdier og modstand mod forandring, kommer fra.
- Lægge spor ud, der guider handlinger

SPØRGSMÅL TIL INDIVIDUEL REFLEKSION:

Hvis I skulle forestille jer at jeres jobfunktion var en flod, hvordan ville den da se ud?
– skriv stikord til nedenstående spørgsmål.

- Hvornår startede floden og hvorfor?
- Hvornår og hvor er vandet roligt og flydende – hvorfor?
- Hvornår og hvor tager floden pludselig en drejning og bliver mere oprørt, turbulent eller vildt (hvad forårsager dette)?
- Er der nogen sten eller stammer, der falder i jeres flod – og uventet ændrer retning på jeres flod for altid?
- Er der punkter, hvor floden flyder kraftfuldt og formålsfuldt, eller hvor floden stilner af til næsten ingenting?
- Er der tidspunkter, hvor floden deler sig i flere åer? – hvorfor?
- Hvad kendetegner dit særlige bidrag i den store flod og hvordan har det påvirket dens forløb?



FÆLLES PRODUKTIONSOPGAVE:

Tegn jeres *River of Life* op til i dag med så mange detaljer, som i kan huske. Den der har været længst tid i organisationen/rollen starter. Brug farver til at tegne symboler eller skriv med ord.

- Skriv årstal ved siden af floden og identificer de mest markante ”vendepunkter” i jeres rolle/funktion.
- Hvis floden tager flere samtidige veje, hvad hedder da de forskellige åer.
- Hvilke beslutninger har haft størst betydning og formet jeres rolle mest gennem tiden?
- Hvilke udfordringer har været de mest markante?
- Hvilke grupper, relationer eller fællesskaber har haft størst betydning for jer?
- Hvad er der sket på jeres rejse, som i associerer med modstand.
- Hvad er der sket rundt om jer i såvel organisationen som (sports)verdenen generelt (lokalt, nationalt, internationalt), som har haft betydning for jeres *River of Life*.
- Hvilke værdier, forpligtelser, kernesager, principper har været vigtigst for jer på forskellige tidspunkter?
- Mod hvilke mål eller formål, har din energi primært været rettet og på den måde haft betydning for den måde, jeres flod har formet sig på?

RIVER OF LIFE - SAGENS KILDER



RIVER OF LIFE – SAGENS KILDER



REALITY CHECK: KULTURANALYSE



HVAD ER KULTUR

For at kunne arbejde med jeres kultur i teamet og dermed også med kulturen i organisationen som helhed, må vi forstå hvad der påvirker den → kulturanalyse. Kun ved at skille kulturen ad får vi mulighed for at ændre på den. (bevidst).

Men når vi analyserer den, må vi være opmærksomme på, at vi kun kan analysere den ud fra vores egen fortolkning og personlige perspektiver.

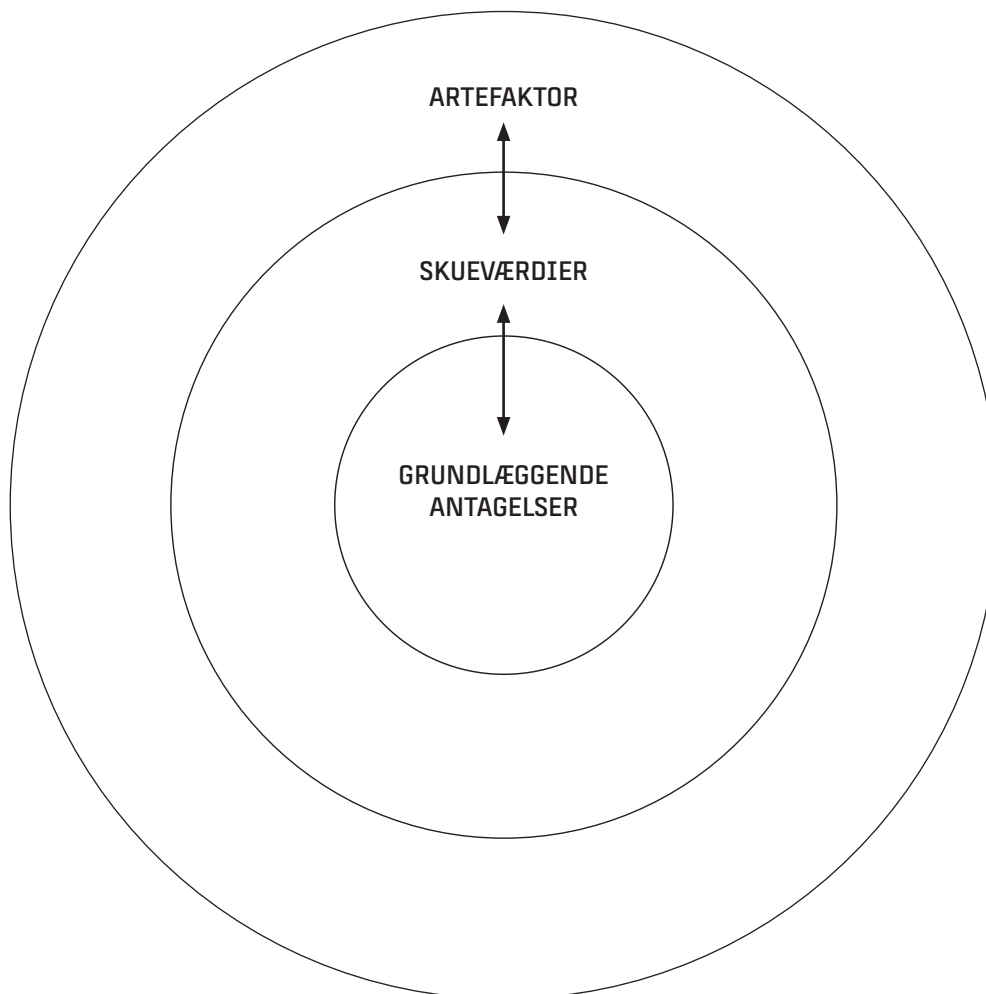
TILGANG TIL ANALYSE

Vi har valgt af bruge kultursociolog Edgar Schein's perspektiv på kultur, med det udgangspunkt, at han ser kultur i et funktionalistisk perspektiv – dvs. kulturen har en funktion (den arbejder for en). Den kan så være hhv. hensigtsmæssig eller mindre hensigtsmæssig.

Hvad er kultur: *"Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen/organisationen lærte sig mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer."*

Enhver kultur hjælper organisationen med at arbejde med den interne integration: sprog, normer, adfærd, kriterier for straf og belønning og den eksterne tilpasning: udefrakommende påvirkninger som organisationen må forholde sig til.

DE TRE KULTURNIVEAUER



Edgar Schein arbejder ud fra tre kulturniveauer. Niveauerne henviser til hvor tydeligt kulturen udtrykkes. *Artefakter* er eksempelvis nemme at se, men svære at afkode til hvad der er reel kultur. *De grundlæggende antagelser* er svære at observere og få øje på, men siger allermest om kulturen.

Kulturens handlingskilde er de grundlæggende antagelser og dermed er funktionaliteten også primært styret ved dette niveau. De organisationer der lærer at forstå deres egne grundlæggende antagelser, er dem der formår at være nysgerrige på egen praksis og egne fortællinger.

Pilene mellem niveauerne, skal forstås således at niveauerne påvirker hinanden og udtrykker hinanden. Det er først og fremmest ligetil at arbejde med artefakterne og skueværdierne og sikre at der er sammenhæng mellem dem.

Stærk kultur = SAMMENHÆNG MELLEM DE TRE NIVEAUER:

Svag kultur = USAMMENHÆNG MELLEM DE TRE NIVEAUER:

Niveau 1 – artefakter

(arte – kunst) (fakt – genstand) genstand eller fænomen, ofte af historisk eller kulturel interesse, der er frembragt af mennesker.

= Alt det vi møder ved første øjekast, når vi træder ind i kulturen.

1. Fysiske forhold (tøjstil, indretning, arkitektur)
2. Sprog (jargon, slang, talemåder)
3. Traditioner (ritualer, rutiner, ceremonier)
4. Historier (legender, anekdoter)

(Ofte er dette niveau præget af forhåbninger, efterrationaliseringer eller iscenesættelse)

REFLEKSIONSOPGAVE: HVAD VILLE VI SE UDE HOS JER?

Niveau 2 - skueværdier

Skueværdierne er de værdier vi sætte til skue: eksempelvis ved slogans etc. Det er det vi siger vi gør!

I har konstrueret skueværdier = jeres ønskede værdier.

Schein nævner at disse af og til er italesat som en ønsket tilstand, men som ikke bliver handlet efter i praksis – kilden til den handling skal forstås i de grundlæggende antagelser.

1. Værdigrundlag, mål, strategier, visioner, holdninger
2. Det, vi siger, vi gør (til os selv og omverdenen)
3. Offentlig bekendte værdier og principper: "Vi er alle lige"

REFLEKSIONSOPGAVE: HVAD VILLE VI SE UDE HOS JER?

FÆLLES OPGAVE

Tag fat i jeres medbragte billeder (symboler) og forhold jer til opgaven. Skriv sammen på tavlen:

- 1) Hvordan er sammenhængen mellem de to niveauer?
- 2) Hvor ser i stærke/rigtige artefakter til at udtrykke jeres (skue)værdier?
- 3) Hvorvidt der er nogle artefakter I er nødt til at "fortælle" om? – dvs. ændre det udtryk artefakten har haft hidtil?
- 4) Hvilke (skue)værdier er mere tydeligt symboliseret end andre? hvorfor?



NIVEAU 3: SANDHEDERNES SØ

Sandhederne om livet er den erfaringsbaserede viden om, hvordan verden fungerer rundt omkring os. Der kan være mange sandheder om livet og de sandheder, vi opretholder, er med til at forme vores liv og også langt hen ad vejen sørge for, at vi er velfungerende. Du ønsker måske ikke altid, at verden er sådan, og det skyldes at sandhederne nogle gange er med til at stoppe os fra at lave de forandringer, som vi allermest ønsker. Det er sådanne sandheder, du med fordel kan blive opmærksom på hos dig selv og din organisation, så du kan lære, hvordan du på nye måder kan forholde dig til dem.

GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER

Det er dette sandhedsniveau, som dikterer handlingen i en kultur. Det er også dette niveau der er sværest at dechifrere. Antagelserne er så grundlæggende at kulturen og vi selv er blind for dem selv. For at nå ind til dem kan vi analysere vores organisations fortællinger, og strukturen i fortællingerne og hvordan de styres. Her kan hvorfor spørgsmål, hjælpe os med at komme bag om ”plejer”.

SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION

- 1) Hvad tales der om i jeres eliteorganisation? Hvad tales der IKKE om?
- 2) Hvordan tales der? Hvem taler? Er der stille når andre taler?
- 3) Er der (u)hensigtsmæssigheder i vores nuværende fortællinger og fortællestrukturer?
- 4) Hvordan foregår forhandlingen om vores værdier?
- 5) Hvordan styrer vores værdier vores adfærd?
- 6) Hvordan kontrollerer vi afvigende adfærd lige nu?
- 7) Hvem tildeler magten og på hvilken baggrund?
- 8) Hvordan foregår magtudøvelsen (lovgivende, udøvende, dømmende)
- 9) Hvem besidder magten?
- 10) Hvad siger det om jeres grundlæggende antagelser?



SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION

Hvis I skulle skrive en tekst, som skulle give vigtig viden om jeres organisation og kultur videre til jeres næste kollega, hvad ville der så stå?

Brug inspiration fra River of Life og prøv dig frem via stikord nedenfor.

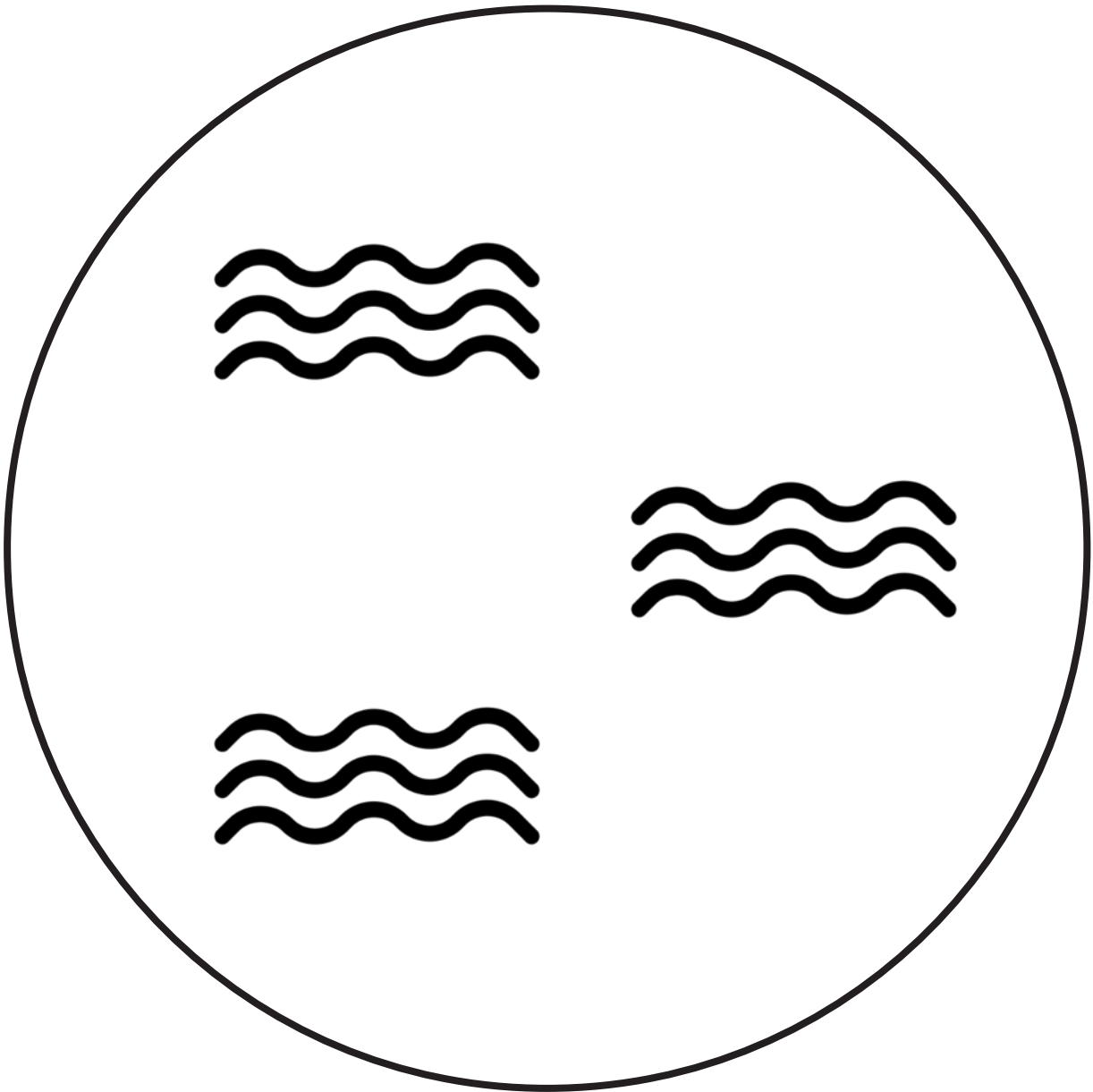
- “Livet er uretfærdigt, det må man lære at håndtere”.
- ”Hos os får man som man har fortjent”.
- X
- X
- X



FÆLLES PRODUKTIONSOPGAVE

Udfyld jeres ”Sandhedernes sø” med jeres sandheder om kulturen. Skriv dem ind som statements. Forhold jer herefter til nedenstående:

- 1) Hvordan ser ”plejer” ud – det i rent faktisk gør (grundlæggende antagelser) i forhold til jeres skueværdier?
- 2) Hvor er der god sammenhæng?
- 3) Hvor er der mindre god sammenhæng?
- 4) Hvilke grundlæggende antagelser ser ud til at være de mest styrende?



**YOU KNOW HOW EVERY
ONCE IN A WHILE, YOU
DO SOMETHING AND THE
LITTLE VOICE INSIDE SAYS:
“THERE. THAT’S IT. THAT’S
WHY YOU’RE HERE” AND
YOU GET A WARM GLOW IN
YOUR HEART BECAUSE YOU
KNOW IT’S TRUE?**

DO MORE OF THAT.

Jacob Nordby

MISSION: BUDSKABER DER SÆTTER OS FRI

Ingen organisationer fungerer uden engagement, entusiasme og commitment, og det kræver passion, der af væsen er erotisk. Eros handler om besættelse, beherskelse, overlevelse og tilfredsstillelse, altså om lyst og smerte. På den måde har passion to rødder. Den ene ligger i lidelse og den anden ligger i skabelse.



Missionen beskriver din passion som et budskab. Et "Mission-statement" er således en kort, præcis og inspirerende formulering, der beskriver formål, mening og eksistensberettigelse. Jeres hvorfor.

REFLEKSIONSOPGAVE

Brug følgende opgaver og spørgsmål til at reflektere over jeres individuelle passion og mission.

- 1) Fortæl om en oplevelse hvor du gik hjem fra arbejde med et syngende hjerte, fordi noget, der var særligt vigtigt for dig, var sket eller opnået. Hvad fik hjertet til at synge?
- 2) Fortæl om en oplevelse, hvor du mødte modgang eller modstand som på en eller anden måde tændte en ild i dig for at gøre noget ved modstanden/modgangen? Hvori bestod ilden? Hvad siger det om, hvad du/i kæmper du for?
- 3) Hvis du skulle identificere et budskab, som du har oplevet, at du igen og igen ser ud til at videregive til andre igennem dit lederskab, hvad er da budskabet eller budskaberne?
- 4) Giv eksempler på områder i dit arbejde, som du er villig til at lide for kommer til at ske?
- 5) Hvad håber du at levere videre med dit navn på (helt overordnet), når du giver stafetten videre til en ny sportsmanager?

FÆLLES PRODUKTIONSOPGAVE

Mission – Hvad er i sat i verden for (som team)?

Formulér et eller flere mission-statements på baggrund af teamsamtalen:



VISION: HVOR SKAL DU HEN?

En vision er en fremtidsudsigt. Den tegner et så klart, forståeligt, motiverende og inspirerende billede af en ønsket og succesfuld fremtid, at både du og dine vigtigste interessenter kan “se” det for jer. Deraf navnet “vision”.

Visionen anviser en retning og beskriver, hvor I er på vej hen?



Visionen skal vække følelser– af fri vilje til at ville bevæge sig/noget/hinanden. Ofte indeholder visionen en forandring eller udvikling, og der kan være en iboende udfordring, der skal mestres.

Visionens afsæt er en brændende platform eller et brændende ønske (eller begge dele), men formuleres fremadrettet/fremtidsorienteret.

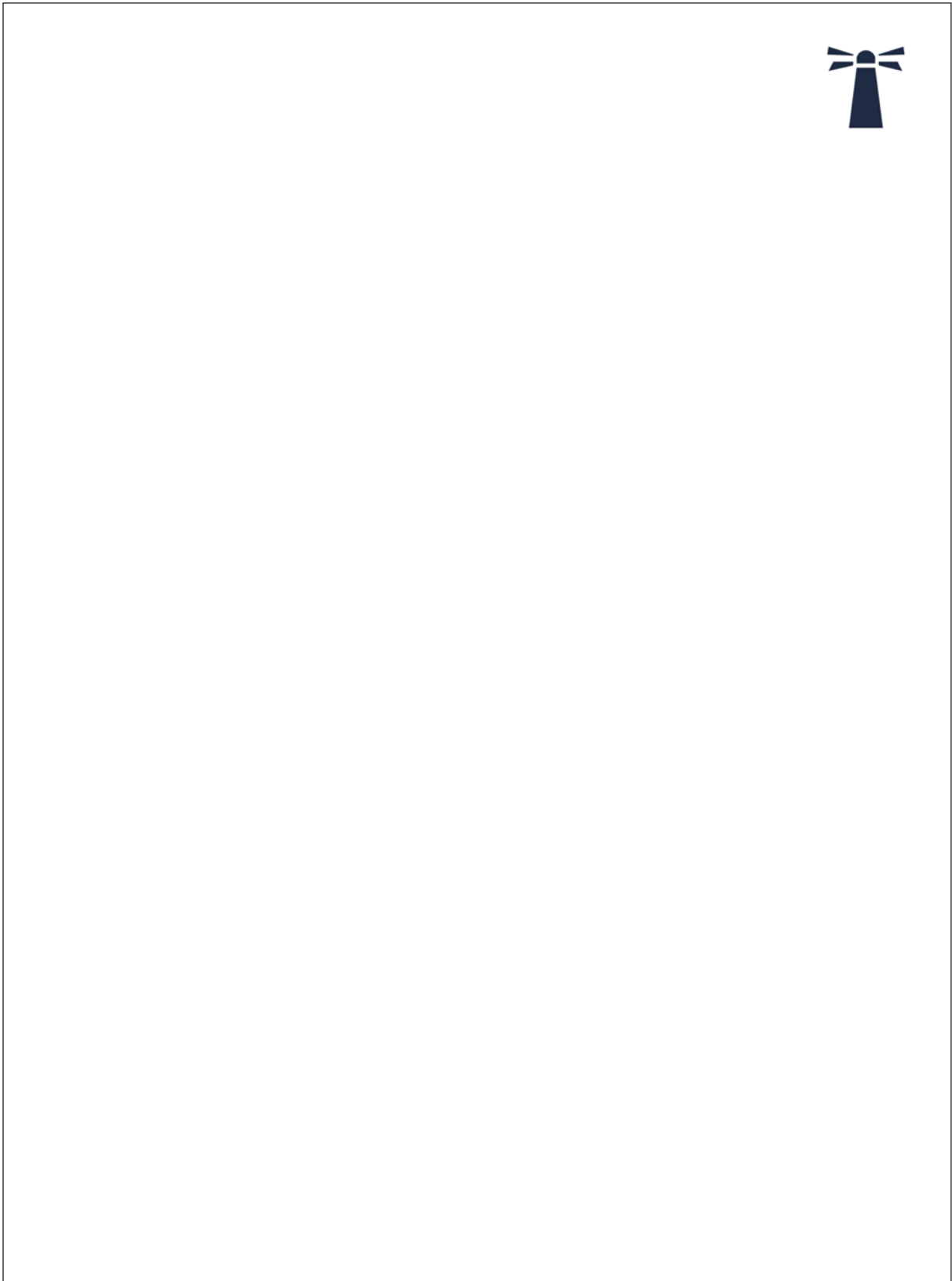
Brug nedenstående spørgsmål som inspiration til at beskrive jeres vision for teamet. I skal ikke svare på hvert enkelt spørgsmål, men bruge de tanker og overvejelser, der opstår når i forholder jer til spørgsmålene til at komme godt omkring i jeres vision, så den bliver så righoldig og robust som muligt.

SPØRGSMÅL TIL REFLEKSION

- 1) Hvor er I på vej hen?
- 2) Hvordan drømmer du, at jeres funktion vil se ud om x antal år?
- 3) Hvordan ser det ud, hvis i er en succes?
- 4) Hvilke afgørende udfordringer eller kampe må i overvinde, for det kan lykkes?
- 5) Hvilken forandring har i gjort?
- 6) Hvis i “rejser ud” i fremtiden til det tidspunkt jeres vision er blevet opnået, hvilke billeder får I da om jeres fremtidige sportsmanagerpraksis:
 - Hvordan leder I?
 - Hvordan organiserer I?
 - Hvordan samarbejder I?
 - Hvad har dette medført?
 - Hvad gør de folk, I har med at gøre i jeres hverdag og hvorfor?
 - Hvilken stemning møder man i jeres organisation/team, og hvordan tales der om og til hinanden, samarbejdspartnere og modstandere?
 - Hvordan håndteres konflikter?
 - Hvordan holdes møder, og hvad kommer der ud af møder?
 - Hvordan kommer det til udtryk i samvær, stemning og kultur, at du i har overkommet store udfordringer?
 - Etc.

FÆLLES PRODUKTIONSOPGAVE

Formuler jeres vision statements:



VÆRDIER: HVAD STÅR VI FOR?

"IF YOU DON'T STAND FOR SOMETHING YOU WILL FALL FOR ANYTHING"

Gordon Eadie

Ord eller udsagn der udtrykker værdier fungerer som et kompas for vigtig adfærd. Anderledes end resultatmål. Mål er en markør, vi placerer ude i fremtiden til at stræbe efter. Mål siger ikke i sig selv noget om, *hvordan* vi når dem.

Værdikompasset har vi med på vejen, når vi arbejder på at nå visionen, og det hjælper os til at anvende den adfærd, vi ved er mest holdbar i hvert skridt, vi tager mod målet.

Værdier er ikke ønsker ("Gid jeg var sådan") men en identifikation af, hvilken adfærd i har, når i fungerer bedst og handler mest i overensstemmelse med det, der har mest betydning for jer i livet og på arbejdet, som det kommer til udtryk i måden, hvorpå i relaterer til andre, til opgaver og til jer selv.

Værdier er en måde at "koge ned" eller "skære til benet" for at sætte 1 ord på en kompleks gruppering af handlemønstre. Formålet er, at dette ord på en gang kan være "guide" og "udløserknap" for at agere på det, i finder mest betydningsfuldt i livet/arbejdet. Hvor i er stærkest, har jeres integritet i behold, og påvirker jeres omverden på en optimal måde. Værdier er altså noget, der kan handles konkret på.

At noget er vigtigt og betydningsfuldt betyder ikke det altid er behageligt at handle på det. At tage en vigtig konflikt med en kollega kan opleves særdeles ubehageligt både op til og mens, det står på. Men i det lange løb giver det en oplevelse af dyb meningsfuldhed at handle ud fra sine værdier.

Da vi mennesker er komplekse og har mange facetter, er der et element af at vælge noget frem for noget andet. Typisk giver 3-5 værdier det rette miks mellem tydelighed og kompleksitet. Denne opgave handler om at identificere og vælge de værdier som i ønsker at navigere efter det næste år. Fokus er på jeres interne og eksterne samarbejde.

MAKKERREFLEKSION

1. Hvad tror du på er vigtige værdier for dig i relation til din arbejdsfunktion, hvad vil du gerne stå for?
2. Hvilken adfærd, ønsker du, skal kendetegne jeres team?
3. Hvilke holdninger eller principper udgør kernen i den måde, i gør eller vil gøre tingene på?
4. Hvornår er i særligt gode, eller føler jer særlig levende eller oplever at i virkelig gør en forskel?

TEAMUDVIKLINGSSAMTALE OM TEAMETS KERNEVÆRDIER



INTERESSEENTERNE



En interessent er faktisk enhver person eller gruppering der på nogen måde kan tænkes at have indflydelse på om vi kan lykkes med det vi vil. Det vil sige der kan være et uendeligt antal interessenter til hvert projekt eller opgave vi er involveret i. Det kan være alt lige fra lovgivere, de der betaler vores løn, eksperter hvis input vi har brug for, andre enheder i eller udenfor organisationen som stiller ressourcer til rådighed af en slags, til vores familie, der kan påvirke vores fokus ganske meget, afhængig af situation.

Det er derfor vigtigt at tænke igennem, hvem der er de vigtigste at være opmærksomme på, og hvordan vi håndterer de forskellige interessenter.

At skabe overblik over sine interessenter er ikke en "tjekliste" opgave man foretager en enkelt gang og så er det gjort. Interessenthåndtering er mere som en radar man har kørende, og afhængig af opgavens størrelse og varighed, så må man køre radaren en gang imellem og se om billedet ændrer sig. Interessenter er mennesker og derfor er billedet dynamisk.

En enkel måde at lave et radarscan er ved at placere interessenter i forhold til to kriterier, og derpå vurdere om de er medspillere eller modstandere.

De to kriterier er:

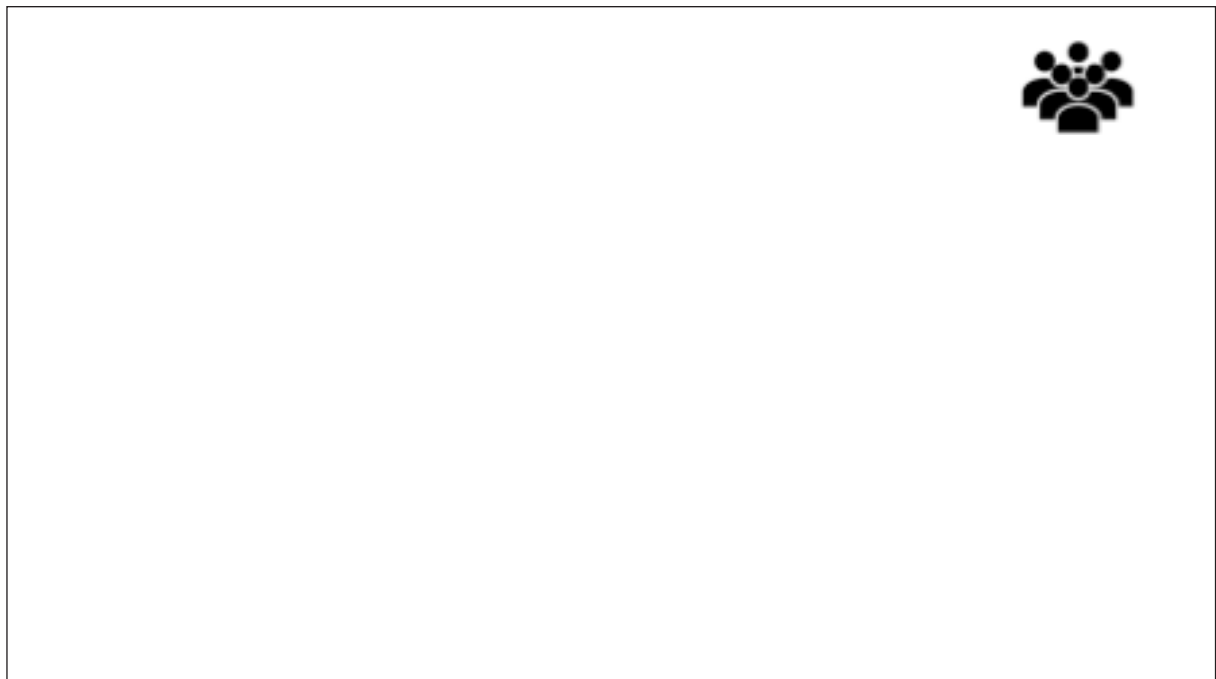
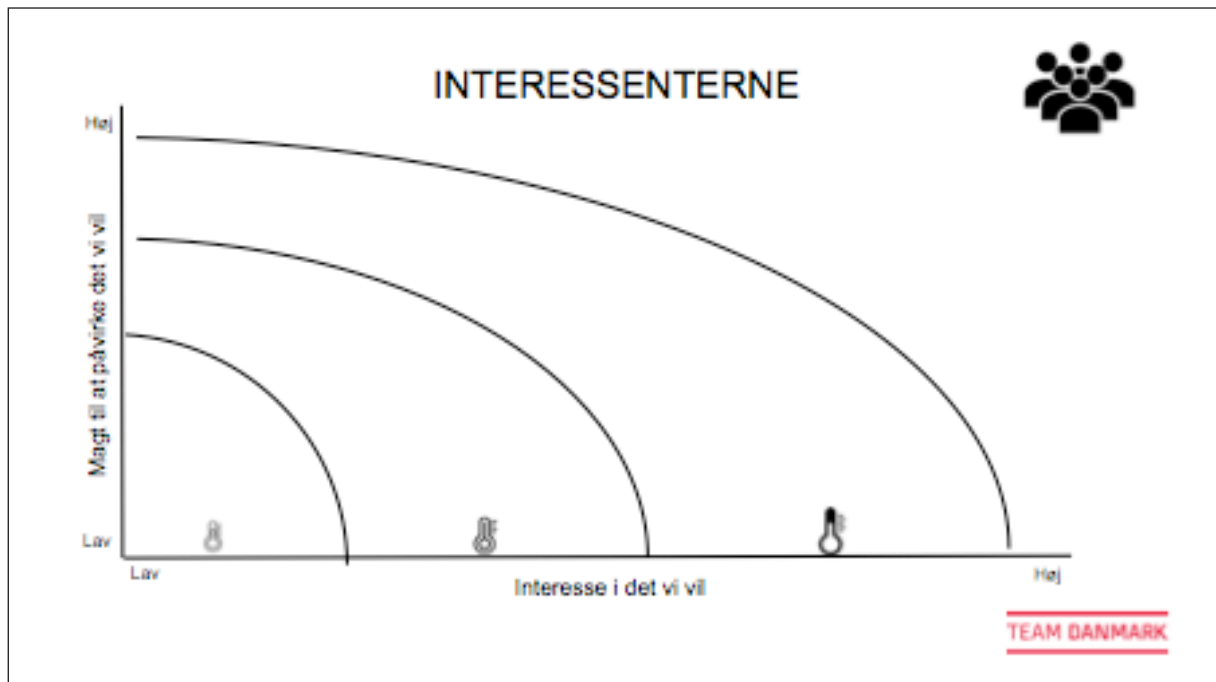
- **Magt:** Hvor meget magt har personen eller gruppen til at påvirke udkommet på vores opgave? Det kan både være formel magt og uformel magt. Formel magt kan skyldes stilling i det formelle hierarki enten indenfor eller udenfor organisationen, og er typisk koblet til besiddelse af ressourcer eller sanktionering. Politikere er en type, vores chef en anden. Uformel magt kan man opnå på mange måder, det kan være en kollega som har været længe i organisationen med et stærkt netværk som mange lytter til, en ekspertise som er afgørende, eller en person med tæt tillidsrelation til sponsorer eller vigtige personer udenfor som organisationen er afhængig af.
- **Interesse:** Hvor interesseret er personen eller gruppen i vores opgave? Er de stærkt optaget af det vi laver, eller er det vi laver temmelig ligegyldigt og uvedkommende for dem?

Når interessenterne er indplaceret i skemaet kan man nøjes med at se på de af dem som er placeret højt på magt og/eller interesse og lave endnu en analyse af dem, nemlig om de er **positive**, **neutrale** eller **negative** overfor vores opgave?

Når den vurdering er taget er det vigtigt man forholder sig til, hvad vi gør ved det. For at lave en god plan er det vigtigt at man forsøger at forstå, hvordan situationen ser ud fra interessentens perspektiv på tingene.

Lige som os har de opgaver og resultater de måles på. Hvordan harmonerer det med hvad vi forsøger at opnå? En modstander kan have et problem med vores opgave, fordi vi kæmper om de samme ressourcer, eller har modsatrettede målepunkter.

Lav en plan for hvordan interesser håndteres - hvad der skal ske hvornår - for at du kan bevæge dem til det sted på skemaet du har brug for de er, og med den indstilling til dit projekt du har brug for, for at lykkes.



FORRETNINGSMODEL



En forretningsmodel er populært sagt:

Den fokuserede prioritering af behov en organisation vælger at dække for særlige målgrupper med optimal prioritering af indsats og anvendelse af ressourcerne, så indtægter og udgifter balancerer på det niveau man ønsker.

Formålet med en forretningsmodel er at:

- sikre man har forstået målgruppen
- alle ved hvad det kræver af os at udføre de opgaver som reelt hjælper målgruppen (de store linjer)
- sikre at der er sammenhæng mellem udgifterne til at skabe værdi for målgruppen og de indtægter man kan skaffe

Har man en klar forretningsmodel er det også nemmere at finde på nye måder at hjælpe målgruppen bedre på, eller genopfinde den måde man hjælper dem på, så man kan bruge pengene der, hvor de gør mest nytte.

FORRETNINGSMODEL				
Centrale samarbejdspartnere:	Kerneopgaver:	Behov vi spiller ind på:	Relationens karakter:	Målgruppe i fokus:
	Strategiske ressourcer:		Hvor sker det:	
Udgiftsstruktur:		Indtægtskilder:		

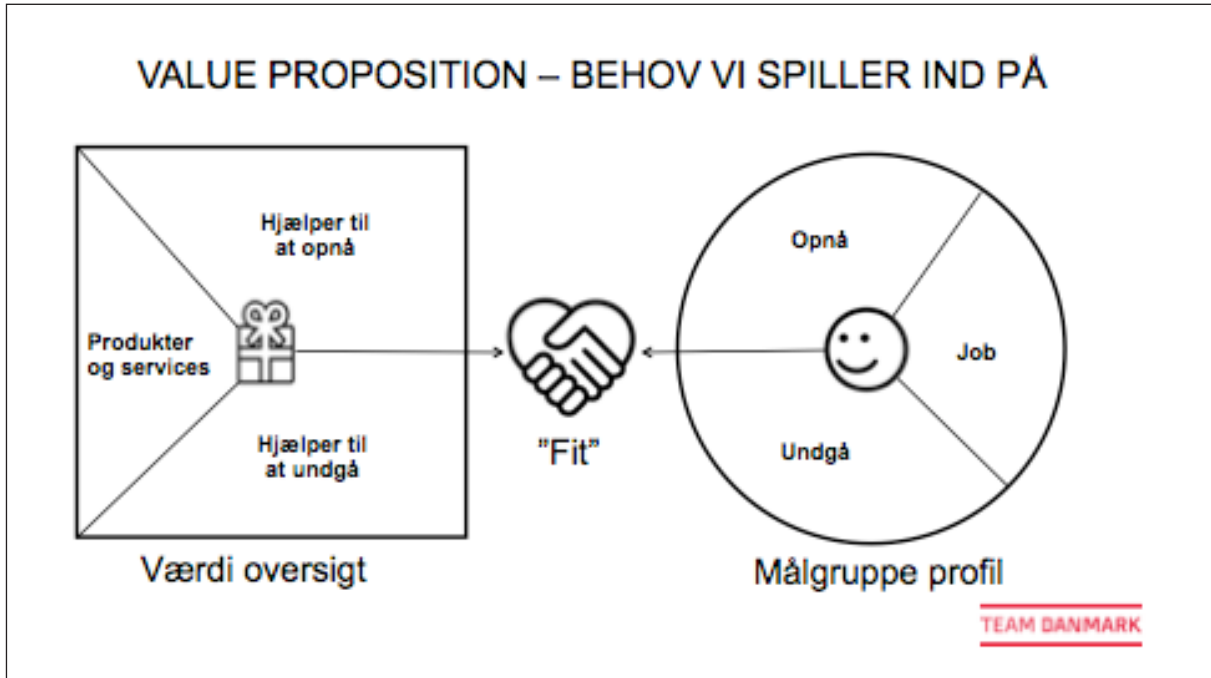
FORRETNINGSMODEL MED GUIDENDE SPØRGSMÅL

<p>Centrale samarbejdspartnere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvem kan løse (dele af) dine opgaver bedre end dig? Hvem kan løse (dele af) dine opgaver på omkring samme niveau men billigere end dig? Hvem har ressourcer der er strategisk afgørende for dig? Hvem kan give dig stor tilfidsforståelse? Hvem kan hjælpe med at reducere risiko eller håndtere usikkerhed? 	<p>Kerneopgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvad er de strategisk afgørende opgaver/arbejdsopgange I skal mestre, for at din organisation kan sikre opfyldelse af de behov I har besluttet I vil hjælpe målgruppen med? <ul style="list-style-type: none"> Med den type relation I har besluttet? Gennem de kanaler I har besluttet? <p>Strategiske ressourcer:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvad er det for en type af ressourcer der indgår, for at kerneopgaverne kan løses? Hvilke er strategisk afgørende? <p>Eksempler på strategiske ressourcer:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fysiske Immaterielle Økonomiske Menneskelige 	<p>Behov vi spiller ind på:</p> <ol style="list-style-type: none"> Man bør først og fremmest forstå: <ul style="list-style-type: none"> Hvad er de vigtigste behov vores målgruppe har, uafhængigt af os, hvis de skal lykkes med det som er vigtigt for dem? Og så skal man fokusere og beslutte: <ul style="list-style-type: none"> Hvad er de vigtigste ting vi vil gøre for målgruppen? <ul style="list-style-type: none"> Hvad er det vi er rigtig gode til? Hvad har den største betydning for Målgruppen? Måske en særlig kombination af behov vi kan løse? 	<p>Relationens karakter:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvilken relation vil have til Målgruppen (Den psykologiske kontekst)? Hvordan skal relationen "tåles" for dem der er med og hvilken "ledtænd" skal kendetegne relationen? Skal det være langvarige eller korte samarbejder? Hvad kræver det fra målgruppens side – hvad er deres indsats for det fungerer? <p>Hvor sker det:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gennem hvilke "kanaler" eller berøringspunkter sker behøvsopfyldelsen for målgruppen? Hvilke vil målgruppen selv foretrække eller fungerer bedst for dem? Fysisk møde, skype, via hjemmesider, mobilplatform, cafeer, mødelokaler, træningsbaner, etc. etc. 	<p>Målgruppe i fokus:</p> <p>Hvem er vi noget for? (Så vi siger: Hvem er vores Målgruppe?) En organisation kan godt have flere målgrupper.</p> <p>Der er tale om en separat målgruppe hvis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Deres behov nødvendiggør og berettiger til en særlig form for løsning De bedst nås gennem forskellige "medier/ledtænd"? De kræver forskellige typer relationer? Der er stor forskel på hvor dyrt det er at producere en "medie/leje" (rentabilitet)? Der er vilje til at levne modydelse eller betale for forskellige aspekter af løsningen
<p>Udgiftsstruktur:</p> <p>Hvad er det for en type af udgifter vi har?</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvordan er vores udgifter skruet sammen? Hvad er de dominerende omkostninger? Primært variable eller er der også store faste omkostninger? Er der store udviklingsoperatørs omkostninger? Er der stort drift- eller synergieffekte ved vækstsamarbejder etc.? 		<p>Indtægtskilder:</p> <p>Hvor kommer pengene fra og hvor mange?</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvilke kilder finansierer arbejdet? Er dine indtægter stabile eller kommer som (stærke/mindre) enkeltstående bidrag? Hvordan fastsættes betingelserne for din indtjening? Fast/forudsigelig eller svingende (efter hvilke faktorer)? 		



Det helt centrale i en forretningsmodel er, hvor stærk overensstemmelsen er mellem:

1. Det vi er bedre og mere passionerede end andre til at gøre
2. De behov som er mest afgørende for målgruppen at få håndteret



FORANDRING

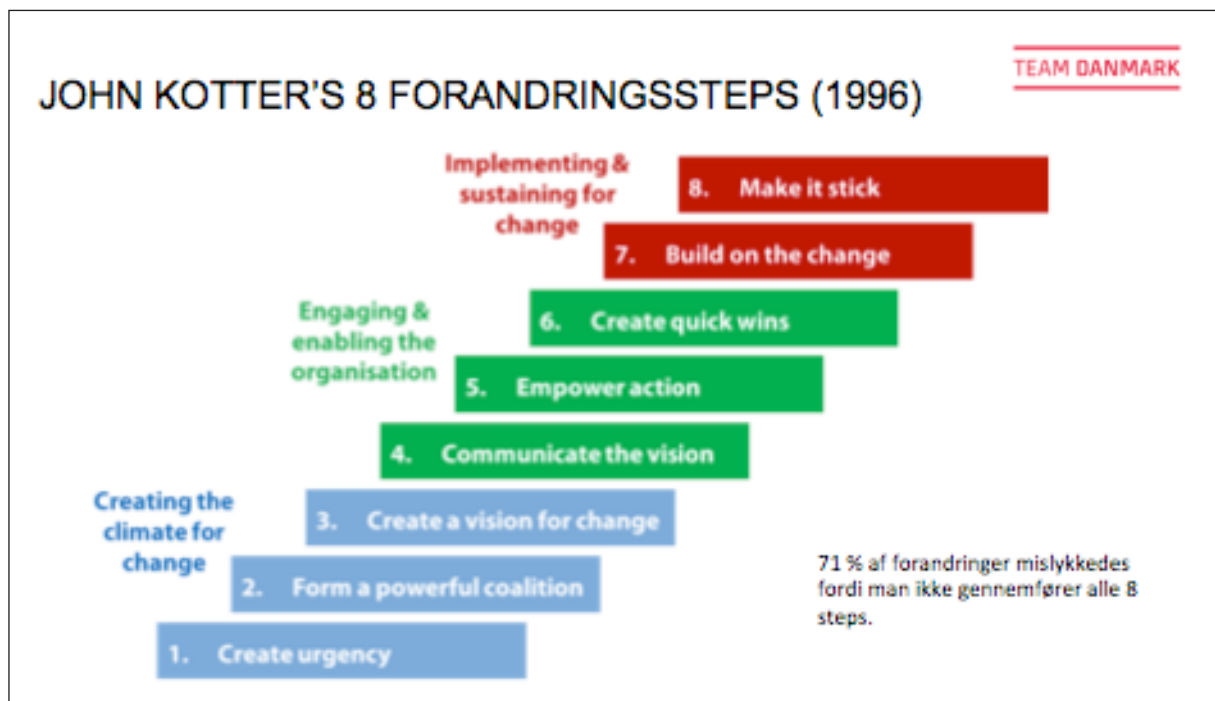


Mennesket er psykologisk "hardwired" til at opbygge vaner og rutiner. Det er en stor fordel da det at vide hvad vi skal gøre fører til høj effektivitet, sikkerhed i resultatskabelse og lav anvendelse af ressourcer.

Vi er samtidigt mestre i at tilpasse og forandre os. Det er tydeligt i barndommen men ny forskning viser at det fortsætter helt til vores død.

Når vi af gode grunde må forandre organisationer bliver begge disse kapaciteter bragt i spil og nogen gange betyder det, at de som leder forandringen kan opleve vanskeligheder i at holde fremdrift og ligefrem oplever modstand eller konflikter.

Når vi leder forandring kan vi både have brug for et rammeværk til at styre og lede efter, og brug for at forstå psykologien i forbindelse med forandring.



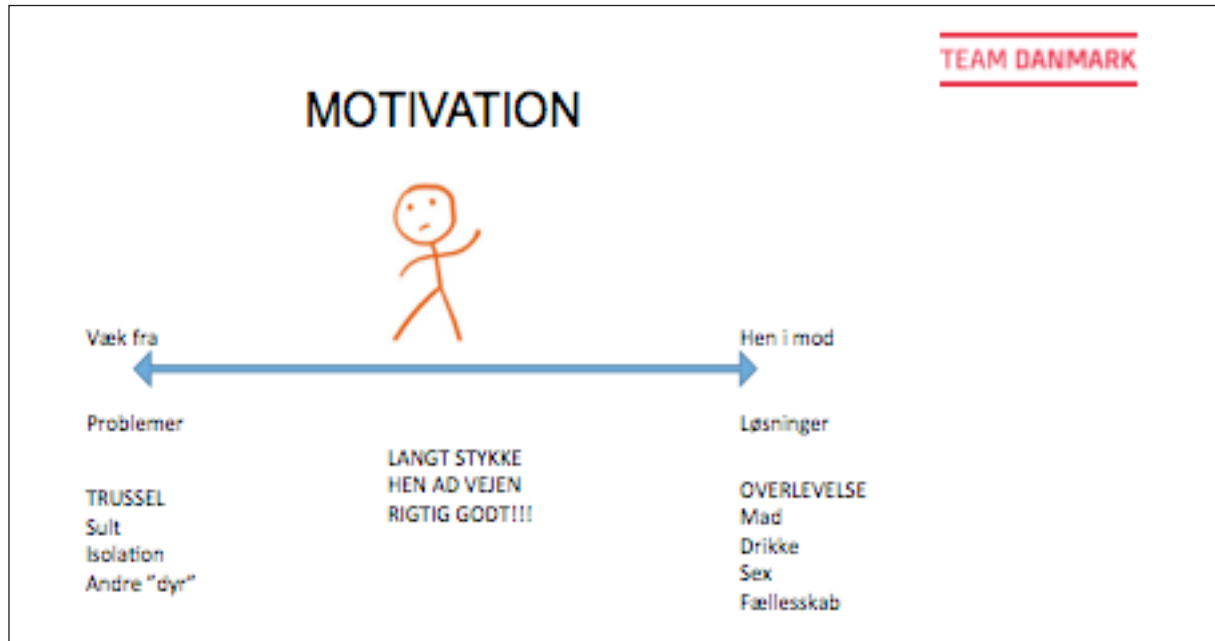
Den amerikanske professor John Kotter udviklede i 90'erne et rammeværk som har vist sig utrolig robust og det er nok det mest udbredte forandringsværktøj i verden. På trods af det overvældende antal management bøger der strømmer på markedet i dag bygger 99% af dem på hvad Kotter opdagede og beskrev.

Grundlæggende kortlagde Kotter 8 grunde til at forandringer fejler.

1. Ikke opfattet som **vigtigt**: Organisationen forstår ikke hvorfor forandringen er nødvendig og søger derfor at fastholde det velkendte og effektive. Det er vigtigt ledelsen formår at gøre det klart og forståeligt, hvorfor det er nødvendigt med en forandring. Enten fordi organisationens eksistens er truet såfremt man kører videre i det udlagte spor, eller fordi store muligheder ikke kan udnyttes i det nuværende set-up.
2. For svag **koalition**: Der er ikke nok (magtfulde) personer der står bag forandringen med ejerskab og arbejder på at drive forandringen igennem. Det er vigtigt at der formes en tilstrækkelig stor gruppe med de rigtige interessenter der for alvor kan skubbe på og påvirke organisationen.
3. Uklar eller ingen **vision**: Der er ikke en klar vision for hvor organisationen skal hen, så medarbejdere og interessenter kender ikke retningen de skal arbejde i, selvom de gerne vil. Kotter opfordrer til, at de vigtigste interessenter i koalitionen involveres i udarbejdelse af visionen for dels at få situationen belyst fra flere vinkler og for at sikre maksimalt ejerskab.
4. Vision ikke **kommunikeret så folk kan relatere til den**: Visionen har været på intranettet eller ledelsen har holdt en "ølkassetale" og ikke mere. Derfor forstår medarbejderne ikke ordentligt hvad visionen betyder for deres arbejdsopgaver og rolle. Det er nødvendigt at kommunikere så medarbejderne (og interessenter) har mulighed for at diskutere for at forstå, og relatere visionen til sammenhænge i deres rolle og opgaver.
5. De **praktiske forhold** bringes ikke på plads: Ny retning, men medarbejdere bliver målt på de samme gamle resultatmål. Eller de skal udføre BÅDE de gamle OG de nye opgaver på en gang. Eller de bliver ikke uddannet i nye kompetencer og kan derfor ikke løfte opgaven. Det er vigtigt ledelsen allokerer ressourcerne anderledes, hjælper medarbejdere med at prioritere anderledes og sætter nye mål og målepunkter - og dermed viser, at den nye retning er vigtig (og gennemtænkt).
6. Ingen fokus på **quick wins**: Man overfokuserer på den store plan og de store mål langt ude i fremtiden. Kotter opfordrer til at man allerede i planlægning af udrulningen tænker over, hvilke "lavthængende frugter" man kan høste hurtigt og kommunikere klart og højt. Det er vigtigt medarbejdere og interessenter oplever at det går den rigtige vej, så tilhængerne får bekræftelse og tvivlerne argumenter – og alle lærer fra feedbacken.
7. **Skifter ikke adfærd**: På trods af gennemførelse af nye talemåder og opnåelse af tidlige succeser bygger man ikke ovenpå de ting som sker, hvorved forandringerne kommer til at virke som enkeltstående (sær)tilfælde og ikke den "nye" realitet. Det er vigtigt at aktiviteter eksplicit knyttes til visionen og at medarbejdere og interessenter oplever at tingene rent faktisk gøres anderledes. Det handler også om at sanktionere "gammel" adfærd og "belønne" ny.
8. Glider **tilbage i gamle vaner**: Når den store igangsætningsenergi daler og det bliver hverdag glider alle tilbage i gamle vaner. Det lange seje træk er helt afgørende for om organisationen lykkes. Det er i hverdagen og i de små ting man vedholder med at udføre at forandringen forankres og bliver den nye realitet.

FORANDRINGSPSYKOLOGI

Grundlæggende er vi "programmeret" til at søge løsninger der hjælper os til overlevelse og til at undgå det, som kan true vores eksistens. Det forhold kan forklare en del af vores reaktioner i forbindelse med forandringer.



Vi mennesker forandrer og udvikler os hele livet, og vi har en enorm kapacitet for forandring. Der er dog meget stor forskel på, om det er os selv som har igangsat forandringen, eller om det er andre der prøver at få os til at forandre os. Billedet kommer nemt til at se ud som dette:

<i>For dem der beslutter forandringen er den forsættlig</i>	<i>For andre kan den opleves påtvunget</i>
En bevidst beslutning De der træffer beslutningen om forandringen kan anvende deres kompetencer og erfaring til at påvirke mål og implementering	Ude af deres kontrol De der ikke er involveret i beslutningen har ofte meget lille eller ingen indflydelse på mål og tilgang til implementering.
Opleves forudsigelig og trinvis For de der træffer beslutningen har der været tid til at skaffe, tænke over og fordøje information og vurdere mulighederne	Opleves pludselig De der ikke er involveret i beslutningen har måske hørt rygter, men ved ikke noget indtil forandringen er annonceret officielt.

<i>For de der beslutter implementering af forandringen er den forsættlig</i>	<i>For andre er den påtvungen</i>
Løse problemer For de der leder forandringen er den løsningen på alvorlige problemer de har identificeret.	Skaber problemer For alle andre betyder forandring at de må reorganisere sig, udvikle nye kompetencer, arbejdsrutiner og relationer, slippe opgaver de holder af og genoverveje deres vision for fremtiden.
Skaber nye muligheder For de som leder forandringen fører det ofte til en mere optimal situation og nye muligheder for en succesfuld fremtid	Disrupter rutiner For alle andre bryder forandringen med velkendte arbejdsgange omhyggeligt opbygget for maksimal effekt og effektivitet i en forudsigeligt miljø som gjorde det muligt at være proaktiv

Er man leder eller konsulent og ansvarlig for at føre en forandring igennem med succes kan det virke frustrerende når medarbejdere og interessenter ikke "er med". Her er det vigtigt at holde sig for øje at vi mennesker netop har stor kapacitet for forandring, men at vi også kan opleve forandring som noget uvelkomment. Den der leder forandringen vil nemt opfatte dette som "modstand", men det er vigtigt at være nysgerrig og undersøge hvad det man umiddelbart opfatter som modstand er et udtryk for.

Rick Maurer er verdenskendt for at have beskrevet 3 grundlæggende årsager til, hvad der kan opfattes som modstand, som udgør et godt første analyseniveau.

Niveau:

1. **"Jeg forstår det ikke"** (Kognitivt): Skyldes man ikke forstår på det konkrete plan hvad der skal ske, hvad retningen er, hvad min rolle er, etc. Kan også skyldes at personen er uenig i analysen af problemet eller af, at de beskrevne handlinger vil føre til det beskrevne resultat.
2. **"Jeg kan ikke lide det"** (Følelsesmæssigt): Reaktionen hænger ofte sammen med en psykologisk frygt for konsekvenserne af forandringen. Det kan være en bekymring om hvorvidt man kan leve op til kravene i en ny rolle, om man har evnerne, eller om der er en plads til en i tilfælde af strukturelle forandringer eller nedskæringer.
3. **"Jeg kan ikke lide dig"** (Relationelt): Dette er afkoblet fra selve forandringen og bunder i noget relationelt. Det kan være tidligere dårlige erfaringer med pågældende forandringsleder/konsulent, selvoplevet eller rygtebaseret. Eller det kan være mistillid til den instans lederen/konsulent repræsenterer, som topledelsen – der så rettes mod "budbringeren".

Det er vigtigt man som leder forsøger at undersøge og forstå hvad der egentlig er på spil når man oplever modstand.

Kotters 8 trin er et nyttigt redskab i arbejdet med at planlægge forandring for at imødegå de mest oplagte modstande.

I forhold til den kognitive modstand ("Kan ikke forstå det") er det som leder eller konsulent vigtigt at gentage budskaberne og sikre god mulighed for at medarbejderne kan diskutere og være i "indgreb" med den nye strategi, så det virkelig forstår den og kan handle selvstændigt på baggrund af den.

I forhold til den **emotionelle modstand** (*"kan ikke lide det"*) er det vigtigt at give plads til at lufte frustration og udtrykke følelser omkring "tabet" af det der var. Det er også vigtigt ledelsen i handling viser hvad man mener med forandringen, for eksempel ved tydeligt at allokere ressourcer til nye tiltag, være klar omkring nye arbejdsprioriteringer, og sikre, at medarbejderne gennem kollegaoplæring eller gennem træning får opbygget de kompetencer de har brug for, for at kunne løse den nye opgave.

I forhold til den **relationelle modstand** (*"kan ikke lide dig"*) kan det blive nødvendigt at sætte sig ned og have en personlig samtale hvor emnet adresseres direkte. Målet er at finde en professionel måde at håndtere den dårlige kemi eller rydde op i fortidens eventuelle misforståelser. Kan man ikke komme overens kan det være nødvendigt at enten lederen eller medarbejderen flyttes til en anden opgave.

Kotters model kan anvendes løbende igennem forandringsprocessen som et diagnose og løsningsværktøj.



OPGAVE TIL NÆSTE GANG



En opgave er en *gave* til at komme *op* på næste niveau.

Med udgangspunkt i de to dages kursus, skal du selv formulere den opgave, der vil tage dit lederskab/din organisation til det næste niveau.

Kig på dine to mesterværker (dit organisatoriske og dit personlige). Hvor ligger den/de vigtigste opgaver frem mod næste mellemrumsmøde?

- Hvad skal du opnå via denne opgave?
- Hvad vil du såfremt skulle træne i?
- Hvordan dokumenterer du din proces?



TEAM DANMARK

Idrættens Hus
Brøndby Stadion 20
2605 Brøndby
www.teamdanmark.dk