

LEDERUDDANNELSE I ELITESPORT

MODUL 3 - SKAB FREMDRIFT



MODUL 3 – SKAB FREMDRIFT

RAMMESÆTNING FOR MODULET

Modul 1 handlede om at skabe overblik, modul 2 handlede om at skabe personlig indsigt. Modul 3 handler om at skabe fremdrift.

I er på nuværende tidspunkt i fuld gang med at omsætte jeres organisationsmesterværk til væsentlige indsatser i jeres masterplan. Som forberedelsesopgave til dette modul har I alle valgt 3-5 "Must Win Battles", som er de kritiske udfordringer, der vil have størst indvirkning på, om du lykkes med din vision.

Ved at have identificeret de 3-5 områder, som vil give den markant største påvirkning på visionsopnåelse hvis de lykkes, kan du og organisationen i højere grad holde fokus i en travl hverdag. Så hvis I for eksempel ikke kan nå det hele, så SKAL I nå jeres MWBs.

Henover de to dage, får I mulighed for at arbejde med Must Win Battles, og når I tager herfra i morgen har du en plan for at skabe fremdrift ift. mesterværk og masterplan med prioriteter, timing, ansvarsområder, opfølgning mv. der tager højde for magtdynamikker, relationer, kultur, modstand mv. Du har endvidere taget stilling til og forberedt de første skridt, når du kommer hjem. Hvordan skal de skridt kommunikeres og eksekveres? Derfor slutter vi modulet med, at du skal holde en "øl-kasse-tale", som kan bruges til at mobilisere kræfterne omkring MWB.

Team Danmarks sportsmanagers har siden modul 2 startet et sideløbende uddannelsesforløb med det, I er på. De får kendskab til de teorier og metoder, som I arbejder med på sportschefuddannelsen, men de gennemgår også selvstændige temaer, så de udvikler deres sparringskompetencer. På den måde kan de give jer sparring på det nye, I lærer på Sportschefuddannelsen, ligesom I vil opleve sportsmanagers, som er i stand til at udfordre og give sparring på samme niveau, som I bevæger jer mod.

Vi har valgt, at I på dette modul har en dag sammen, for at skabe noget synergi mellem jeres respektive forløb.

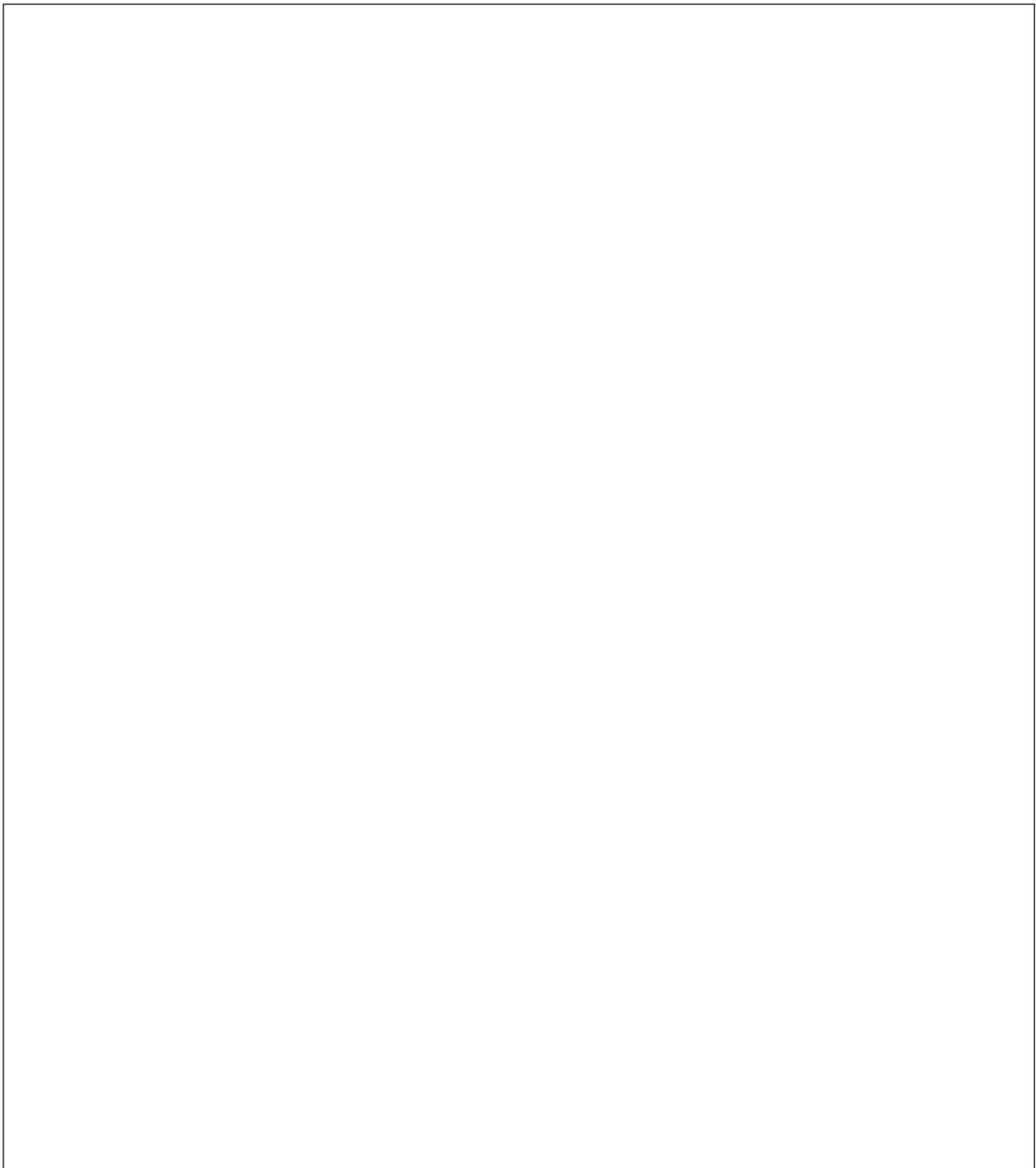
Modulets formål er:

1. I får mulighed for at få sparring og kvalificere jeres Must-Win-Battles både via sparring med sportsmanagers og via sparring med hinanden.
2. Du har udarbejdet en plan for at skabe fremdrift ift. mesterværk og masterplan.
3. Du har forberedt de første skridt, når du kommer hjem.
4. Du har trænet at holde en "øl-kasse-tale", som kan bruges til at mobilisere kræfterne omkring MWB.
5. Du har arbejdet med dit kropssprog og din gennemslagskraft.
6. I har udviklet samarbejdsrelationen mellem sportschef og sportsmanager.

CHECK IN

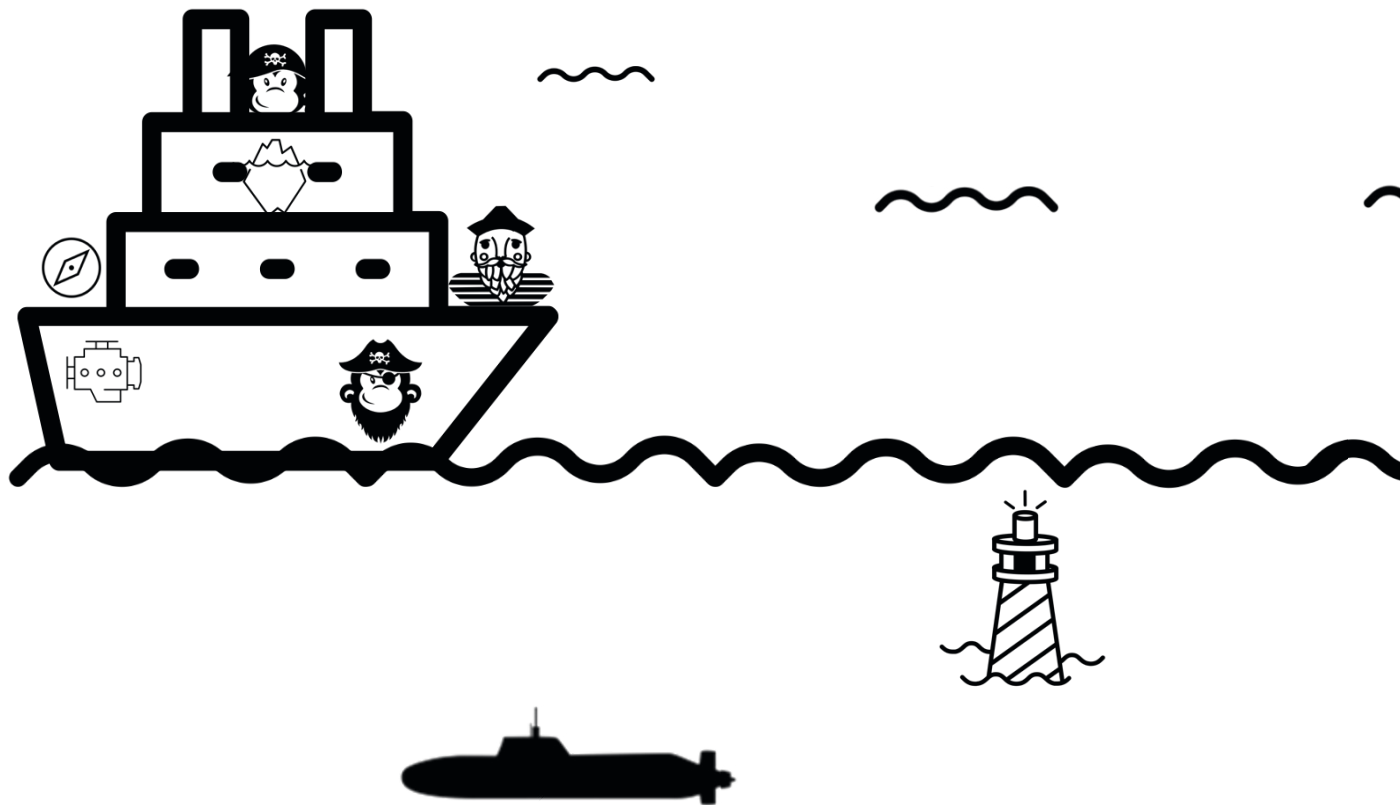
ET PAR INDLEDENDE SPØRGSMÅL

1. Hvad er din vigtigste must-win-battle?
2. Hvad ønsker du at skabe ved at vinde den/dem?
3. Hvori ligger udfordringerne?
4. Hvilke tanker, følelser og fornemmelser vækker det i dig? (ubehag, gejst mv.)
5. Hvad håber du, du har fået ud af de to dage, når du tager herfra i morgen?





MUST-WIN-BATTLE SCENEN





SÆT FREMDRIFTSSKIBE I SØEN



At sætte skibe i søen, er en af de ting vi moderne mennesker er super eksperter i. Men at sikre at skibene, når de er sendt afsted, både opnår og fastholder en god konsistent fart er langt sværere. En af de ting vi kan gøre for at sikre dette er, at anvende Edgar Scheins kulturperspektiv til at sikre at kulturen på det enkelte skib, som en motor, arbejder for en.

EN STÆRK OG HENSIGTSMÆSSIG KULTUR

Som vi berørte på modul 1 ser Schein kultur i et funktionalistisk perspektiv – dvs. Kulturen har en funktion - den arbejder for en. Den kan så være mere eller mindre hensigtsmæssig. Samtidig er en stærk kultur kendetegnet ved, at der er sammenhæng mellem de 3 kulturniveauer, som Schein anvender: artefaktor, skueværdier og grundlæggende antagelser.

Kulturens grundfunktion er her, at den i løsningen af udfordringer og opgaver hjælper med, at håndtere den interne integration: sprog, normer, adfærd, kriterier for straf og belønning og ligeledes til at håndtere den eksterne tilpasning: udefrakommende påvirkninger.

Så hvilken kultur skal der til for, at skabe fremdrift på de specifikke MWB-skibe du har sat i søen og hvad skal der til for at gøre denne fremdrift konsistent? Overvej f.eks. om du selv skal styre skibet hele vejen?

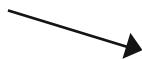


Skueværdier:

Hvilke værdier og principper skal kendetegne skibet for at det kan komme i havn(mål) og hvordan kommer de til udtryk?

(slogans?)

Hvem skal værdistyre skibet og hvordan (delegering)?



Grundlæggende antagelser/Trosgrundlag

Hvilke grundlæggende antagelser driver skibet fremad?
Hvordan kan man se disse være i sammenhæng med skueværdier og artefakter?



Artefakter:

Hvad hedder skibet?

Hvordan fortælles der om det?

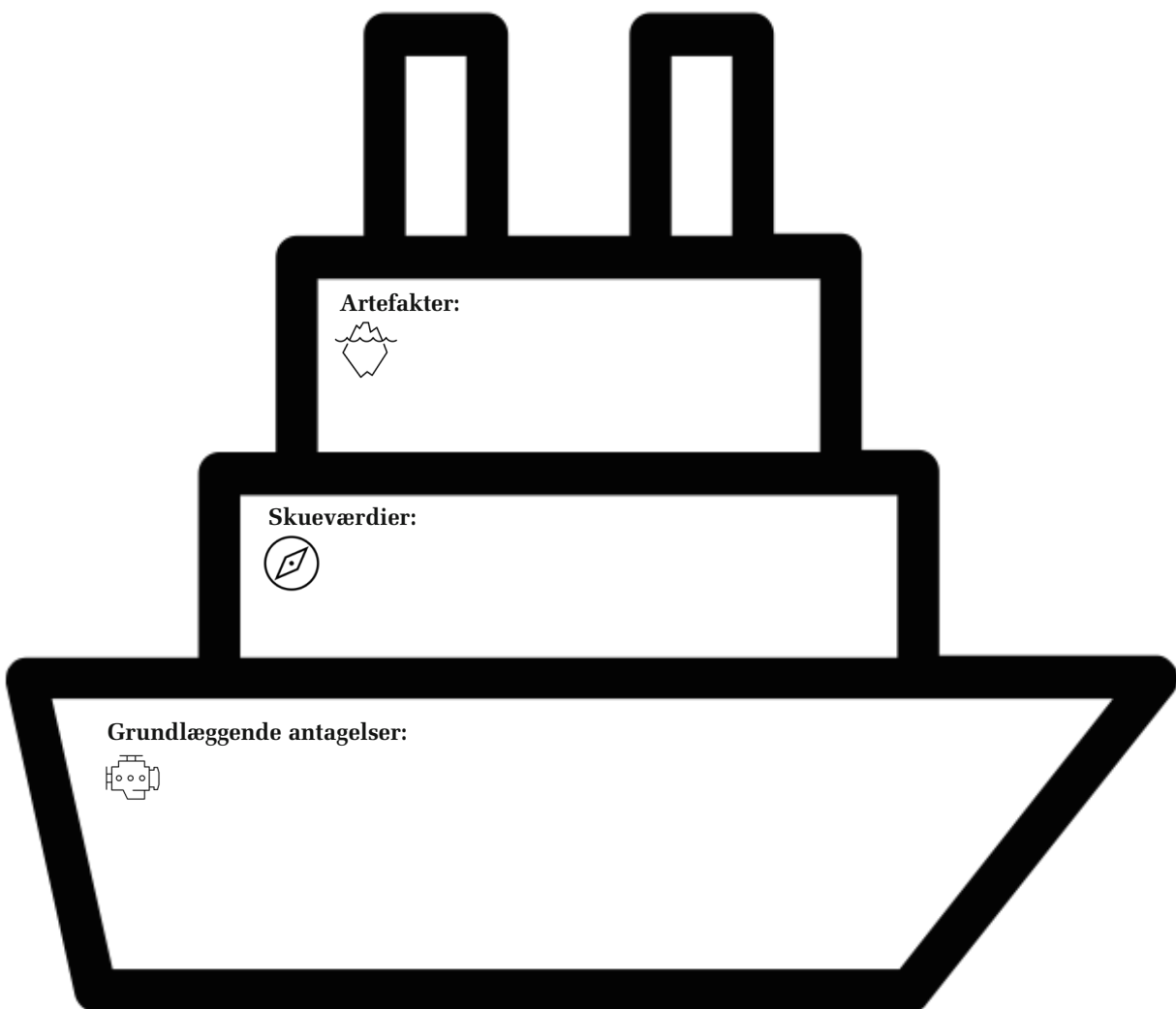
Hvilken adfærd kendetegner skibet og dets besætning?

Hvor og hvordan kan man se det?

Hvem er med på skibet (interessenter) til at drive det fremad? Hvilke roller har de?

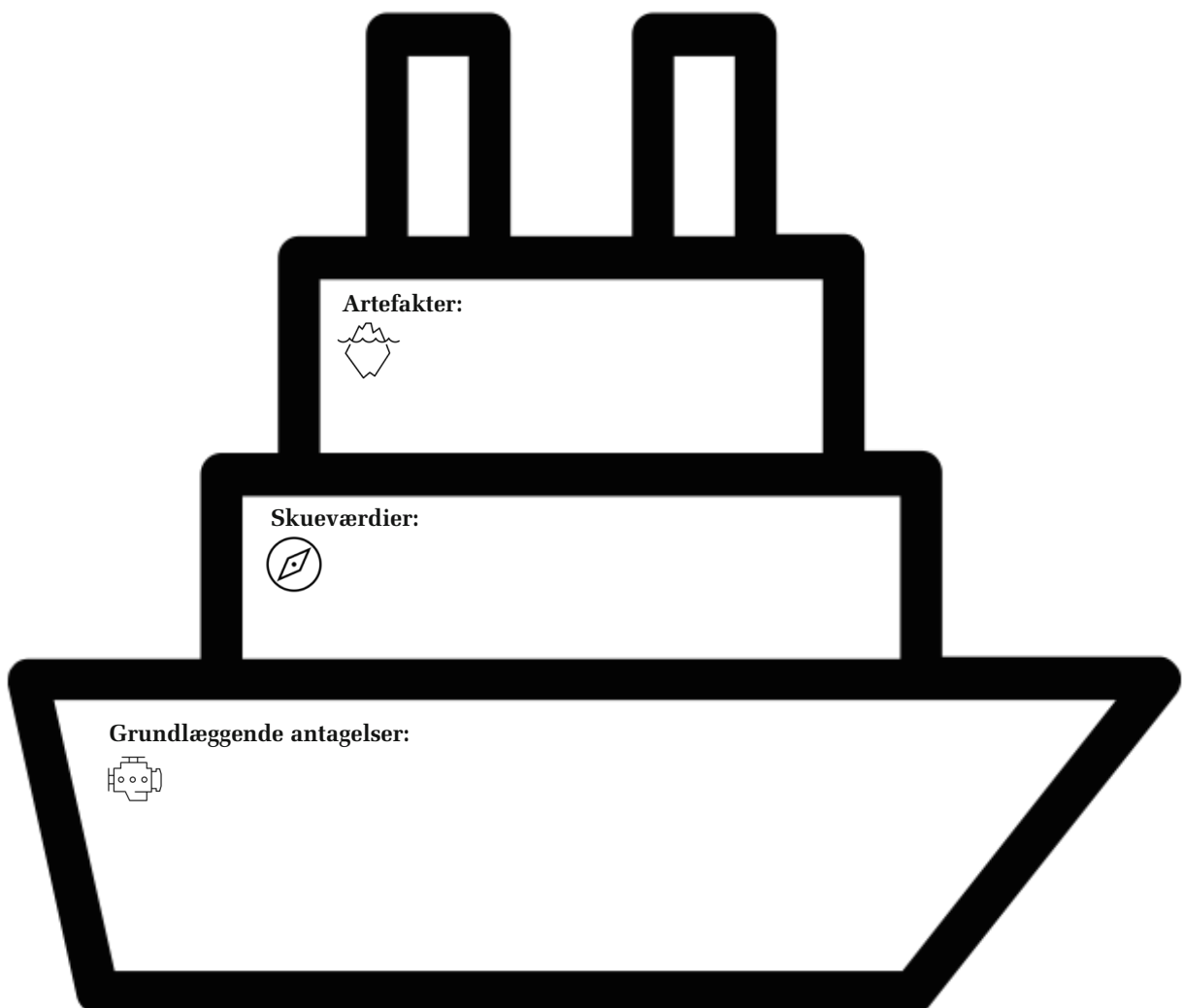
SKIBETS TITEL

OVERVEJELSER OM KULTUREN PÅ SKIBET:



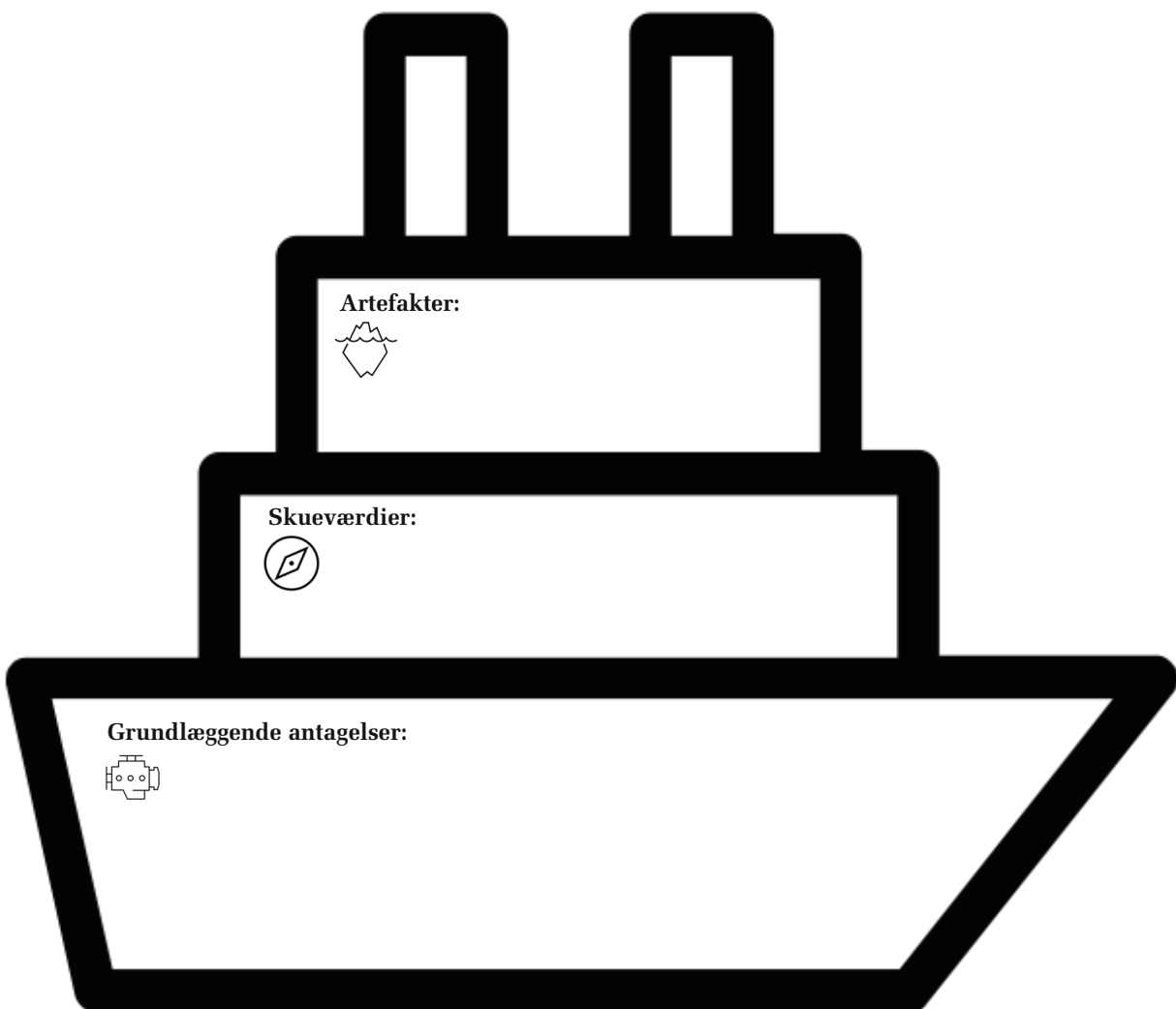
SKIBETS TITEL

OVERVEJELSER OM KULTUREN PÅ SKIBET:



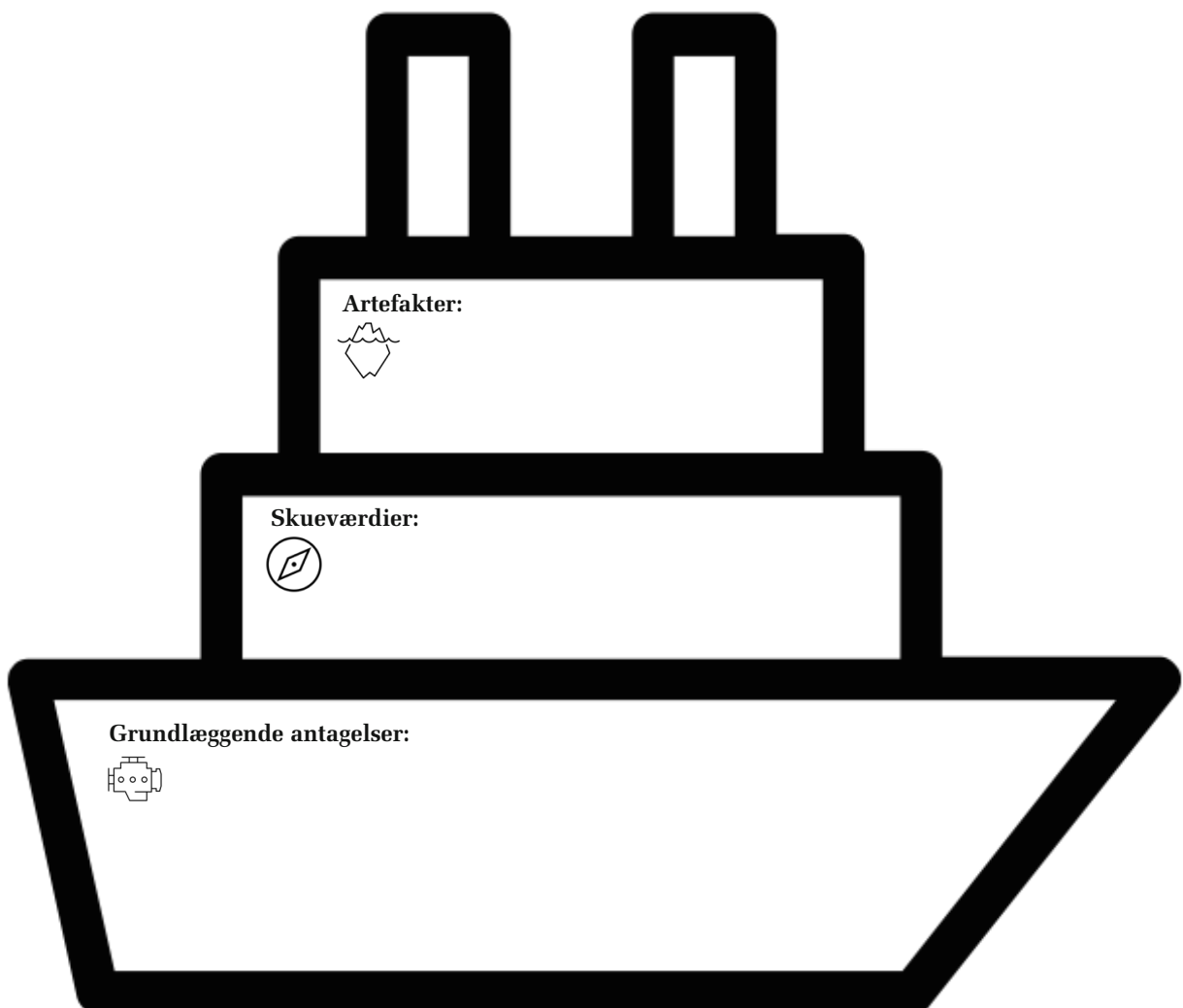
SKIBETS TITEL

OVERVEJELSER OM KULTUREN PÅ SKIBET:



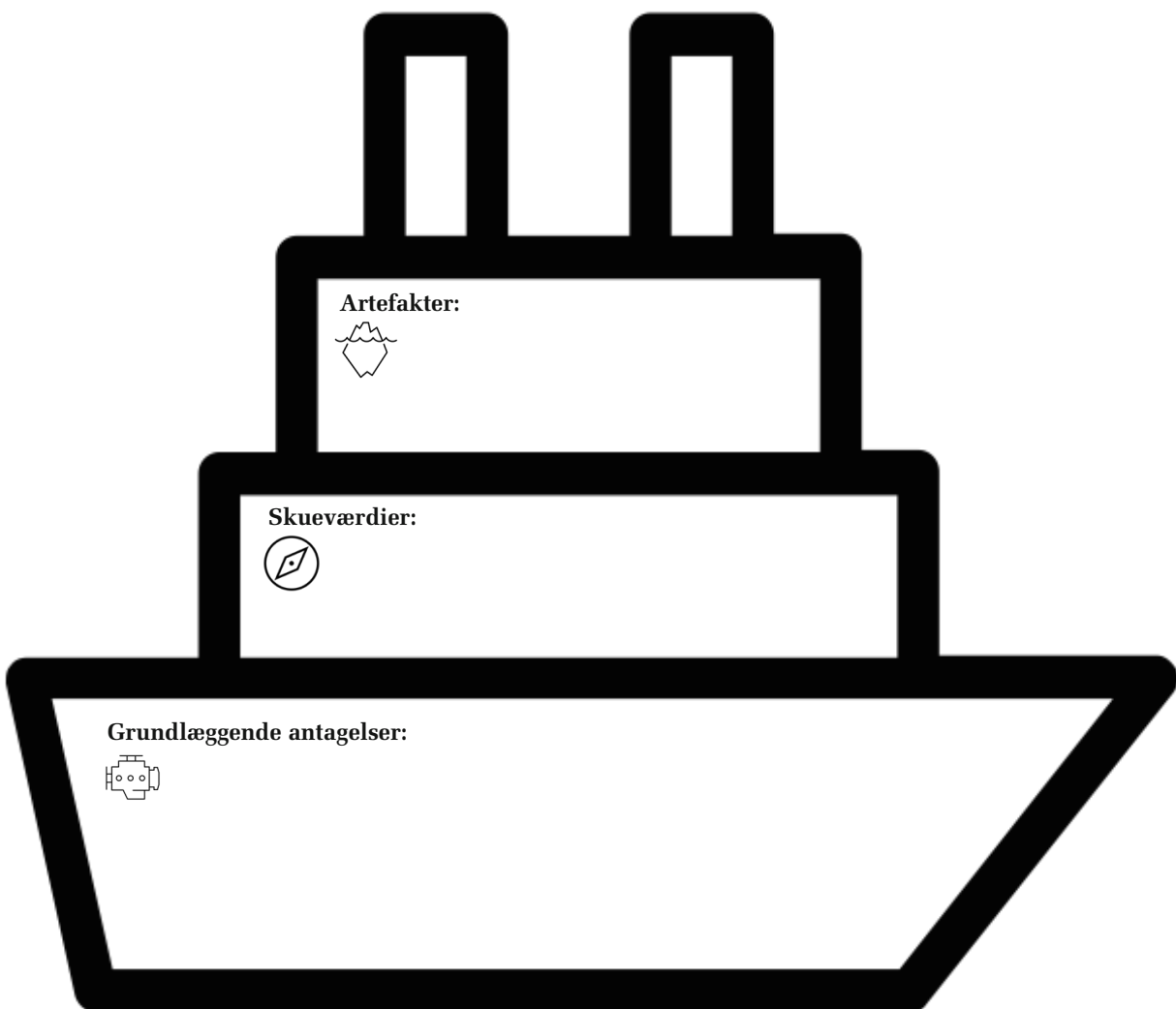
SKIBETS TITEL

OVERVEJELSER OM KULTUREN PÅ SKIBET:



SKIBETS TITEL

OVERVEJELSER OM KULTUREN PÅ SKIBET:





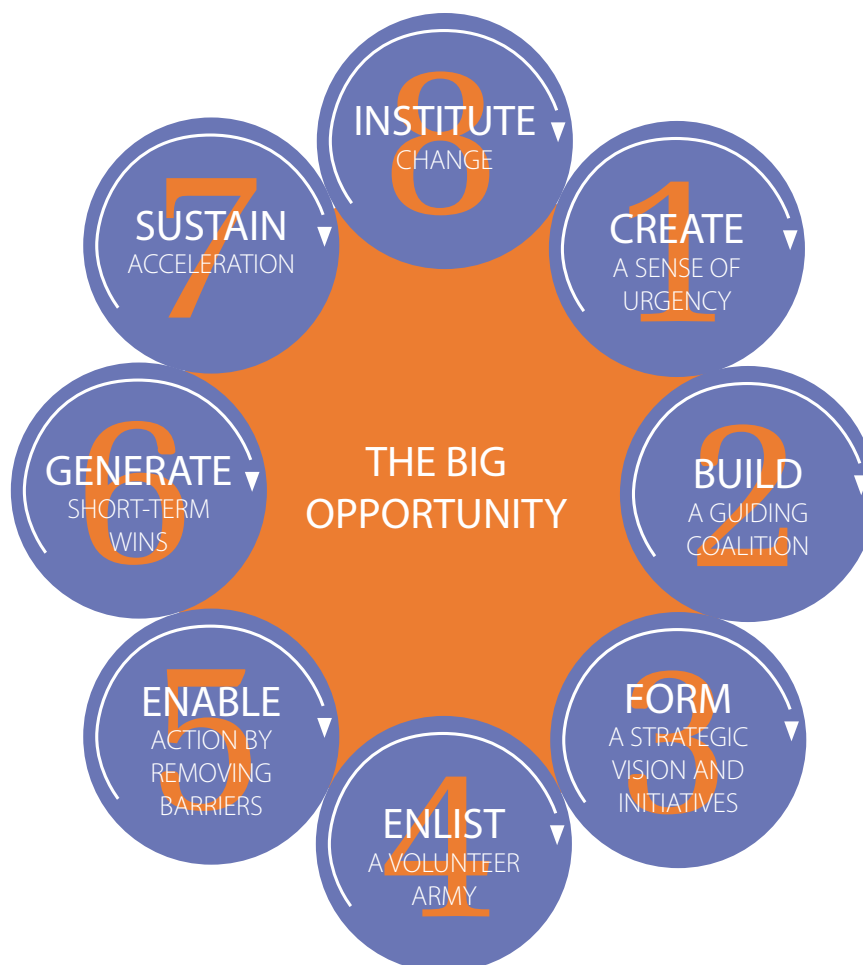
SKAB FREMDRIFT

I denne del ser vi på hvordan du kan bruge målepunkter og feedback loops til at holde fremdrift i organisationen. At anvende målepunkter og feedback loops forudsætter et godt gennearbejdet Mesterværk (Strategi) hvis hovedpunkter er forstået og accepteret af organisationen. Det er vigtigt at være opmærksom på, at måden du beslutter og følger op påvirker kulturen i stor grad, og bliver meget definerende for hvordan ledelse opfattes i din organisation, og kvaliteten i nøglemedarbejderes motivation og ansvarlighed. Når du sætter en struktur for feedbackloops skal du være afklaret med disse spørgsmål.

NÆSTE PUNKT PÅ FORANDRINGSORDENEN

At skabe fokus på fremdrift i hverdagen ved at etablere målepunkter og feedbackloops skal ses i sammenhæng med de generelle dynamikker, modstandsbarrierer og medvind som er forbundet med forandrings- og udviklingsprocesser.

Målepunkter og feedback loops giver størst effekt hvis du har gjort dit "udviklings/forandrings-forarbejde" og dermed er nået til omkring fase 5 jf. modellen for ledelse af udvikling og forandring som blev introduceret på modul 1(John Kotter). En kort opsummering af hvor langt du skal være med dit udviklingsledelse findes neden for og af hele modellen sidst i dette kapitel.



Det vil sige

1. Din organisation forstår hvorfor hovedpunkterne i strategien (din organisations Mesterværk) **er afgørende vigtige** for at I kan indfri målene til næste OL
2. De **vigtigste interessenter** (eksempelvis landstrænere, bestyrelsesformand, Team Danmark konsulent, ledende atleter, etc.) er etableret som team og er dybt dedikerede til at I skal lykkes med Mesterværket, som de har bidraget til at forme vision og mål for og den rolle de skal spille for at I lykkes sammen
3. Der er **udarbejdet en vision** der er så godt beskrevet, at din organisation kan "se for sig" hvad det er, i skal opnå
4. Organisationens medlemmer har på forskellig måde diskuteret og fået visionen ind under huden og lavet konkrete handleplaner for deres team og personlige rolle

At identificere og opstille relevante målepunkter og etablere gode feedback loops (rapportering og opfølgning) er en central del af tjeklistens punkt 5: At skabe forudsætninger og fjerne barrierer for at organisationen kan udføre sit arbejde.

FEEDBACKSYSTEMER OG OPFØLGNING

En logisk måde at skabe og holde fremdrift i organisationens arbejde med at indfri visionen er at sætte nogle pejlemærker således man ved, om man bevæger sig i den rigtige retning. Det er logik. Men så hører det enkle også op. For de beslutninger man tager om hvordan det gøres kan have helt uventede konsekvenser og følgevirkninger. Så det der kan synes som enkle beslutninger kan køre organisationen i en helt anden retning end det man havde tænkt.

Der er nogle grundlæggende spørgsmål man skal forholde sig til før man vælger mål og feedback tilgang:

- Ønsker jeg en kontrollerende eller lærende kultur?
- Skal mine medarbejdere være ansvarlige og indre-motiverede eller motiveret af ydre faktorer og nå målene uanset hvad det "koster" på moral og etik?

Svarene på disse spørgsmål er afgørende for, hvordan du sætter målepunkter og gennem hvilken feedback proces du følger op.

Her er nogle af de begreber og værktøjer der er vigtige for den beslutning.

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI)

Key performance indicators eller blot "KPIer" er en betegnelse for en bred variation af målepunkter der anvendes til at følge op på om organisationen udvikler sig i den ønskede retning. Ofte kan det være vanskeligt at måle direkte på præstation da det kan afhænge af komplekse samspil mellem forskellige elementer. Medarbejdernes klogskab, forandringer i omgivelserne, hvordan nogen "føler" en given dag, etc etc. Derfor er ordet "indikator" vigtig. Hvad er den bedste indikator vi kan finde, der så præcist det nu er muligt, kan fortælle om vi er på rette vej og hvordan vi præsterer?

Forskning i målsætning og målopfyldelse peger på nogle faldgruber det er vigtigt at kende (Kilde: Beyond Goals, af Susan Daid m.fl.)

1. *Er målene for specifikke?* Det kan give tunnelsyn og få medarbejdere til at overse vigtige men mere komplekse sammenhænge, eller overse større gevinster.
2. *Er målene for udfordrende?* Det kan være stærkt, men det kommer meget an på, hvordan processen er for at evaluere, og hvad konsekvenserne er for de der IKKE når målene.
3. *Hvem sætter målene?* Mennesker er generelt mere motiverede til at nå mål de selv har været med til at sætte.

4. *Er tidshorizonten passende?* Et kortsigtet mål kan føre til adfærd som hæmmer de langsigtede mål.
5. *Hvordan påvirker målene risikoadfærd?* Hvis konsekvensen af ikke at nå målene er for uattraktiv (straf, udhængning, krænket stolthed) kan udsigten til ikke at nå målene medføre øget risikotagning og "irrationel" adfærd.
6. *Kan målene stimulere til uetisk adfærd?* Målene får mennesker til at fokusere – men glemmer måske etiske spørgsmål i jagten på målet.
7. *Balancen mellem individuelt tilpassede mål og oplevelsen af fairness?* Hvis mål tilpasses den enkelte kan det være svært at sammenligne på tværs og følelsen af at nogen "freerider" kan opstå.
8. *Hvordan vil målene påvirke organisationskulturen?* Individuelle mål kan gå ud over samarbejdet på tværs og underminere organisationskulturen.
9. *Er medarbejdere motiveret af indre eller ydre faktorer?* At sætte tydelige mål kan ødelægge/overskygge den indre motivation (glæden ved bare at udføre arbejdet).
10. *Hvilken type af mål (resultat/performance/udvikling) er bedst egnede til at nå de overordnede målsætninger og værdisæt?* At fokusere på resultat-/præstationsmål (økonomi, medaljer etc.) kan betyde at medarbejdere holder op med at søge efter nye og bedre måder at gøre tingene på. Især i komplekse, foranderlige miljøer kan det være en stor udfordring.

Så man kan sige, at måden du gør noget som helst, betyder alt. Noget der virker som et simpelt valg kan påvirke hele kulturen. Fokuser på, at din tilgang til målsætning underbygger den kultur du vil skabe for at lykkes med din strategi.

"LEADING" OG "LAGGING" INDICATORS

Et andet aspekt som er vigtig i arbejdet med feedback loops er om du vælger "leading" eller "lagging" indikatorer. Lagging indikatorer kalder man de feedback punkter som fortæller, hvordan det har gået. Det vil sige de måler output af en indsats og dermed måler de på noget som er sket – bagud. En medalje er en "lagging" indikator for hvor god en indsats der er ydet over mange mange år. Det er fint med nogle få lagging indikatorer. Blot man husker på, at de ikke fortæller ret meget nyttigt om, hvordan fremtiden kommer til at se ud.

Kun at anvende lagging indikatorer (medaljer, årets overskud på regnskabet, antal frivillige der er rekrutteret, etc.) er lidt som at køre i bil og udelukkende se i bakspejlet. Til gengæld er lagging indikatorer meget nemme at finde og måle.

Leading indikatorer er som at kigge ud af forruden når man kører. Det er målepunkter som kan fortælle noget om hvorvidt man er på rette vej i alle årene som leder frem mod medaljechancen. Det er indikatorer som kan fortælle os, om vi yder den rette indsats, eller om der er noget vi skal justere, for at opnå vores mål. De er til gengæld særdeles vanskeligere at definere og måle særlig præcist. Ofte identificerer man kvalitative indikatorer (stemningen i trænerteamet) eller indsatsbaserede (Træner med puls X over Y tid)

Hvis du kører racerbil, og giver den fuld gas, men kun ser i bakspejlet (lagging indicators) og ikke ud af forruden (leading indicators), så skal du kende vejen temmelig godt, for at køre stærkt. Skal du køre i ukendt terræn, køre nye veje, er det en stor fordel, at kunne se ud af forruden. På samme måde har lagging indikatorer en tendens til at drive den samme type adfærd man altid har haft, hvor leading indicators mere inviterer til at tænke nyt.

MÅLSÆTNINGER OG PEJLEMÆRKER (M&P)

Konceptet med MP kommer fra Google og anvendes i store som små entreprenante virksomheder. Det er en 100% læringsorienteret tilgang organisationer bruger til at nå ambitiøse mål sammen, der understøtter ansvarlighed og selvstændig tænkning. Derfor må du som leder ALDRIG lave performance evaluering af en medarbejder baseret på M&P.

Konceptet blev introduceret til Google i 1999 af John Doerr som kom fra Intel, og Google har siden forfinet konceptet, som de kalder OKRs eller Objectives and key results.

Google var begejstret for John Doerrs ide. OKRs, eller som vi kalder det M&P omsætter organisationens Must Win Battles (MWBs) til pejlemærker på team og individ niveau så det skaber en tydelig feedback på, om individet, teamet og organisationen er på rette vej, og om deres handlinger er koordinerede, SAMTIDIGT med de skaber maksimal frihed for den enkelte medarbejder og det enkelte team til at finde deres egen måde at lykkes på. Og undgår nogen af de værste faldgruber mange feedback loops har.

Der kan findes masser af gode tutorials hvis du googler på "OKR" bl.a.:
<https://www.atlassian.com/team-playbook/plays/okrs>

Nogle guidelines for arbejdet med M&P:

- Der sættes overordnede M&P for budgetåret. Disse skal forstås som retnings indikatorer og kan ændres hvis de viser sig at være unyttige.
- Der sættes maksimum 5 Målsætninger med 4 Pejlemærker hver.
- Derefter sættes M&P kvartalsvis, først for Q1, og ved udgangen af Q1 evalueres M&P og der sættes M&P for Q2 og så fremdeles.
- Alle skal være enige – ingen M&P dikteres, men kan kræve forhandling.
- Erkender man i løbet af året at års-M&P var forkerte ændres års M&P blot til det som giver mening.
- Som regel sættes M&P mellem leder og team/individ men man kan eksperimentere med processen.
- Alle M&P er offentligt tilgængelige for alle i organisationen. Dvs alle ved, hvad de andre arbejder på, og hvad deres prioriteringer er, så man kan hjælpe hinanden med at være skarpe.

Det er afgørende for om tilgangen fungerer, at M&P bruges til at forstå hvordan organisationen holder optimal fremdrift gennem udforskning og eksperimenter – det er IKKE en performance evaluering af medarbejderne. Hvis den kultur opstår er M&P uanvendelige.

En M&P består af:

1. En Målsætning: Hvor skal du hen?
 - a. Ambitiøs
 - b. Føles en smule ukomfortabel
2. Pejlemærker: Hvordan ved du, om du er på vej?
 - a. Skal tydeligt gøre målsætningen opnåelig
 - b. Skal kunne måles
 - c. Skal føre til en objektiv bedømmelse
 - d. Er netop pejlemærker og ikke en opgaveliste

EKSEMPEL PÅ MP

- M: Udvikle et uddannelses akademi
- P: Gennemføre "GAP" analyse i 4 klubber
- P: Besøge 3 andre forbund og interviewe om **best practice**
- P: Udarbejde skitse til curriculum for 3 uddannelser
- P: Afholde pilot på uddannelse

OPGAVE: OPSTIL M&P

1. Giv et bud på, hvordan M&P kan se ud for dig og nogle af dine centrale folk, hvis I skal lykkes med de overordnede MWBs.
2. Giv et første bud på en proces for evaluering af M&P hvor I lærer så meget som muligt (brug teamudviklings teknikker fra modul1)

Opsummerende om M&P

- Målsætninger er ambitiøse og skal føles lettere ubehagelige
- Pejlemærker er målbare; de skal være nemme at måle med et tal/procentsats (I Google bruger de en 0-1.0 skala til at bedømme hvert pejlemærke efter hvert kvartal)
- M&P er offentlige; alle i organisationen skal kunne se hvad alle andre arbejder på
- "Sweet spot" for bedømmelse af en M&P er .6-.7; Hvis nogen konsekvent får 1.0 er deres MP ikke ambitiøse nok.
- Bedømmelsen betyder mindre end processen; Det er i samtalen om hvorfor/hvorfor ikke man lykkes at læringen ligger – og vurderingen af, om det overhovedet er vigtigt, eller hvad man kan gøre anderledes.
- En lav bedømmelse skal ikke straffes; se det som data til fastsættelse af næste kvartals M&P

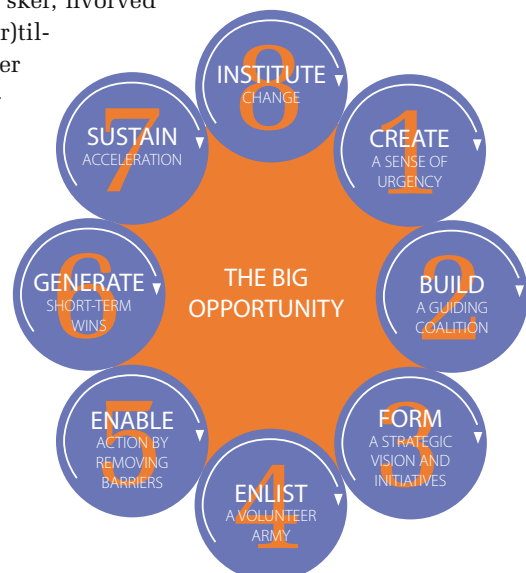


GENBESØG JOHN KOTTERS FORANDRINGSMODEL

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 igangsættelsesenergi 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.



MODSTAND MOD DINE MUST-WIN-BATTLES?



DE TRE TYPER MODSTAND

Husker du de tre typer af modstand fra modul 1?

1. Forståelsmæssig modstand – "I don't get it!"
2. Følelsesmæssig modstand – "I don't like it!"
3. Relationel modstand – "I don't like you!"

I de følgende skal du analysere hvor modstanden mod dine must-win-battles eventuelt vil komme fra, samt hvordan du kan tackle den. På de næste side ridser vi dog først kendetegnene ved de tre typer modstand op, samt hvordan du kan tackle den.

Forståelsmæssig modstand

Forståelsmæssig modstand opstår, når en interessent ikke forstår ideen med forandringen. Det kan enten være, at han simpelthen ikke forstår, hvad du siger, fordi du bruger svære ord eller begreber, men mere sandsynligt er det, at han ikke forstår meningen med forandringen. Meningen kan både handle om det konkrete tiltag, men også noget værdimæssigt, det repræsenterer. Interessenten er forvirret, og du kan høre ham sige noget i retning af: "Jeg forstår simpelthen ikke, hvad det her skal gøre godt for".

Den forståelsmæssige modstand opstår typisk, når du kommunikerer på en måde, der ikke er tilpasset interessentens verdensbillede. Du kommunikerer fra dit ståsted, og du mangler at give tilstrækkelig information til at begrunde din ide om forandring. Modstanden opstår også, hvis du ikke går i dialog med personen.

Når det er dig, der sætter en forandring på dagsordenen, skal du starte med at tydeliggøre, at der er et behov for forandring. Forsøg at nå til enighed om, at der er et behov for at ændre det nuværende, uden du præsenterer den nye "løsning". Få interessentens accept af, at forandring er nødvendigt. Pas på med at gå for hurtigt frem, men giv god tid til spørgsmål og plads til dialog, der er tilpasset personen. Når I er enige om, at der skal en forandring til, kan du gå videre til at præsentere løsningen.

Det er ikke altid, du kan nå til en accept af, at forandring er nødvendigt, før du går til løsninger, selvom interessenten godt kan forstå behovet. I de tilfælde kan det skyldes, at interessenten ikke tør acceptere behovet, før han ved, hvad ændringen bliver. Hvis han først accepterer behovet for forandring, så er der åbnet for, at der skal ændres noget. Derfor kan du være nødt til at præsentere din ide til forandring, og hvad den betyder i praksis, og derefter arbejde hen mod en accept af behov og løsning via dialog og åbenhed. Accept af løsningen er ligeså vigtigt som accept af behovet for forandring. En interessent kan for eksempel være enig med dig i målet, men uenig i vejen til målet, da han tror, at det vil føre nogle andre ulemper med sig.

Hvis din interessent ikke forstår ideen, er det usandsynligt, at han vil bakke den op. Han skal derfor have mulighed for at bearbejde informationen og stille spørgsmål. Du øger også sandsynligheden for succes, hvis din ide ikke er 100 % færdig på forhånd. Du kan overveje at involvere din interessent og give ham mulighed for at bidrage til dine ideer.

Du skal turde give plads til, at din interessent kan udfordre dig og diskutere med dig. Se det som en investering i, at det kan skabe mening hos ham. Pas derfor på med at have lagt en stram tidsplan for implementeringen for forandringen, så der ikke er tid til dialog. Vær også opmærksom på, hvis din interessents input påvirker dit syn på sagen, og husk at sig det til ham. Gør dog klart, hvad der er til forhandling, og hvad der ikke er, og forklar hele tiden, på hvilken baggrund og med hvilke argumenter, du handler, som du gør.

Din kommunikation skal altså samlet set tydeligt formidle information og argumenter, der ligger bag initiativet om forandring og give plads til dialog. Husk, at du sandsynligvis har haft bedre tid end dine interessenter til at bearbejde og skabe orden i de oplevelser og informationer, du har lagt til grund for forandringen. Forståelses-

mæssig modstand handler ikke om, at dine interesser ikke kan lide dig eller forandring generelt, det handler om, at de ikke kan se mening, og du ikke har tilpasset din kommunikation.

Følelsesmæssig modstand.

Når din interessent reagerer med følelsesmæssig mening, er det fordi, han ikke kan lide det nye tiltag eller den betydning, det vil få for ham. Personen forstår rationelt set godt, at det kan give mening, men alligevel er der modstand på. Interessenten kommunikerer verbalt eller nonverbalt, at "Det her skal jeg ikke nyde noget af". Når den følelsesmæssige modstand opstår, skyldes det, at interessenten føler sig utryk og oplever en trussel.

Når vi oplever en trussel dukker der automatisk en række tanker og følelser op. Du vil måske argumentere for, at der ikke er nogen fare for interessenten, men han kan føle sig truet på mange ting. Det kan være bekymring, tvivl eller frygt for eksempelvis tab af sin position, status, indflydelse, magt, kontrol, respekt, forudsigelighed, fordele eller sociale relationer, eller han kan have nogle stærke konkurrerende værdier, som du udfordrer.

Den typiske reaktion på en trussel er fight, freeze eller flight. De interesser, der reagerer med fight-respons vil være ret tydelige i deres modstand. De vil give udtryk for den, og ikke følge med dig. Dem, som reagerer med freeze eller flight, flygter i første omgang, for at undgå at konfrontere dig (typisk hvis du normalt er meget styrende), og så håber de, det går over. Senere når de finder ud af, at det ikke går over, kan de reagere med et fight-respons. Du skal derfor ikke nødvendigvis forvente, at din interessent er med dig, blot fordi han ikke siger noget i starten.

Når du skal møde følelsesmæssig modstand, skal du i første omgang involvere din interessent på en måde, der tager hans bekymring eller frygt alvorligt. Lad være med at bekæmpe modstanden, men vær nysgerrig og anerkend den og arbejd med den. Forsøg at forstå, hvad de føler, og hvorfor de føler sådan. Gentag med dine egne ord, hvad personen har sagt, og undlad i første omgang at forsøge at påvirke den anden. Prøv at finde ud af, hvad det er, interessenten "kæmper" for. Du kan ofte indarbejde den problemstilling, som han er optaget af i den forandring, du arbejder for. Det er vigtigt at koble forandringen til interessentens mål og værdier, så det ikke er to modsætninger, men kan gå hånd i hånd.

Inviter din interessent til at tale om sin modvilje og følelser. Derved kan du komme til den egentlige angst. Hvis du vil påvirke din interessent, er du nødt til at sætte dig ind i hans verdensbillede. Lyt med et åbent sind. Han fortæller kun sandheden, hvis han oprigtigt tror på, at du er interesseret i ham. Forsøg at skabe en dialog, præget af tillid og åbenhed, og hold dig altid til sandheden. Det kan ofte få modstanden til at smelte. Men husk at alt dette skal gøres autentisk. Hvis du tror, det handler om kommunikationsteknik, så bliver du gennemskuet. Du skal have et oprigtigt ønske om at forstå din interessent, og du skal anerkende, at modstand er en naturlig proces. Når modstanden viser sig, og man begynder at arbejde med den, kan man let tabe det oprindelige mål af syne. Her er det vigtigt fortsat at holde målet for øje, og holde fast i det, da alt ikke er til forandring. Omvendt skal du passe på med at fokusere så meget på målet, at du overser graden af modstand.

Når din interessent begynder at sætte ord på hans bekymringer og angst, så kan du via din kommunikation forsøge at skubbe til de negative forventninger så han forhåbentlig vender forventningerne til at være positive. Anerkend dog, at det godt kan tage noget tid, før forandringens positive effekter viser sig, og at den proces godt kan være usikker og ubehagelig for din interessent at være i. Understreg, at du er med hele vejen, og involver for så vidt muligt interessenten i at fastsætte mål og planlægge forandringen. Fremhæv hvis din interessent tidligere er kommet igennem perioder med udvikling og forandring, for at opbygge hans selvtillid. Forsøg hele tiden at have øje for, hvor du kan koble interessentens egne værdier til de mål og værdier, der ligger i forandringen. Alt dette skal gøres nænsomt. Hvis du skubber for hårdt, reagerer han med mere fight-respons. Du skal arbejde med modstanden og ikke mod modstanden.

Det er også vigtigt at huske, at du også selv kan gå i fight, freeze og flight mode, når du føler dig truet. Hvis en interessent reagerer med følelsesmæssig modstand, kan man godt selv føle sig truet på sin position, status og så videre. Her er det vigtigt, at du også arbejder med dig selv. Brug 3R-processen, som vi arbejdede med på modul 2, og forsøg at holde dig på din personlige værdi-vej. Det værste, du kan gøre, er at hidse dig op, dømme din interessent, presse en forandring igennem eller overvælde ham med argumenter. Interessenten er netop ikke modtagelig overfor logiske argumenter, når han har reageret med følelsesmæssig modstand. Sæt i stedet for tempoet ned for din egen og hans skyld. Tag en dyb indånding, og få kontakt til dine værdier, og begynd så at arbejde med interessentens modstand.

Relationel modstand

Relationel modstand er den sidste og sværeste type modstand. Her handler det ikke længere om indholdet i forandringen, eller det utrygge som forandringen vil bringe med sig. Her handler det om dig!

Din interessent forstår godt, det du siger, og der er som sådan ikke noget angstprovokerende ved det. Men fordi det kommer fra dig, kan det ikke være godt. Problemet er her, at der er en grundlæggende mangel på tillid til dig og/eller det, du repræsenterer.

Igen føler interessenten sig truet på sin position, status, indflydelse, magt, kontrol, respekt, forudsigelighed, fordele, sociale relationer eller lignende.

Den relationelle modstand skyldes, at din interessent har nogle personlige, negative erfaringer med

1. Dig
2. Det du repræsenterer (f.eks. hvad angår kultur, værdier, uddannelse, religion, udseende, socialt tilhørsforhold, køn m.v.)
3. Din lighed med betydningsfulde andre personer fra interessentens liv (f.eks. far, mor, kæreste/-kone/mand, tidligere signifikante andre)

I alle tre tilfælde har din interessent oplevet, at han ikke har kunne stole på personen i relationen, og at det har haft nogle negative konsekvenser. For at imødekomme den relationelle modstand kræver det, at du arbejder vedvarende og på den lange bane.

Først og fremmest skal du skabe en respektfuld, tillidsfuld og troværdig dialog i "fredstid". Med andre ord alle de dage, hvor forandring ikke er på dagsordenen. Opbyg relationen ved at være opmærksom og vis, at du vil din interessent det bedste. Igen virker dette ikke, hvis det bliver alt for teknik-agtigt. Du bliver gennemskuet, hvis det er teknik. Sørg for at få kontakt til den værdi i dig, der gerne vil din interessent noget godt. Hvis du har plejet relationen, er der noget at trække på, til det tidspunkt hvor du iværksætter forandringer.

Når du bliver mødt af relationel modstand, er det muligt, at du reagerer med fight, freeze og flight respons. Enten trækker du dig, eller også angriber du. Dette er ikke hensigtsmæssigt. Brug igen 3R-processen og træd så ind i den proces, hvor du skal udforske, hvad modstanden handler om. Det kan være ret ubehageligt, men det er den eneste vej, for at komme videre. Du skal udforske om interessenten ved, hvad vreden, bekymringen eller angsten handler om. Måske er han såret fra tidligere situationer. Denne udforskning skal gøres nænsomt, og du skal være nysgerrig og anerkendende, og samtidig tøjle dine egne følelser. Forhåbentlig bliver der åbnet op for nogle gamle historier, som I får mulighed for at bearbejde sammen. Gå foran med ærlig dialog, og del din dagsorden. Vis anerkendelse for hans perspektiver, og bed om uddybning, der hvor du ikke forstår. Vær åben og beskriv dine egne perspektiver derfra, hvor du oplevede tingene. Sørg for at lytte og indrøm uden tøven fejl. Ræk hånden frem og overvej graden af din stolthed. Tilgiv. Det er de små ting, der får tingene sat i gang. I skal ikke nødvendigvis blive 100 % enige om tidligere historier, men forhåbentlig kan I anerkende, at de blev oplevet forskelligt og skabe en platform for, at I kan samarbejde om fremtiden.

Hvis forandringen fra din side ikke er til forhandling, og der fortsat er modstand på fra din interessents side, må I løbende gå i dialog om det. Hvis det ikke hjælper er næste skridt at afdække "hvad der skal til for, at vi to kan samarbejde om at komme videre med denne forandring?" Med andre ord, skal I etablere en kontrakt om professionel og respektfuld adfærd over for hinanden, uden at I behøver kunne lide hinanden.

Hvis modstanden varer ved, må du gå skridtet videre og påtale hans problematiske adfærd i en mere grænsesættende samtale, og i yderste instans kan det blive nødvendigt at give ham en advarsel (såfremt det er en, du har formel ledelse overfor) og som sidste skridt afslutte samarbejdet.





Relationel modstand er en stor udfordring. Omvendt kan det give en stor tilfredshed, når du er i stand til at opbygge eller genskabe en relation. Vær dog forberedt på, at modstanden løbende kan dukke frem til overfladen igen. Små uskyldige ting kan forårsage dette, så vær forberedt på vedvarende arbejde.

Arbejdet med at håndtere modstand kræver også et psykologisk arbejde med dig selv, da du kommer i situationer, som kan opleves som ubehagelige. Det er derfor en god ide at forberede sig på, hvilken type modstand og indvendinger, du kan få, inden du italesætter behovet for forandring over for din interessent. Forsøg i din forberedelse at leve dig ind i din interessent. Hvad er hans mål, værdier, antagelser osv. Hvordan vil han have det med den forandring, du foreslår? Hvad vil han muligvis føle sig truet på? Forbered så, hvad hans modstand vil gøre ved dig, og hvordan du vil tackle det.



HVOR KOMMER MODSTANDEN FRA

Hvor kan modstanden komme fra i forhold til dine must-win-battles?

1. Oppefra 
2. Nedefra 
3. Fra siden 
4. Indefra 

Modstand oppefra?



Fra hvem kan modstanden komme oppefra?

Hvilken type modstand, og hvad handler den om?

Hvordan vil du tackle det?

Modstand nedefra?



Fra hvem kan modstanden komme fra, hvis den kommer nedefra?

Hvilken type modstand, og hvad handler den om?

Hvordan vil du tackle det?

Modstand fra siden?



Fra hvem kan modstanden komme fra, hvis den kommer fra siden?

Hvilken type modstand, og hvad handler den om?

Hvordan vil du tackle det?

Modstand indefra?



Fra hvem kan modstanden komme fra, hvis den kommer indefra?

Hvilken type modstand, og hvad handler den om?

Hvordan vil du tackle det?

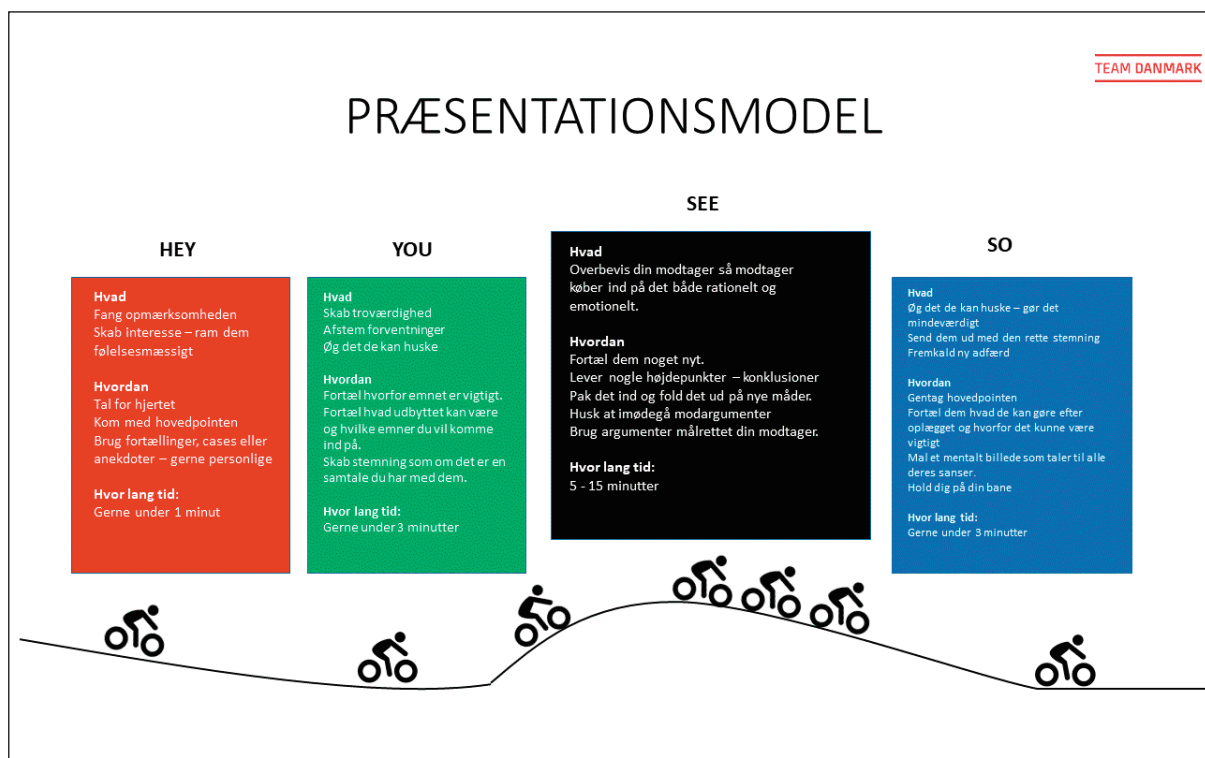
GUIDE TIL GENNEMSLAGSGIVENDE PRÆSENTATIONER - OG FEEDBACK



Nu er tiden kommet til at du skal præsentere en af dine afgørende MWB, så det vækker begejstring. Det betyder at du skal overveje, hvad du vil kommunikere, hvordan du vil kommunikere og hvorfor, så det projekt du tegner, står klart og tydeligt frem i sin helhed for tilhørende.

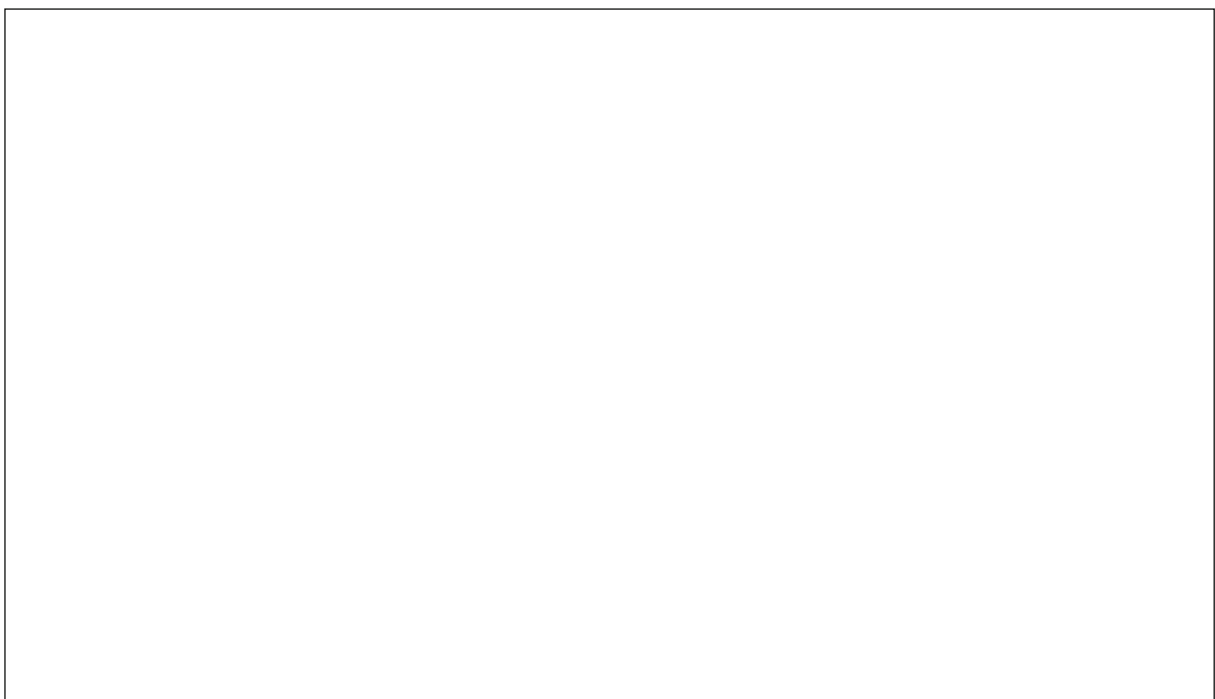
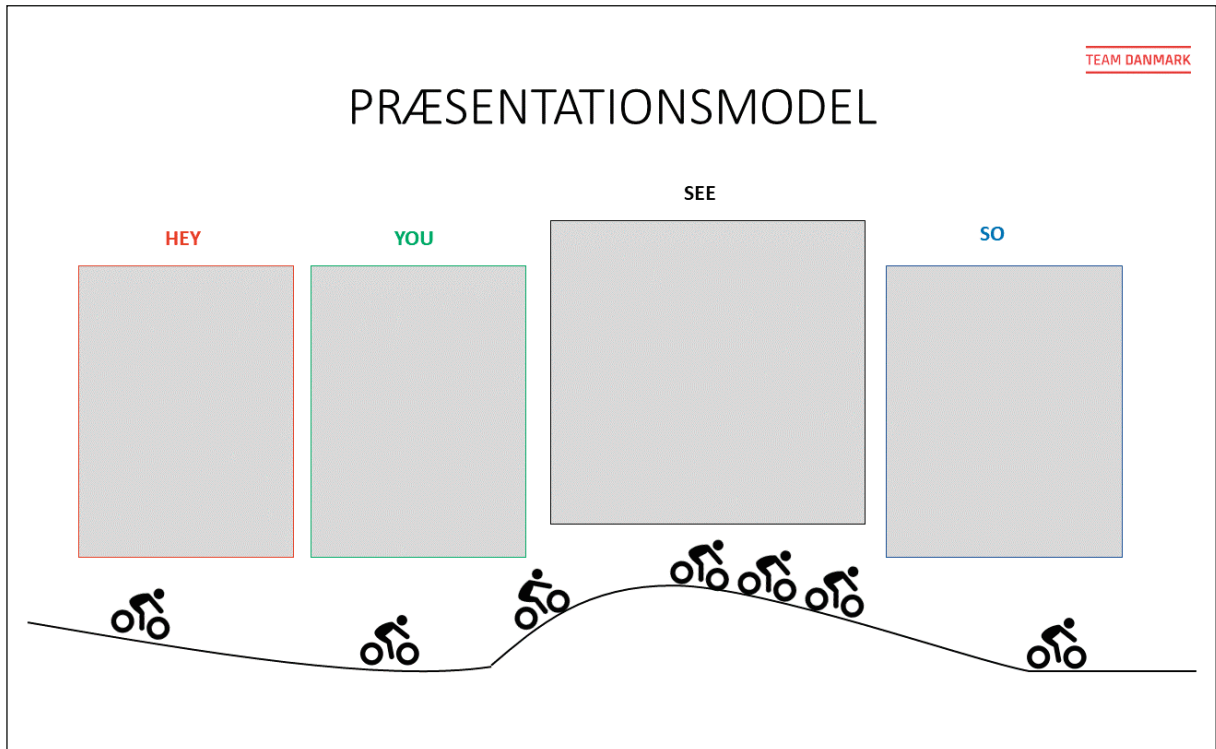
HYSS MODELLEN

Vi anvender ligesom på de foregående moduler HYSS modellen. Grundtanken bag modellen er, at man altid skal sørge for først at fange opmærksomheden f.eks. ved at tale fra hjertet, hvor du fortæller om kernen i dit Mesterværk: ”Jeg har tidligere troet, at jeg var en god leder, men jeg må indrømme, at efter at jeg har måttet indse...”. Dernæst tale direkte til dem der er tilhørere og til deres potentielle udbytte af at høre denne præsentation: ”Så hvis jeg var jer ville jeg lytte godt efter, fordi jeg tror den læring jeg har fået og den rejse jeg nu vil på, ligeså godt kunne være din rejse”... Derfra fortæller du dem det centrale indhold i dit mesterværk og sammenhængen mellem de forskellige elementer. ”Med udgangspunkt i det og det... har jeg besluttet at jeg fremover vil det og det...Det betyder at jeg ikke længere...og nu er nødt til at...” Afrund præsentationen med at gentage hovedpointen: Så det jeg grundlæggende prøver at fortælle jer det er: ”Det duer ikke at blive ved med at...selv om...Lav i stedet...Det virker.”



PROCES

Du har 30 minutter til at forberede en præsentation på 3-5 minutter for din mellemrumsgruppe. Brug evt. følgende skabelon til at skrive på og tale ud fra.



EVALUERING OG FEEDBACK

Giv konkret feedback til den præsentation du hørte i forhold til hvad præsentationen gjorde ved dig, ikke til om du kunne lide det du hørte?

Anvende og svar følgende skalaspørgsmål, hvor 1 = meget lidt, 5 = middel og 9 = meget:

I hvilken grad påvirkede præsentationen dig følelsesmæssigt?	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I hvilken grad var præsentationen præcis, tydelig og sammenhængende?	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I hvilken grad havde den gennemslagskraft?	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I hvilken grad blev kropssproget anvendt hensigtsmæssigt?	1	2	3	4	5	6	7	8	9
I hvilken grad tror du på at det der blev præsenteret kommer til at ske?	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Udvælg 1-2 af dine skalamarkeringer og fortæl personen der præsenterede, hvad der gjorde at du oplevede det sådan eks.: "Det der berørte mig mest i din fortælling var da du sagde at..." "Det virkede stærkt på mig, da du blev meget rolig i din stemme og pludselig slog i bordet".

GØR KLAR TIL AT TRÆDE OP



OPGAVE FØR NÆSTE MELLEMRUMSMØDE

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

Med udgangspunkt i de sidste to dage skal du formulere din gave til at træde op:

Hvad har du nået inden mellemrumsmødet i januar?

Hvilke MWB har du rykket på?

Hvilke konkrete handlinger har du foretaget?



NOTER

NOTER

NOTER

TEAM DANMARK

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