

LEDERUDDANNELSE I ELITESPORT

MODUL 5 - I BRÆNDPUNKTET



MODUL 5 – I BRÆNDPUNKTET

På dette modul tager vi afsæt i begrebet ”friktion” og ”friktionsledelse” fra sidste modul og bringer dig yderligere ind i brændpunktet i forhold til din ledelsesopgave. Vi sætter fokus på, når friktion bliver til decideret konflikt, og du må ty til yderligere intervention. Med ”brændpunkt” menes, at du skal træffe beslutninger eller få noget bestemt til at ske på baggrund af overraskende hændelser i en i forvejen tilspidset situation under tids-pres. Vi har yderligere fokus på den svære samtale, afskedigelse, krisekommunikation og krisestyring.

En krise definerer vi ved en uventet, uforudsigelig og farlig situation, der har potentiale til at have en negativ indvirkning på forbundet og dets interesser. Krise og brændpunkt hænger sådan sammen, at de begge ofte ses i et enten/eller forhold (liv/død, tab/vind). Ordet krise kommer fra græsk *krisis* der betyder ’afgørelse, dom’.

Velkommen til dommens time.

Formålet med modul 5 er at udvikle kompetencerne til at lede i ”brændpunktet”.

- Træffe gode beslutninger med visdom og overblik i brændpunktsituationer med stress og følelser i spil.

Formen på modulet bliver et træningsværksted. Dette betyder bl.a. at vi undervejs oplyser jer om ikke at læse videre i dette hæfte. Grundlæggende prøver vi på at:

- Sætte jer i ”realistiske” brændpunktsituationer, hvor I får mulighed for at drøfte, træne og reflektere over brændpunktledelse.

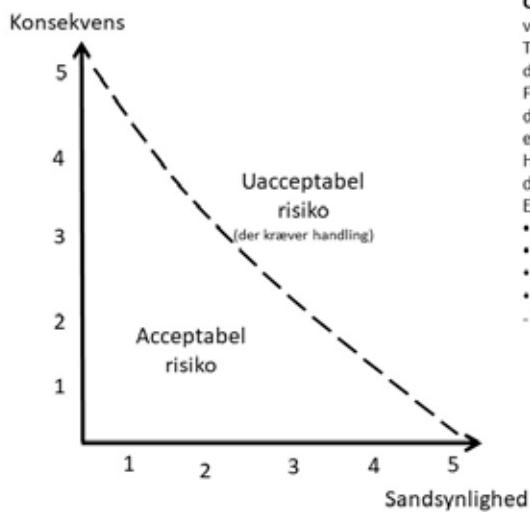
Output af modul 5 er helt konkret:

- Et personligt ledelsesmæssigt beredskab
- Et organisatorisk ledelsesmæssigt beredskab

CHECK-IN - MØDER MED BRÆNDPUNKTER

Opgave. Del jeres eksempler med mødet med brændpunkter i mellemrumsgruppen og fortæl dernæst, hvilke risici der er vigtigt at have fokus på fremadrettet jf. hjemmeopgaven. Skriv noter ned i feltet nedenfor

FORBEREDELSESOPGAVE - Del 2



Opgave: I relation til din organisations strategi og must win battles, hvad er så de vigtigste risikosituationer at have fokus på?

Tænk dine forskellige risikosituationer igennem og brug modellen til at identificere de vigtigste situationer, der kan opstå.

Formålet er at få gennemtænkt konsekvenserne af mulige situationer og risici. På den baggrund kan du efterfølgende lave en plan for, hvordan man enten imødegår eller undgår dem, eller har en beredskabsplan, hvis situationerne alligevel opstår. Hvor grænsen for acceptabel og uacceptabel risiko går, er et strategisk valg, og dermed dit eller dit ledelsesteams valg.

En risiko kan eksempelvis relatere til:

- Økonomisk støtte/indtjening
- Nøglepersoner i organisationen
- Interessenter udenfor organisationen
- Teknologi eller andre omverdensfaktorer

- Eller andre forudsætninger du er afhængig af for at lykkes med strategien

- **Sandsynlighed:** Hvad er sandsynligheden for at risikosituationen rent faktisk vil ske? Det er ikke en eksakt videnskab men et "bedste kvalificerede gæt".
- **Konsekvens:** Hvad er konsekvensen hvis den sker? Hvor meget vil det påvirke, ødelægge eller forstyrre planerne og det daglige arbejde hvis det sker?

Noter fra erfaringsdeling om mødet med Brændpunkter



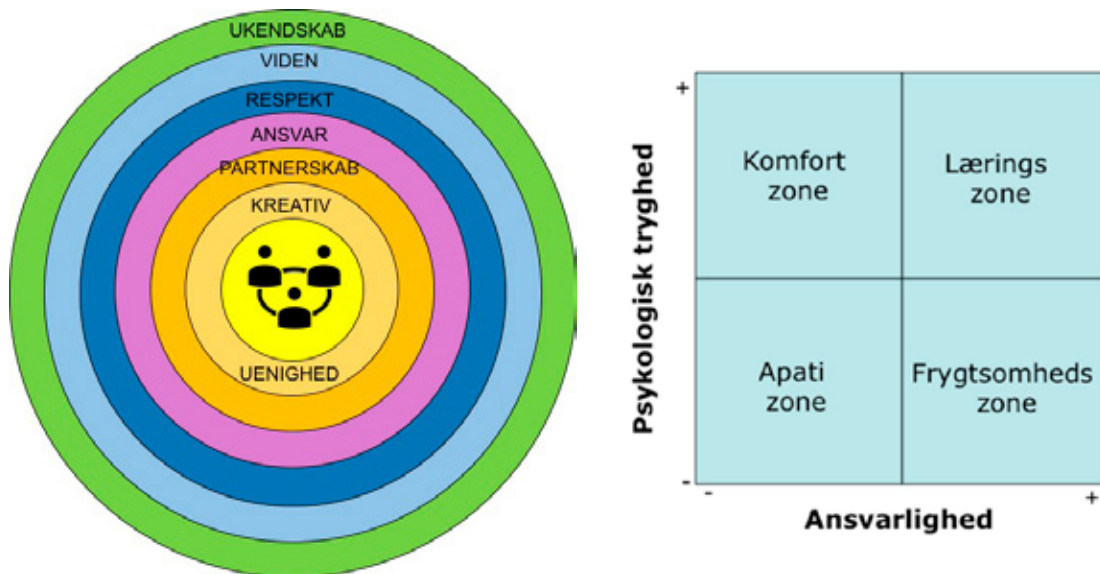
**VI VED GODT DETTE KAN HAVE DEN
MODSATTE EFFEKT.... MEN**

**DU MÅ IKKE BLADRE VIDERE TIL
DE NÆSTE SIDER FØR NÆSTE PUNKT
I PROGRAMMET**

KONFLIKTHÅNDTERING

Friktion opstår ofte i præstationsmiljøer, når passionerede og ambitiøse individualister med stærke holdninger skal samarbejde. Det kan være mellem teammedlemmer eller mellem f.eks. landstræner og atlet.

Hvis friktionen, kreativ uenighed og konstruktiv konflikt omsættes til bedre løsninger, kan der komme noget godt ud af det. Et miljø med høj grad af friktion kræver dog, at der er psykologisk sikkerhed og stærke relationer præget af viden, respekt og ansvar for hinanden, og hvor man har arbejdet med respektfuld kommunikation. I de tilfælde vil mange konflikter opløses af sig selv, fordi parterne har fokus på det fælles tredje (sagen), og kan se, at deres forskellige perspektiver fører innovative løsninger med sig.



Man kan derfor sige, at konflikter bliver problematiske ved løbende at arbejde med gode kommunikationsegenskaber og en forståelse af friktion og uenighed som noget, der kan føre til større kreativitet og bedre løsninger.

Hvis den psykologiske sikkerhed og den nødvendige forståelse og respekt ikke er oparbejdet, kan et friktionsmiljø nemt blive til et problematisk konfliktfyldt miljø.

Ved konflikt forstås sammenstød mellem to eller flere parter behov, ønsker eller værdier, hvor det medfører spændinger.

Som leder skal du vurdere om uoverensstemmelsen og spændingerne er kreative spændinger, der kan bidrage til innovation eller nye syn på sagen, eller om uoverensstemmelserne er ødelæggende for samarbejdet, engagementet, relationen osv. (læs mere om konflikter i kapitel 11 i Ledelse i praksis)

Hvis det sidste er tilfældet, får uoverensstemmelsen en karakter, så parterne bevæger sig længere og længere væk fra hinanden, og relationens konflikttilstand optrappes. Til at vurdere en konflikts tilstand, kan du bruge "konflikttrappen", der beskriver en konflikts typiske udvikling over 7 trin.

Uoverensstemmelser

Ofte starter en konflikt med små uoverensstemmelser. Parterne er uenige, og vil ikke det samme. Det kan være "faglige" uenigheder, der handler om måden man gør tingene på, men det kan også være værdimæssige uoverensstemmelser, f.eks. kan uenigheden handle om måden man kommunikerer til hinanden på. Uoverensstemmelser opstår med jævne mellemrum, og ofte får parterne selv taget spændingen ud af dem ved at drøfte, hvad det handler om, eller vurdere deres egen måde at forholde sig til det på, men andre gange vokser uoverensstemmelserne.

Personificering

Hvis uoverensstemmelserne får lov til at få fat og vokse, begynder de involverede parter at placere skyld og ansvar. I figuren er der en stiplede linje op til dette konfliktniveau. Dette skyldes, at der er et skifte fra at konflikten handler om sagen, til at det handler om personen. På dette niveau, skal du overveje at intervenere som leder.

Problemet vokser

På konfliktens næste trin har problemet en tendens til at udvide sig, og pludselig omhandler konflikten en række andre ting end blot den oprindelige problemstilling. Ting, der før var ligegyldige, får nu en betydning. Parterne hæfter sig ved de andre ting, der også er problematiske ved den anden person eller hans adfærd. Der er fokus på fejl og mangler, og der kan være en tendens til at kigge tilbage og se, at det har stået på et stykke tid. Pludselig bliver der pustet liv i gamle konflikter, og ting, der var glemt, bliver nu husket.

Samtalen opgives

I modellen er der igen en stiplede linje før dette niveau. Det betyder, at konflikten nu er eskaleret så meget, så parterne opgiver at tale sammen og lytte til hinanden. Parterne undgår hinanden, og kigger den anden vej. Der er givet op over for den anden part, "det nytter jo ikke noget alligevel". Her kan parterne ikke længere opløse konflikten selv.

Fjendebilleder

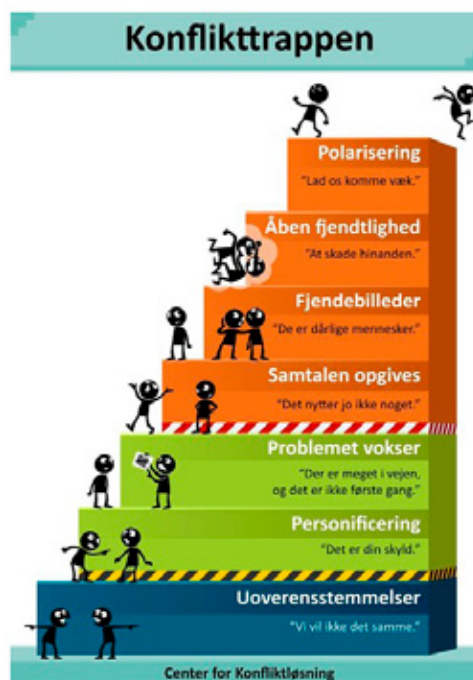
Konflikten bliver personlig på en måde, så man opstiller fjendebilleder af hinanden. Det handler ikke længere om adfærd eller bestemte værdier eller uoverensstemmelser. Nu dannes der et decideret fjendebillede af den anden. På dette trin kan parterne have tanker om hinanden som, "den anden er simpelthen et dårligt menneske". Det kan komme til sammenstød, hvor det er tydeligt, at "du er for meget", og hvor kommunikationen bærer præg af angreb og af at ville vinde over den anden.

Åben fjendtlighed

Fjendtligheden når et nyt stadie, hvor den blusser op og breder sig. Parterne bagtaler på dette trin hinanden, og danner alliancer med andre interessenter. Det kan komme til heftige diskussioner, men også folk der bliver sårede og kedede af det.

Polarisering

Hvis konflikten når det sidste trin, er parterne så polariserede fra hinanden, at der ikke er nogen vej tilbage. Typisk vil det føre til en opsplittelse. Enten bliver en fyret, eller også vælger en selv at stoppe, fordi det er for hårdt eller meningsløst at være i.



LEDERENS OVERORDNEDE ROLLE

Lederens rolle i alt dette er at hjælpe parterne med at tackle situationen, så de kan tage trin ned ad konfliktrampen igen. Det hjælper ikke at stikke hovedet i busken. Nogle ledere prøver at undgå at træde ind i konflikten pga. konfliktskyhed og det ubehag, det vil medføre at se den i øjnene. Andre taler konflikten ned af de samme grunde med udsagn som ”det er voksne mennesker, det går nok over, og det er jo i øvrigt ikke så slemt”.

Alt for ofte får en konflikt lov til at køre for længe, inden lederen træder ind. Hvis du vurderer, at der er en konflikt, som kræver intervention, er det ofte godt at komme hurtigt i gang med en konfliktmæglingsproces.

Der er mange konflikthåndteringsmodeller, men hovedessensen er den samme. Parterne skal øge forståelsen for hinandens perspektiver, oplevelser, følelser, bekymringer, interesser og behov, og så skal de samarbejde om, hvilke fremtidige løsninger parterne kan blive enige om. Løsningerne kan indeholde bestemte handlemåder, kommunikationsmåder eller holdningsmåder. Det er vigtigt, at parterne samarbejder om løsningerne, og de kan se sig selv blive mødt ift. deres behov og interesser, samt at de kan leve op til de forventninger, den anden part har.

Jo større konflikt (dvs. jo længere oppe ad konfliktrampen) desto flere følelser er der i spil. Det er en proces, der er kendetegnet af ubehag, hvor parterne har en anspændt relation. Derfor kan parterne nemt havne i at blive undvigende eller tilpassende for at undgå ubehaget, eller de kan blive konkurrerende eller aggressive i kommunikationen og gå for hårdt til den, ofte for at vise, at det ikke er deres fejl, markere at den anden har uret, eller for at få trumfet egne løsninger igennem.

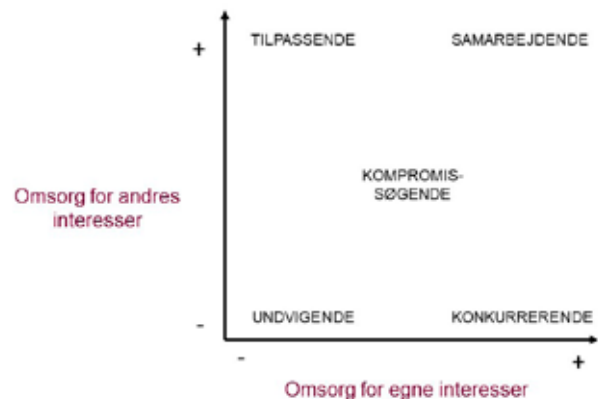
I en god konflikthåndteringsproces har man imidlertid omsorg både for egne og andres interesser.

En god tommelfingerregel er, at jo længere oppe ad konfliktrampen og jo flere spændinger og følelser, der er i spil, desto mere stiger behovet for at *rammesætte og metakommunikere*, hvordan man skal tale sammen, og hvad målet er. Det skal være med til at skabe den psykologiske tryghed for parterne.

Når du som leder skal facilitere en konfliktmæglingsproces, er det dit ansvar at være ”gamemaster” og sørge for, at spillereglerne overholdes. Hvis samtalen bliver til åbenlys diskussion, er det dit ansvar at bringe dialogen tilbage på banen. Appeller til det gode samarbejde, og stil spørgsmål, hvis parterne handler for meget ud fra egne eller andres interesser. F.eks. ”Jeg får fornemmelsen af, at du allerede har lagt dig fast på en løsning?” Eller inviter til at forstå den anden. F.eks. ved spørgsmål som: ”Hvad hører du, din modpart prøver at sige eller fortælle?” og vende den tilbage: ”er det rigtigt X?”.

Endelig er der de situationer, hvor de begge bliver kompromissøgende for hurtigt. Dette er ofte med en god intention, men kan ligeså vel være for at komme ud af en svær eller ubehagelig situation. Resultatet bliver, at parterne ofte står tilbage med en halvdårlig løsning, så udgangspunktet er altid at gå efter en vind-vind løsning, hvor der har været en høj grad af samarbejde. Læg op til tænkepauser eller time-outs undervejs.

Kompromis kan være en måde at finde en acceptabel *konfliktløsning*, mens samarbejde og et udgangspunkt der er vind-vind kan føre til decideret *konfliktløsning*, fordi parterne finder helt nye måder at agere på eller tackle en given situation på, som ingen af dem på forhånd havde tænkt over.



MODEL FOR KONFLIKTMÆGLING

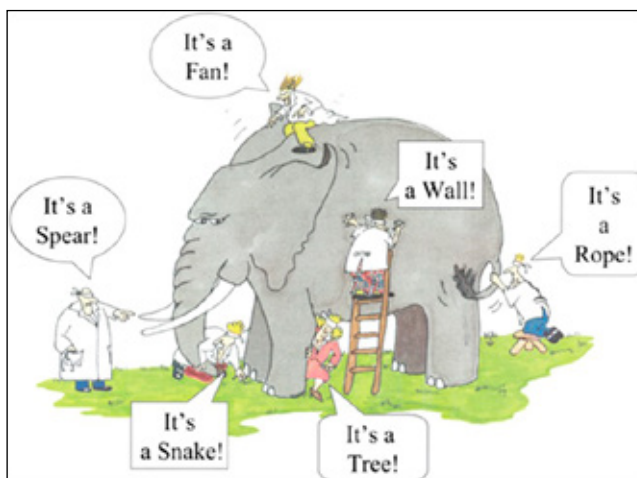
Den model vi har valgt at bruge i forhold til at håndtere en konflikt bygger videre på friktionsledelse, som du blev præsenteret for på modul 4.

	Fase	Tema	Formål
Diagnose	1	Parternes frie fortælling om friktionen	Alle får lov at sætte egne ord på, hvordan situationen opleves. Parterne hører på hinanden.
	2	Afdækning af parternes interesser, behov og bekymringer	Skabe gensidig forståelse for parternes behov, interesser og bekymringer. Få stillet den endelige diagnose.
Håndtere	3	Løsningsmodeller og muligheder for at komme videre	Brainstorming med løsninger fra alle parter. Skabe en bevidsthed om, at løsninger eksisterer.
	4	Aftalen og handlingsplanen opbygges	Finde en fællesnævner for, hvad der kan gøres, ud fra de løsningsmuligheder, der er fremkommet.
	5	Aftalen og handlingsplanen besluttes	Tage en fælles beslutning om en præcis aftale og handlingsplan, som begge parter kan stå inde for.
	6	Senere opfølgning	Sikre at planen følges, og at parterne bevidstgøres om, at løsningen virker.

Modellen indeholder seks faser. Se forklaring i modellen.

Der er en række spilleregler for et konfliktmøde, som du skal sætte parterne ind i, og som er vigtige at holde dem fast på undervejs i mødet.

- 1) Vær tydelig omkring kontrakten og formål.
- 2) Appeller til nysgerrighed og åbenhed overfor den anden. Det vil sige, det er lige så vigtigt at lytte aktivt som selv at udtrykke egne oplevelser og behov. Forstå fremfor forsvar.
- 3) Lad folk tale ud.
- 4) Tal fra egen oplevelse i stedet for at dømme. *"Jeg oplevede, du sagde, at vi skulle komme til tiden. Da du ikke kom, blev jeg skuffet."* (eget stillads, handling og følelse). I modsætning til: *"Du kommer aldrig til tiden – du er en egoist, man ikke kan stole på"*.
- 5) Appeller til, at parterne tager ansvar for processen, både når de taler og lytter. Samarbejdende tilgang.



LEDERENS ADFÆRD I MÆGLINGEN

Hvis du som leder påtager dig rollen som konfliktmægler, er det vigtigt, at du forholder dig neutral. Du skal stole på, at parterne kan finde en god løsning sammen. Det kan selvfølgelig være svært når du er sportschef.

I den ideelle verden er du ikke selv en del af konflikten, du har ingen interesse i en bestemt løsning, og du har ingen personpræferencer. Nogle vil mene, at du skal opfylde kriterierne for "den ideelle verden" for at kunne påtage dig en konfliktmæglerposition.

Vores udgangspunkt er, at du godt kan påtage dig rollen, men skal være opmærksom nogle vigtige forhold i din rolle. Du kan ikke nødvendigvis forholde dig udelukkende neutral og spørgende. F.eks. kan du have behov for at sige sætte rammer f.eks. ift. økonomi, tid eller ressourcer. Derfor er det essentielt at metakommunikere undervejs. F.eks. at nu taler du som sportschef, og nu taler du som mægler for deres samarbejde, og i den proces forholder du dig neutral, fordi du tror på, at de selv skal samarbejde om at finde en god løsning.


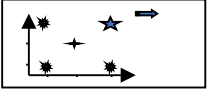
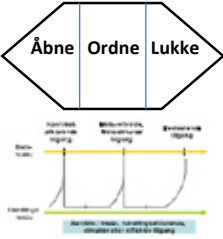



Du skal også sikre dig, at de okay med, at du påtager dig rollen som mægler i deres konflikt. Hvis de har indvendinger så spørg til, hvad det handler om. Derved får du mulighed for at afklare forventninger til, hvordan du vil forvalte din rolle og mødet.

Vær opmærksom på følgende tommelfingerregler:

1. Afklar kontrakten inden I starter
2. Vær upartisk
3. Døm ikke – men vær nysgerrig og anerkendende
4. Lyt aktivt
5. Lav brobygninger – fremhæv fælles interesser eller koblinger mellem perspektiver.
6. Metakommunikér når du tager sportschefkasketten på: *”nu taler jeg som sportschef: Vi har ikke flere penge at tilføre”*
7. Metakommunikér ift. processen og ”regler” for kommunikation. *”Lad os lige tage en time-out. Lige nu er der meget fokus på, hvad den anden part gør forkert på en dømmende måde. Lad os prøve at bevare nysgerrigheden overfor hinanden.”*
8. Metakommunikér hvor I er i de seks faser i mødet. Marker faseskift. *”Lad os starte med at I hver især beskriver, hvordan I har oplevet samarbejdet hidtil. Vent med at pege på løsninger”* og senere *”Nu bevæger vi os fra jeres oplevelser og fortælling om behov, interesser og bekymringer til at drøfte mulige løsninger.*

Som et redskab til at hjælpe dig med at styre samtalen, kan du bruge værktøjet for mødeledelse, du tidligere er blevet præsenteret for.

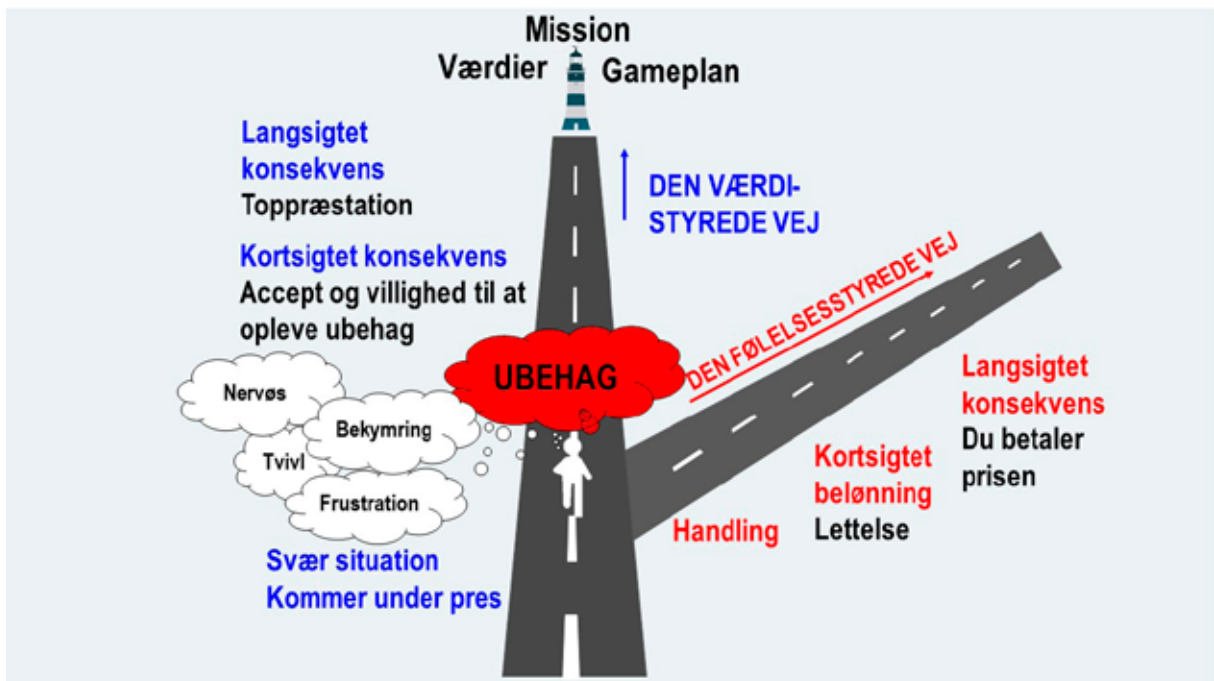
VÆRKTØJ TIL MØDELEDELSE AF KONFLIKTMØDE

<p>KONTRAKT/PLAN ((kan være fast eller åben)</p> <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>NOTATER</p>
<p>SAMTALENS KARAKTER</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 X Nu har vi hørt alle, næste skridt er at udforske muligheder – det tager ti minutter. Vi skal til at samle op og finde aftaler Opsummering og handling.</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 bedste 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> 	

DEN VÆRDISTYREDE VS. FØLELSESTYREDE ADFÆRD

Undervejs i samtalen kan du opleve, at parterne blive "kapret" af deres følelser og reagerer med undvigelse eller meget aggressiv kommunikation. I så fald har de taget den følelsestyrede vej. Det er din opgave at bemærke, når det sker, og få dem tilbage på sporet ift. værdien om den samarbejde kommunikationsform, hvor der lyttes åbent uden forsvar, og hvor holdninger og oplevelser udtrykkes fra eget stillads uden at være dømmende overfor den anden.

Du kan også opleve selv at blive kapret følelsesmæssigt i svære situationer. Det kan være, at parterne ryger ind i en heftig eller angribende diskussion, hvor du synes, det er ubehageligt at stoppe dem (fordi de så retter deres vrede mod dig i stedet), og du derfor undviger at træde ind i tide. Det kan også være du undgår at holde samtalen fast på vigtige steder, fordi parterne blive kedede af det, eller udtrykker modstand. Du skal derfor i løbet af samtalen også være opmærksom på dine egne reaktioner og holde fast i dig selv som mødeleder, selv når det bliver "ubehageligt" i rummet – og indeni i dig.





**VI VED GODT DETTE KAN HAVE DEN
MODSATTE EFFEKT.... MEN**

**DU MÅ IKKE BLADRE VIDERE TIL
DE NÆSTE SIDER FØR NÆSTE PUNKT
I PROGRAMMET**

DEN VANSKELIGE SAMTALE

En essentiel del af det at være leder er, at være den første til at læne sig ind i de konflikter der skal tages. Og tage den forbilledligt, som rollemodel for hvordan, man ønsker konflikter tages i organisationen.

”Den vanskelige samtale” kalder vi en type samtaler, som vi ved, er vigtige og nødvendige men som af forskellige grunde udfordrer os at tage. Det kan være meget forskelligt, hvad mennesker opfatter som en vanskelig samtale, men eksempler som ofte nævnes er:

- Adfærdskorrigerende samtaler fx med et team medlem, atlet eller ansat
- Samtaler om underperformance
- Informere om organisationsændringer eller væsentlige ændringer i en persons opgaver, status eller placering
- Samtaler med chef eller andre højere i hierarkiet man skal sætte grænser overfor eller give en uvelkommen besked
- At give advarsler eller firing (behandles i separat kapitel)

Grunden til de opleves som vanskelige er ofte fordi der er en risiko for:

- Der kommer følelser i spil – egne og/eller den andens – som gør samtalen uforudsigelig, og bringer en form for privathed eller intimitet ind i situationen, som det kan være vanskelig at være professionel i
- Den anden kan blive vred og angribe os – og måske ”vinde”
- Emnet kan opfattes subjektivt, og det er svært at ”bevise”, hvem der har ret – jeg kan ende med at ”tabe” argumentationen
- Relationen lider skade som kan præge (samarbejds)muligheder langt ud i fremtiden
- Konflikten eskaleres
- Etc.

Derfor er det vigtigt at have opmærksomhed på den viden, vi har bygget op igennem uddannelsen om forandring og friktionsledelse. Kotters 8 trin i forandringsproces, Rick Mauers 3 modstandsniveauer (logiske, emotionelle og relationelle), som vi har arbejdet med på modul 1-4. Men også decideret konflikthåndteringsmetoder som beskrevet i forrige kapitel: Den funktionelle analyse (værdier og stampassagerer), (u)bevidste konfliktstrategier, konflikthåndterings 6 trin, konflikttrappen, og modellen om psykologisk tryghed, som er nogle af de perspektiver, der kan inspirere dig til, hvordan du får håndteret samtalen optimalt.

Forberedelse er af største betydning for sådanne ”vanskelige samtaler”, og en måde at gå til det er at se på det som et forløb i fire faser:

1. Undersøgelse
2. Forberedelse
3. Selve samtalen
4. Evaluering og opfølgning

FASE 1: UNDERSØGELSE

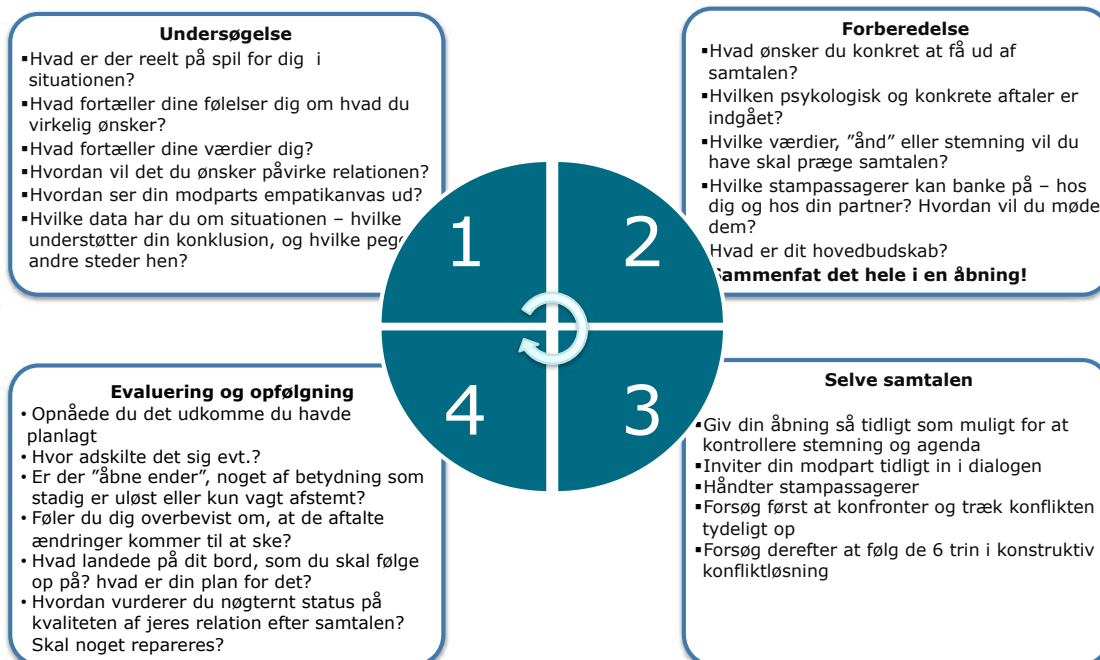
Fase 1 er den undersøgende og nysgerrige del af arbejdet hen imod en vanskelig samtale. I fase et er du nysgerrig omkring, hvad det egentlig er, som er på spil mellem dig og den, du skal have samtalen med.

START MED DIG SELV

Undersøg hvad der reelt er på spil for dig i situationen. Hvad fortæller dine følelser dig om, hvad du virkelig ønsker? Hvilke kommer fra den værdistyrede vej og hvilke fra stampassagerer? Hvad fortæller dine stampassagerer dig? Hvad fortæller dine værdier dig?

Se også på hvad din egen adfærd har været indtil nu? Hvis du blev fulgt med et kamera, hvad ville man så se, hvordan er din adfærd egentlig i interaktion med den anden, eller andre, som har med sagen at gøre (eller ikke har med den at gøre som du inddrager)?

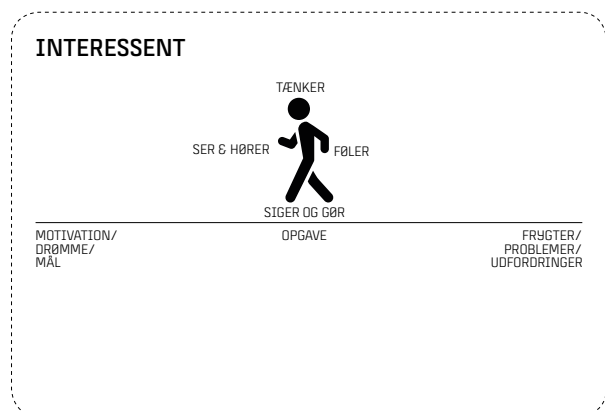
DEN VANSKELIGE SAMTALES 4 FASER



Hvis du virkelig får, hvad du vil have, hvad bliver konsekvenserne så? Og er det dem du ønsker? Hvordan vil det du virkelig ønsker påvirke relationen i forhold til konfliktrappen, vil det eskalere eller deeskalere jeres konflikt?

EMPATI KANVAS

Undersøg også situationen så godt du kan fra den andens perspektiv. Lav evt. et empati kanvas på personen. Vær ægte nysgerrig på, hvorfor en fornuftig og velmenende person (din modpart) har den adfærd du ser? Hvad er logikken bag? Hvordan opfatter de jeres relation og deres egen situation, som får deres adfærd til at give mening? Ikke at de har ret, men prøv loyalt at forstå deres perspektiv. Hvilke følelser kan mon få personen til at handle som de gør? Hvilke værdier eller overbevisninger? Hvilke situationer, udsagn eller detaljer har de hæftet sig ved, som har ført dem til at have disse følelser og fortolkning af situationen?



DATA

I denne fase skifter du fra at prøve at forstå den anden til at indsamle konkrete data som kan understøtte dit perspektiv og argumentation og samle dem i et hovedbudskab. Eksempelvis i form af noter om konkrete hændelser du har overværet, udsagn og perspektiver fra andre interessenter omkring personen, nøgletal som eksempelvis resultater eller ressourceforbrug etc. Er det relevant kan du få vejledning af jurister, psykologer, kolleger blandt sportschefer og sportsmanagers, etc.

Ikke på en manipulerende måde! Så faktuel og konkret som muligt. Jo mere data, som ikke har for store fortolkningsmuligheder jo bedre. Dit mål er så vidt muligt at holde konflikten på de nederste trin i konfliktrappen (se forrige kapitel).

Se på hvor de afviger fra organisationens værdier (kultur) og fra personens egne værdier, hvis du kender dem, så du kan udarbejde en klar argumentation der tydeligt viser og forklarer din position.

FASE 2: FORBEREDELSE

Når du har været nysgerrig på situationen og personen skal du begynde at konkludere og fastlægge dit hovedbudskab og en fremgangsmåde for samtalen. Du skal gøre følgende ting klart for dig selv:

- Hvad du ønsker skal komme ud af samtalen? Når I begge skilles, og går ud af døren, hvad har I så opnået? Hvad er det du vil have personen til at ændre? Hvordan vil du gerne have det skal ændres? Hvordan vil du i hovedtræk forklare din holdning – hvorfor vil du have personen til at ændre det?
- Hvilke værdier eller hvilken stemning og ”ånd” har samtalen haft? Hvad vil du aktivt gøre for at den har det – hele vejen igennem? Hvordan ønsker du relationen skal være efter samtalen?
- Hvilke stampassagerer kan banke på hos dig, og hvilke hos din samtalepartner? Hvad kan du gøre for at håndtere dem, både dine egne og din samtalepartners?
- Hvad er dit hovedbudskab?

Nu kan du gå mere i detaljer i din planlægning. Overvej hvordan du ønsker strukturen i samtalen skal være. Selvom du måske ikke kan styre det under selve samtalen, er det vigtigt du har gennemtænkt samtalsens faser.

Hvordan vil du åbne (det kommer vi tilbage til)?

Hvordan vil du invitere modparten ind og lytte aktivt til deres perspektiv på sagen? Hvordan vil du være nysgerrig og spørge ind uden at gå på kompromis med din agenda og hovedbudskab?

Hvordan vil du gerne lande samtalen? Igen, det er ikke altid det går som planlagt, men det er en stor hjælp at vide, hvad man afviger fra og hvorfor.

Du skal i den forbindelse også tænke samtalepartnerens mulige indvendinger igennem. Du skal kunne svare på spørgsmål, som indeholder et ”hvorfor?” (for dem vil han/hun helt sikkert stille i en eller anden form). Samtalepartneren vil formentlig sætte spørgsmålstejn ved din version af problemstillingen ved at foreslå et alternativt syn på situationen, eller han/hun vil komme med et alternativt forslag til, hvordan problemstillingen skal løses. Overvej hvilke informationer du vil lægge frem for at forklare dit perspektiv.

Det er en pointe med samtalen, at du fra starten trækker konflikten tydeligt op, så det er klart, hvad I skal snakke om og hvorfor, på en måde som måske provokerer modpartens nuværende perspektiv. Derfor er det sandsynligt, at modparten reagerer med modstand, og det vil kunne skabe både stress, tvivl og ubehag hos dig. Så en del af at tage samtalen er at arbejde med at acceptere stressen, tvivlen eller ubehaget, som en del af det, og vær villig til at tage det med for at handle værdibaseret. Overvej også, hvordan du vil komme tilbage på sporet, hvis du taber tråden, eller hvis du får formuleret dig uklart. Det er en samtale, hvor der kan være meget høj friktion, så derfor er det sandsynligt, at der vil komme små kommunikative bump på vejen fra din side også.

Det er en god ide at visualisere samtalen (ligesom atleter visualiserer vigtige og store præstationer). Tænk igen, hvordan du vil formulere dig. Forbered dig også på, hvilke tanker og følelser, der vil kunne dukke op hos dig i løbet af samtalen, og hvordan du skal tackle dem, for at du handler i overensstemmelse med dine egne værdier. Forbered dig på at skulle tackle modstand og et eventuelt modangreb. Hav hele tiden dine egne værdier for øje. Det kan for eksempel være noget i retning af at udvikle din atlet med respekt og lede forandringer.

Mange oplever, det er en stor hjælp at sparre med en sportschefkollega inden selve samtalen for at teste tankerne inden det gælder.

Med ovenstående afklaring skal du forholde dig til, hvornår og hvordan du vil invitere til samtalen. Det er en samtale, hvor der kan komme følelser i spil, så det vil være bedst, hvis I har et mødelokale. Omvendt så er der nogle, der allerede der, går i modstand, så for dem kan du eksempelvis lave en aftale om, at I skal snakke efter næste træning, hvor I kan sidde i en tom hal eller lignende. Det vigtigste er, at det er et tidspunkt og sted, hvor

I undgår afbrydelser, og hvor der er plads til, at samtalepartneren kan reagere uden at skulle tænke på, om der er andre mennesker i nærheden.

DIN ÅBNING

Når du er afklaret omkring ovenstående skal du skrive din åbning. Din åbning skal tydeliggøre dit hovedbudskab og sætte rammen for samtalen klart og tydeligt. Den skal sætte rammen temamæssigt men også værdimæssigt og formmæssigt. Hvordan skal vi tage konflikten. Og du skal kunne levere åbningen på 60 sekunder eller helst mindre. Det kommer vi tilbage til.

Din åbning skal indeholde følgende 7 punkter, og det anbefales, at du skriver den ned og øver den inden mødet.

1. **Adresser problemet direkte uden omsvøb.** Din samtalepartner skal forstå præcis, hvad samtalen skal dreje sig om. Dette er overskriften på dit hovedbudskab.
2. **Giv et eksempel der illustrerer dette.** Kun et, så samtalepartneren er sporet ind. Du skal ikke give hele argumentationen her, da din samtalepartner ikke er parat til at lytte endnu.
3. **Beskriv din følelse omkring problemet.** I en sætning. Dette er en anerkendelse af at emnets vigtighed kan give anledning til følelser fra begge sider, og at det er noget, I kan håndtere uden følelserne skal styre samtalen.
4. **Gør det klart, hvad der er på spil.** Hvad er konsekvensen, hvis der ikke sker noget snart? Understreger samtalepartnerens alvor.
5. **Beskriv din andel af problemet.** Her skal tungen holdes lige i munden, da du ikke skal gøre dig selv til hovedansvarlig for problemet. Men ved at anerkende at du kan have en andel i det, inviterer du til at samtalen ikke er en kamp eller "blame-game". Ved at tage skyldsspørgsmålet ud af ligningen inviterer du til at finde løsninger.
6. **Udtryk dit ønske om at håndtere problemet.** Som du udtrykker her – at ønsket med samtalen er at finde en vej videre og løse problemet.
7. **Inviter din samtalepartner til at svare.**

Din åbning skal som sagt kunne leveres på maksimum 60 sekunder og helst mindre. Det er vigtigt at invitere modparten tidligt ind. Hvis dit budskab er tydeligt, vil din samtalepartner formentlig få psykologisk modstand, og det betyder, at de fysisk har svært ved at lytte, og ydermere vil deres hjerne være optaget af at tænke over, hvordan de skal reagere.

Det kan være en rigtig god ide at træne din åbning hos en fortrolig kollega, så den tjener sit formål præcist. Ordene, din stemmeføring og kropssprog vil meget direkte og i stor grad påvirke, hvordan resten af samtalen bliver.

FASE 3: SELVE SAMTALEN

ÅBNING OG KONFRONTATION

Giv din åbning så tidligt i forløbet som muligt, som noget af det absolut første. På grund af friktionen kan man fristes til at udskyde mødets alvorlige begyndelse, men det vil bare gøre det hele værre. Du kan overveje at sætte scenen med en bemærkning om jeres relation overordnet, hvis det kan betyde, at modparten så bedre forstår, at dit hovedbudskab ikke angår hele relationen men kun et delområde. Det kan især hjælpe hvis:

- Jeres relation ikke er så stærk eller tilliden er lav
- Der er et meget asymmetrisk magtforhold, f.eks. hvis du er chef for modparten
- Det er en usikker person, du skal tale med

Dette for at give kontekst til problemet og "isolere" problemet til et praktisk problem og ikke et, der "fylder" hele jeres relation.

Men det er meget vigtigt ikke at sløre eller tage kraften ud af budskabet. Den anden skal klart kunne forstå tyngden af problemet, du tager op. Du skal hverken overdrive for at understrege pointen og heller ikke rose for meget for at dulme. Du skal være præcis og konkret.

Modparten vil formentlig få psykologisk modstand og:

1. Begynde at argumentere (fight)
2. Blive tavs (Freeze)
3. Blive ked af det, kigge væk eller på anden måde søge at komme væk fra situationen (flight)

Giv din samtalepartner tid og ro til at reagere følelsesmæssigt. Iagttag og lyt – og bliver personen tavs så spørg aktivt ind til deres tanker om det, du har sagt, så de ikke går i ”baglås”. Det er vigtigt de får deres tanker ”ud” af hovedet. Modparten accepterer ikke din argumentation, hvis du ikke lytter til vedkommendes reaktion. Personen skal vide, du lytter og respekterer ham eller hende. Lyt, men hold fast og tilpas din kommunikation.

Udforsk og vær nysgerrig på, hvad reaktionen er udtryk for. Anerkend, at det kan være en hård eller ubehagelig besked, du giver. Ved at stille spørgsmål kan du sikre dig, at du har forstået hans/hendes reaktion. Pas dog på ikke at lade din egen adrenalin gøre din spørgen hektisk, da det kan virke aggressivt eller som et forhør.

Hvis personen begynder at argumentere eller kritisere dig (nogle gange højlydt og med en påståelig attitude og med et væld af detaljer, som rystes ud af ærmet, og som du har svært ved at checke i situationen) kan det være brugbart at stille uddybende spørgsmål til argumentationen eller kritikken. Dels for at blive klogere på, hvor din modpart er, men endnu vigtigere for at vise, at du ikke er bange for en konfrontation. Du skal herefter holde fast i de data, du har indsamlet, så du kan underbygge dit budskab. Gentag om nødvendigt flere gange, men lad være med at opfinde en anden grund i kampens hede.

UDFORSKNING AF LØSNINGER

Formålet med første del af samtalen vil være at gøre det klart og tydeligt, at der er et misforhold mellem den aktuelle situation og den ønskede eller optimale situation og din samtalepartners ansvar for den forskel. Her er friktionen naturligt høj, fordi du må stå fast på, at der er et problem og at din samtalepartner er den der bærer hovedansvaret for situationen.

Lige som i Kotters forandringsmodel (modul 1 og 3) er det vigtigt, modparten forstår, at der er et problem, at den nuværende adfærd og måde at håndtere en bestemt sag på ikke kan fortsætte og at der er meget på spil. Sådan opnår du højest commitment til den løsning I kommer frem til.

Fordi friktionen er høj i den fase, er det vigtigt at have opmærksomhed på den psykologiske tryghed gennem samtalen, og i hvert fald når I skal begynde at udforske løsningsmuligheder.

For at bekræfte og bygge på den psykologiske tryghed, kan du eksempelvis udtrykke din tillid til jeres evne til at finde løsninger og måder, modpartens styrker kan komme i spil i nye scenarier. Pas på det ikke virker manipuleret. Du skal kun sige det, du oprigtigt selv tror på.

Fortæl også, at du godt ved, denne samtale ikke er behagelig, og at du accepterer, hvis modparten har brugt hårde ord undervejs eller gik til modangreb. Du kan i denne fase også bringe andre kompetencer eller værdier ind, som du mener modparten, eller I begge kan trække på.

I denne proces er det vigtigt at vise, at du respekterer modparten som professionel og menneske og har taget denne samtale, fordi du tillægger vedkommende værdi. Det er også vigtigt fortsat at lytte for at vurdere, om han/hun begynder at gå med dig, eller om han/hun fortsat føler sig truet eller ikke indtager din information.

PLANLÆGNING OG AFTALE

Når I har udforsket forskellige løsningsmuligheder kan du flytte samtalen ind i sidste fase jf. modellens fase 4 og 5. Den handler om at finde frem til, hvordan ændringerne kan ske i praksis. Her gælder det om at udnytte alle de ideer der er kommet frem under udforskningen og finde frem til den endelige aftale og plan. Aftalen skal være så konkret som mulig. Bed modparten om at opsummere aftalen, så du er sikker på, at I er enige, og stop op, hvis du ikke er enig. Gentag hvad din forventning er til modpartens adfærd fremover.

Spørg for eksempel

- "Okay - hvad er konklusionen så?"
- "Vil du med dine egne ord sige, hvad vi er blevet enige om?"

Aftal hvornår I skal følge op på samtalen.

I den efterfølgende periode skal du observere modparten og indsamle data igen. Både det positive og der hvor der fortsat ikke er overensstemmelse mellem værdi, aftale og adfærd. Det er vigtigt, at du prioriterer og sætter tid af til en opfølgning, hvor du er parat til i ord og handling at fastholde de stillede krav om en adfærdsændring. Ellers er det desværre sandsynligt, at tingene (skønt der var begyndt at ske positive ændringer) stille vil begynde at skride.

OPFØLGENDE SAMTALE EFTER

Når tidsfristen er nået, skal du holde en opfølgende samtale. Her lægger du dine data i form af nye observationer og informationer frem og I aftaler hvad næste skridt er. Det kan være I helt må afvikle samarbejdet eller drøfte de gode ændringer, der er sket. Hvis der har været en positiv ændring, bør I drøfte, hvad der skal til for, at I kan fastholde den adfærd, som I har fundet ind i med hinanden.

Hvis samtalen handlede om at jeres samarbejde skal bringes til ophør vil opfølgning have en anden karakter, naturligvis. Men I bør stadig følge op på eventuelle aftaler omkring hvordan samarbejdet skal ophøre, og eventuelt på, hvordan I kan fortsætte relationen på en god måde men I en ny form.

Her er det igen en god ide at gøre samtalen så værdibaseret som muligt. Dels ud fra kulturens værdier, regler og rammer, men også meget gerne koblet til jeres personlige værdier.

FASE: 4 EVALUERING OG OPFØLGNING

Efter en vanskelig samtale er det vigtigt du for dig selv bruger et øjeblik på at evaluere hvordan det gik.

- Opnåede du det udkomme du havde planlagt? Hvor adskilte det sig evt.?
- Er der "åbne ender", noget af betydning som stadig er uløst eller kun vagt afstemt?
- Føler du dig overbevist om, at de aftalte ændringer kommer til at ske?
- Hvad landede på dit bord, som du skal følge op på? hvad er din plan for det?
- Hvordan vurderer du nøgternt status på kvaliteten af jeres relation efter samtalen? Er den, hvor dan skal være, eller skal der "repareres" på en eller anden måde?

Hvis en samtale er intens, der er følelser på spil, eller den har været meget konfliktfyldt kan man nogen gange miste overblikket under selve samtalen eller være nød til at lukke den af, inden alle punkter er færdigbehandlet. Det er derfor vigtigt med en ærlig, "hånden på hjertet" evaluering af, hvordan det gik, og om der er brug for flere samtaler. I givet fald, når du er klar til det, begynder du ved pkt. 1 igen.

Noter om UDFORSKNING og FORBEREDELSE



**VI VED GODT DETTE KAN HAVE DEN
MODSATTE EFFEKT.... MEN**

**DU MÅ IKKE BLADRE VIDERE TIL
DE NÆSTE SIDER FØR NÆSTE PUNKT
I PROGRAMMET**

AFSKEDIGELSEN

TJEKLISTE VED OPSIGELSE AF EN MEDARBEJDER

Selv med god coaching, friktionsledelse, støttende foranstaltninger og konflikthåndtering kan det ind imellem være nødvendigt at afslutte samarbejdet med en ansat. Dette er en særlig type kommunikationssituation, og det er generelt en god ide at søge sparring hos erfarne kolleger enten i sportschefkredsen, i forbundet eller Team Danmark.

Står du over for en sådan samtale kan modellen fra ”Den vanskelige samtale” være en god hjælp for at gennemtænke, hvordan du vil tage samtalen. Men fordi særlige forhold gør sig gældende, og der bl.a. er en række juridiske aspekter, man skal håndtere korrekt, kan nedenstående råd og guides være en hjælp.

I forbindelse med opsigelse af en medarbejder, bør nedenstående objektive kriterier overvejes.

Overvejelser inden opsigelse:

- Vurder om der er behov for juridisk bistand, inden man skrider til opsigelse. Tag evt. kontakt til Team Danmarks jurist for sparring.
- Tjek kontraktforhold:
 - Er der tale om en funktionærlovsaftale eller ej?
 - Hvilket opsigelsesvarsel gælder?
 - Siger kontrakten noget om kompensation ved opsigelse?
 - Hvad vil medarbejderen være berettiget til af kompensation ifølge funktionærloven?
- Tjek personalepolitik/håndbog
- Skal der gives mundtlig/skriftlig advarsel inden opsigelse?
- Hvad er årsagen til at medarbejderen skal opsiges?
- Kan medarbejderen omplaceres?
- Kan medarbejderen hjælpes/vejledes således, at arbejdsindsatsen kan forbedres og opsigelse undgås?

Indhold af opsigelse:

- Begrundelse for opsigelsen (vigtig at den er specifik)
- Opsigelsesvarsel og fratrædelsesdato
- Arbejdsforpligtigelse i perioden (stå til rådighed for arbejdspladsen eller fritstilling)
- Afvikling af ferie og feriefridage under opsigelsesvarsel
- Frist for aflevering af nøgler, adgangskort, mobil, IT-udstyr osv.

Overlevering af opsigelse:

- Indkald medarbejderen til ”problem-samtale” med max. 1 dags varsel, og giv dem mulighed for at have en bisidder med til mødet. Vigtigt at medarbejderen på forhånd ved at det er en alvorlig samtale.
- Overlever opsigelsen ved mødet, gør det kort, medarbejderen hører formentlig ikke andet og mere end ”du er fyret”.
- Vigtigt med kvittering for modtagelse af opsigelse fra medarbejderen, ellers indtræder varslet ikke.
- Bed medarbejderen om at gå hjem efter opsigelsessamtalen.
- Husk at informere resten af personalet om situationen, så snart opsigelsen er afgivet.

Forberedelse til opsigelsessamtale:

- Signaler over for den der opsiges, at det er en alvorlig samtale, I skal have.
- Vær empatisk – medarbejderen der modtager en opsigelse, vil ofte være en person i krise.

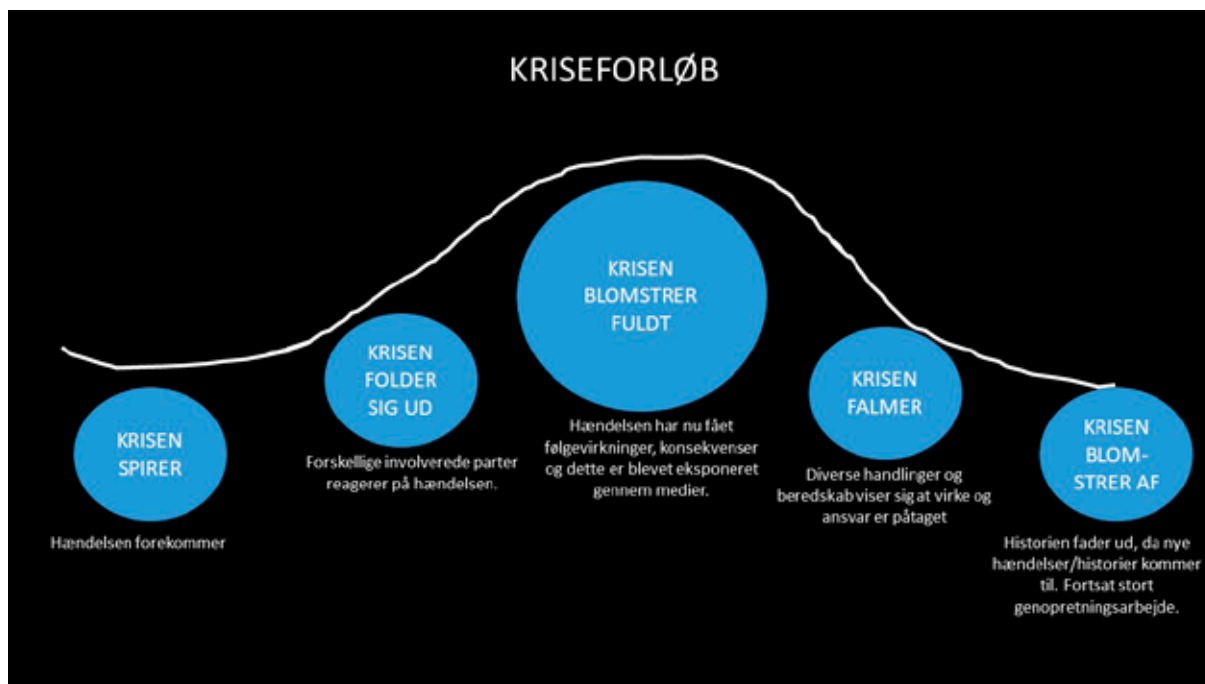


**VI VED GODT DETTE KAN HAVE DEN
MODSATTE EFFEKT.... MEN**

**DU MÅ IKKE BLADRE VIDERE TIL
DE NÆSTE SIDER FØR NÆSTE PUNKT
I PROGRAMMET**

KRISESTYRING OG KRISEKOMMUNIKATION

Når først krisen spirer handler det grundlæggende om at styre sig ud af krisen på bedst mulige vis. Skader er for så vidt uundgåelige, da den første afgørende hændelse som definerer krisen er sket, men i hvilken grad en krise foldes ud og dermed hvor langt den rækker i forhold til konsekvenser er her du som leder har en afgørende rolle at spille.



Typen af kriser

Tilgangen til kriser afhænger af, hvilken type krise der er tale om og i den forbindelse også hvilken automatisk ansvarsplacering, der typisk er tale om. En tilgang til at skelne mellem typer af kriser er: 1) Offer, 2) Uheld, 3) Fejl. I tilfældet af Offer er der meget lille grad af ansvarlighed, da der typisk er tale om udefrakommende hændelser, såsom naturkatastrofer, terrortrussel, ekstern vold. I typen af uheld, er der lille grad af ansvarlighed, da der her f.eks. er tale om maskinelle fejl eller ødelæggelse. I Typen af fejl, er der tvært imod tale om stor grad af ansvarlighed, da der her er tale om menneskelige fejl og uheld og/eller organisatoriske fejl. Typiske eksempler på kriseudløsende hændelser i sport:

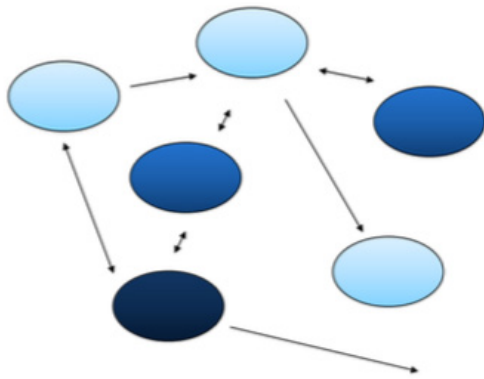
- Dopingkendelse
- Alvorlig akut sygdom eller skade (blodprop, trafikuhelds, karrieretruende skade el. lign)
- Dødsfald
- Sexuelle overgreb.
- Matchfixing
- Interne alvorlige konflikter/kriser, der kræver konflikthåndtering eller hjemsendelse.
- Terrortrussel

Vores tilgang til styring af kriser handler grundlæggende om to forhold. At have et personligt ledelsesmæssigt beredskab og et organisatorisk ledelsesmæssigt beredskab. Flere dele af det organisatoriske beredskab skal vi arbejde med i et særskilt dokument. "Vejledning til udarbejdelse af kriseberedskabsplan". Dog tager vi i dette arbejdshæfte fat i dele kommunikationsberedskabet.

ORGANISATORISK KOMMUNIKATIONS BEREDSKAB

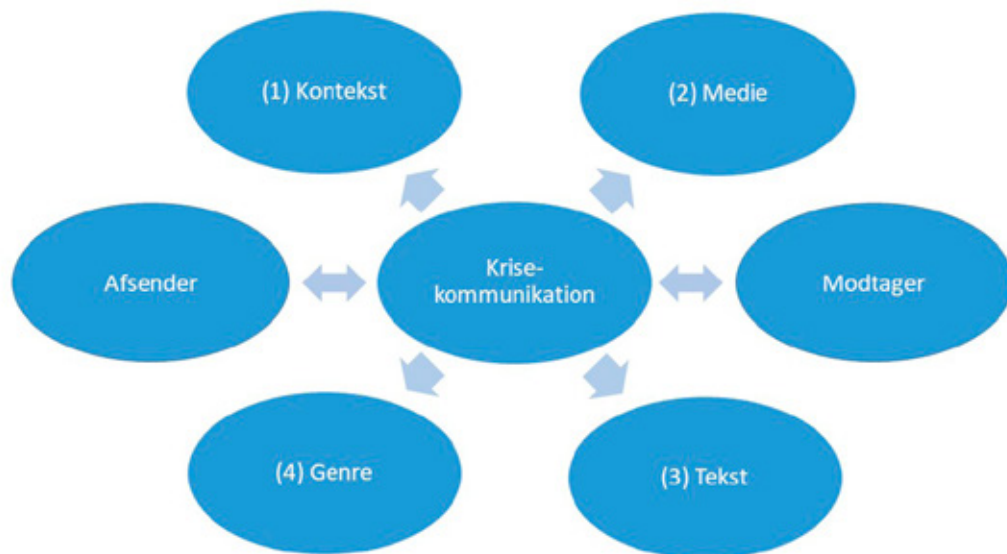
En retorisk arena

Ifølge Johansen & Frandsen 2007, åbnes en retorisk arena, når en krise opstår og det er i denne arena, at krisens forskellige aktører handler og kommunikerer *til, med, mod, om* og *forbi* hinanden.



- *Til* hinanden. Envejskommunikation og en af de mest udbredte former for krisekommunikation
- *Med* hinanden. Tovejskommunikation, hvor aktørerne optræder som afsendere og modtagere i en dialog.
- *Mod* hinanden. Dette kan ske fx i forbindelse med strejke, hvor to parter er imod hinanden.
- *Forbi* hinanden, fx hvis krisen fortolkes på forskellige måder eller man misforstår hinanden.
- *Om* hinanden. Dette gør sig gældende, hvis en journalist skriver en artikel om den pågældende krise.

De handlinger og den kommunikation der forekommer er netop det der kan få krisen til at blomstre eller falme. Derfor er det vigtigt at have forståelse for denne arena og derigennem udarbejde et kommunikationsberedskab. En tilgang til dette er, at få styr på de ting der påvirker og spiller ind på krisekommunikationen, henholdsvis *kontekst, medie, genre og tekst*.



1) Kontekst

I relation til den kontekst krisen taler ind til, er der fire niveauer af kontekst, man skal forholde sig til.

- 1) *Den samfundsmæssige eller nationalkulturelle kontekst*, som omfatter generelle sociale, politiske, økonomiske og nationalkulturelle rammer for krisekommunikationen i et bestemt land. Hvad betyder det for kriser at de foregår i sport? Hvilken sport, hvor i landet, hvilken typisk kultur osv.?
- 2) *Den organisatoriske eller institutionelle kontekst*, der omhandler den ramme, som et forbund sætter for kommunikationen afhængig af organisationsstruktur og processer samt forbundets størrelse.

Med udgangspunkt i de to ovenstående punkter, kan man spørge ind til forbundets mediefølsomhed, som kan give et godt grundlag for at forstå og være forberedt på mulige kriser:

Følsomhedsparametre	1 Nærmest intet	2 Lidt	3 Noget	4 Meget
Berøringsflade – fans, sponsorer (direkte-identifikation)				
Følsom forretning (mennesker vs. maskiner)				
Bad label – lokalt/nationalt/globalt				
Kendskab – fælles ejendom				
Kendis person - effekt				

En score på 15 point eller derover betyder, at man som forbund har en høj mediefølsomhed. En score på mellem 10 -15 betyder, at man har et mediefølsomt forbund. Score på mellem 5-10 betyder moderat mens under 5 betyder lav følsomhed.

- 3) *Den situationelle kontekst* omhandler egenskaber ved selve kommunikationssituationen, som eksempelvis *hvem* der kommunikerer, *krisetype*, *hvor krisen foregår* og på *hvilket* tidspunkt.
- 4) De psykologiske faktorer. En del af konteksten og de ydre faktorer er også de indre psykologiske faktorer, som bygger på en række antagelser, som hvert enkelt menneske gør sig om verdenen, og de er påvirket af eksempelvis opdragelse, kulturelle kompetence, viden og indsigt med videre. Disse antagelser eller kognitive skemaer, kan have indflydelse på, hvordan mennesker fortolker forskellige typer kriser samt de forventninger, der er til krisens udvikling og konsekvenser. Netop dette forhold er vigtigt at forholde sig til i forhold til kommunikationen både internt og eksternt.

2) Medieparameteret

Dette parameter har indvirkning på, hvordan der kommunikeres, samt hvorledes kommunikationen bliver opfattet. Vi skelner mellem tre typer af medier, nemlig *trykte*, *elektroniske* og *nye* medier, der alle har en række særlige kommunikative karakteristika. Vi ser eksempelvis, hvordan en avis (trykt medie), er et *high involvement* medie, hvor brugerne, idet de aktivt har købt eller valgt mediet, involverer og interesserer sig for indholdet. I modsætning hertil er TV et *low involvement* medie, hvor modtageren ikke i samme grad har indflydelse på receptionstempoet, men blot skal tænde for mediet, hvorefter de bliver eksponeret for. Informationer om f.els. en krise vil i TV'et være præget af korte indslag/interview eller redigeret og forkortet pressekonferencer, og dermed bliver informationen præget af den enkelte tv- redaktions vinkel på sagen. Ligeledes kan journalister i avisartikler præge et forbunds krise gennem sproglige udtryksformer, men på trods af denne lighed, betragtes aviser som et mere troværdigt medie frem for tv (Johansen & Frandsen, 2007 "krisekommunikation").

3) Genren

Det tredje parameter er genren. En genre kendetegnes ved at være en gruppe af tekster, der har samme kommunikative formål samt en række fælles karakteristika, hvad angår f.eks. indhold, opbygning og retoriske virkemidler. Eksempler på hyppigt anvendte genrer kan fra et forbundsperspektiv være tv-indslag og pressemeddelelser, mens det for nyhedsmedier kan være avisartikler og nyhedsindslag, og for andre typer aktører være andre genrer igen. Genrerne skal leve op til nogle indholdsmæssige krav og former, og jo bedre aktørerne er til at overholde disse, desto mere effektiv vil kommunikationen blive. Eksempelvis har en pressemeddelelse til formål at informere medierne og offentligheden om noget, som afsender finder har nyhedsværdi, mens eksempelvis blogindlæg kan have en mere personlig karakter og omhandle bloggerens weekendtur til Berlin. Blandes disse genretyper, og et forbund f.eks. skriver om julefrokosten i en pressemeddelelse vil det med stor sandsynlighed ikke blive godt modtaget af modtageren (evt. en journalist/sponsor/forælder) og derfor gælder det altså for et forbund om at forstå genrens ”spilleregler”, for at kunne anvende den optimalt.

4) Teksten

Det sidste parameter, teksten, er resultatet af afsenderens valg og anvendelse af retoriske virkemidler. Teksten er den konkrete og detaljerede udformning af krisekommunikationen, der igen er formet af de øvrige parametre. Gennem tekstparameteret kan der sættes fokus på, hvordan kriseresponsstrategier og øvrige retoriske virkemidler kan komme til udtryk såvel verbalt som visuelt, hvorved det bliver muligt på et detaljeret og retorisk niveau at analysere, hvordan de enkelte aktører udtrykker sig i en krisesituation. Nedenfor ses 10 typiske responsstrategier.

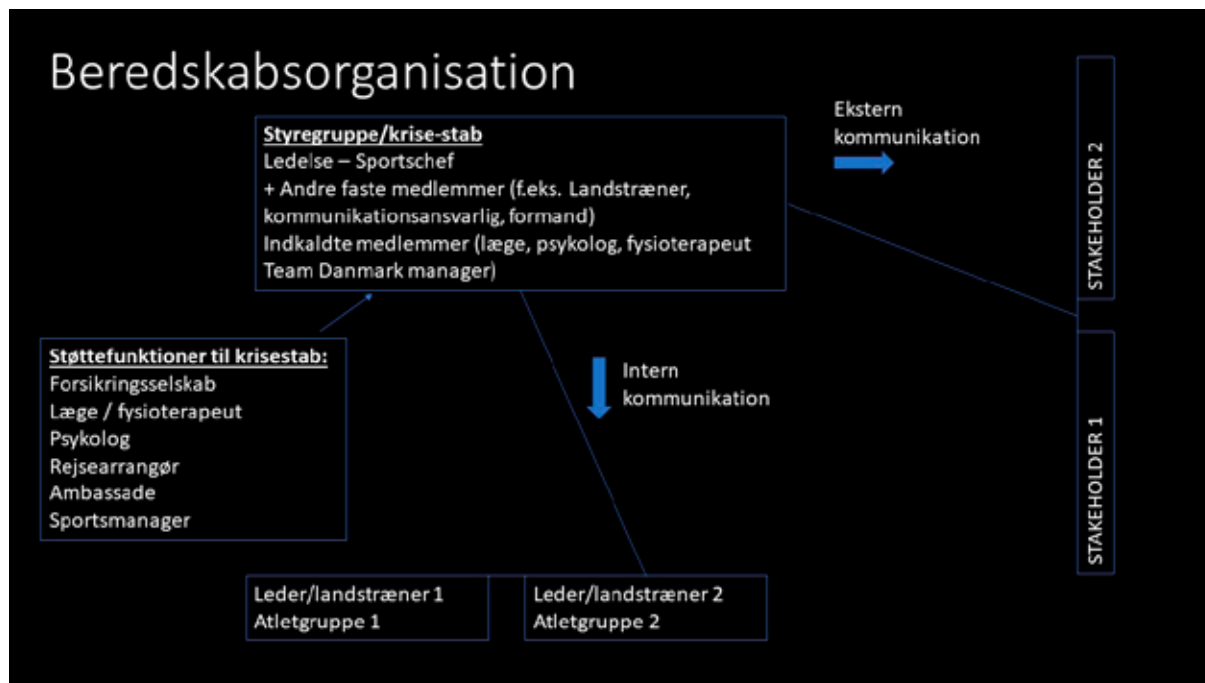
TYPISKE RESPONSSTRATEGIER	
BENÆGTELSESTRATEGIER	
(1) ANGREB PÅ ANKLAGER	Konfronterer den person eller gruppe, der hævder der er tale om krise
(2) BENÆGTELSE	Hævder, der ikke er tale om krise
(3) GØR ANDRE TIL SYNDEBUK	Hævder at en anden eller andre er skyld i krisen
FORMINDSKELSESTRATEGIER	
(4) BORTFORKLARING	Forsøger at bortforklare krisen
(5) RETFÆRDIGGØRELSE	Forsøger at retfærdiggøre krisen
GENOPBYGNINGSSTRATEGIER	
(6) KOMPENSATION	Forsøger at kompensere i form af penge eller gaver
(7) UNSKYLDNING	Påtager sig det fulde ansvar
FORSTÆRKELSESTRATEGIER	
(8) AFSTIVNING	Gør opmærksom på virksomhedens tidligere gode arbejde
(9) INSMIGRING	Fx lovpriser en stakeholder
(10) OFFER	Forklarer hvordan virksomheden også er offer i krisen

HÅNDBTERING AF KRISEKOMMUNIKATION

Hvordan går man som forbund konkret til opgaven om at sikre at krisen rent kommunikativt styres optimalt og hvad bør indgå i et kommunikationsberedskab? En huskeregel er her, at som minimum bør kommunikationsberedskabet tage højde for de forhold, der ikke er tid til at få på plads, når krisen først er indtruffet. Dette enkle

svaret er et pejlemærke, når man skal i gang med at opstille eller revidere sit kommunikationsberedskab.

Spørgsmålsguide til kommunikationsberedskab



1. Hvilke opgaver skal kommunikationsberedskabet løse under en krise?

Udgangspunktet for tilrettelæggelsen er at fastlægge de konkrete opgaver, da det er opgaverne, der dimensionerer kommunikationsberedskabet.

2. Hvem skal lede kommunikationsberedskabet?

Kommunikationsberedskabet skal kunne aktiveres med meget kort varsel, og man skal under hele forløbet være i stand til at træffe beslutninger om, hvilke informationer man vil viderebringe, hvordan det skal gøres m.v. Det kræver, at der er klarhed over, hvem der er ansvarlig for at definere, prioritere og koordinere kommunikationsberedskabets opgaver internt hos forbundet. Endvidere bør man fastlægge kompetenceforholdene i relation til forbundets øverste ledelse.

3. Hvordan organiseres kommunikationsberedskabet?

Muligheden for at reagere hurtigt og effektivt afhænger bl.a. af, at der er klarhed over opgave- og ansvarsfordelingen internt i kommunikationsberedskabet. Samtidig er det væsentligt, at man på forhånd har fastlagt relationerne til mulige samarbejdspartnere – (sponsorer, klubber, DIF, TD) – bl.a. for at sikre, at der ikke bliver udsendt modstridende informationer. Endvidere kan det være nyttigt at drøfte samarbejdsrelationerne med de vigtigste medier, før en hændelse indtræffer.

4. Hvordan skal kommunikationsberedskabet bemannes?

En krise medfører ofte et akut behov for at øge antallet af personer, som arbejder med krisekommunikation, f.eks. til bemanning af et call-center. De personer, som skal indgå i kommunikationsberedskabet, bør derfor være udpeget på forhånd. Udpegningen bør også omfatte de personer, som skal afløse, hvis krisen bliver langstrakt, og de personer som skal støtte kommunikationsberedskabet, f.eks. it-personale. Det giver bl.a. mulighed for at træne og øve de relevante personer, så de er klar til at udføre deres opgaver, når krisen indtræffer.

5. Hvilke procedurer skal kommunikationsberedskabet følge?

Standardprocedurer kan være med til at mindske den forvirring og usikkerhed, som ofte indfinder sig, når man bliver klar over, at der er indtruffet en større krise. Indledningsvis handler det om, hvordan og hvornår myndigheden aktiverer kommunikationsberedskabet. Samtidig skal der være klarhed over arbejdsprocedurerne, når kommunikationsberedskabet er i gang.

6. Hvilke ressourcer skal kommunikationsberedskabet råde over?

Kommunikationsberedskabets mulighed for at fungere effektivt afhænger også af, om man råder over de nødvendige robuste ressourcer og støtteværktøjer. Det er f.eks. lokaler, it, call-center, telefonlinier reserveret til medierne, opdaterede kontaktlister over samarbejdspartnere og nøglepersoner i medierne, forplejning. En robust hjemmeside er en uundværlig ressource, fordi en opdateret og troværdig hjemmeside er en væsentlig kilde til informationer for både medierne og befolkningen.

MEDIEMÆSSIG HÅNDTERING AF KRISER

Kommunikationsplaner

En vigtig del af krisekommunikation er således at have en god og overskuelig kommunikationsplan, som du kan anvende hver gang du sætter et nyt initiativ i værk. Her kan du se, hvad den som minimum bør indeholde.

1. Få styr på dit udgangspunkt: Hvad er formålet med din indsats? Hvad er kommunikationens mål? Hvad skal det forandre? Og hvordan stemmer det overens med forbundets vision, værdisæt, mål og øvrige aktiviteter.
2. Klarlæg din målgruppe: Hvem skriver du til? Primært og sekundært? Og hvem er målgruppens målgruppe?
3. Vælg dine budskaber med omhu: Hvad er det vigtigste at fortælle? Hvorfor?
4. Sæt dig i modtagerens sted: Hvad vil de kritiske vinkler være? Forhold dig til dem.
5. Se det store perspektiv: Hvem spiller på banen? Er der interessenter eller andre aktører? Hvem er for, hvem er imod og hvordan er den indbyrdes balance? Vil nogle interessenter komme til at præge debatten mere end andre? Kan/skal det ændres? Og hvordan?
6. Overvej hvad du vil opnå: Lav en fortegnelse for hver enkelt aktør/interessent: Vil du have dem til at lytte, forstå, agere, ændre adfærd eller noget helt andet? – din indsats skal målrettes det, du vil opnå.
7. Vælg dine kanaler: Hvordan vil din kommunikation bedst muligt nå din målgruppe? Via web, pressen, et brev, personligt møde eller...?
8. Vælg din afsender: Hvem er den bedste til at fortælle din målgruppe dit budskab? Er det dig, din chef, en udvalgsformand, en borgmester eller...? Ofte kan man komme langt i fællesskab.
9. Organiser dit arbejde: Hvem gør hvad, hvornår og hvorfor? Lav en tids- og handleplan, og få styr på ansvars- og rollefordeling.
10. Evaluer dit arbejde: Hvad gik godt, og hvad gik mindre godt? Hvilke erfaringer kan du tage med dig i dit fremtidige arbejde?

Skriv en god pressemeddelelse

Et væsentligt kommunikativt element i kriser er pressemeddelelser. Her er en guide til hvad du bør overveje for at meddelelsen får den ønskede effekt.

1. Hvad er dit budskab?
Hvad vil du fortælle? Vær præcis. Skær ind til benet.
Der bør kun være 1-2 hovedbudskaber pr. pressemeddelelse. Har du flere budskaber, bør du sende flere pressemeddelelser.
2. Vælg din vinkel og målgruppe
Hvem er din nyhed relevant for? Vælg en vinkel der matcher din målgruppe. Så bliver din tekst mere indbydende for pressen at behandle.
3. Se din tekst med pressens øjne.
Din historie skal opfylde nyhedskriterierne. Den skal handle om stof, der er *væsentligt*, *aktuelt*, *sensationelt*, bygger på *konflikt* eller giver læseren mulighed for *identifikation*.

4. Skriv det vigtigste først
Man skal forstå dit budskab, selvom man kun læser de første fem linjer af din pressemeddelelse. Skriv derfor altid det vigtigste først, hvis du vil undgå at din tekst havner i pressens skraldespand.
5. Beskriv: Hvem, hvad, hvor, hvornår, hvorfor og hvad så?
Giv læseren den information, læseren har behov for. Lad teksten svare på alle hv-spørgsmål. Husk også at forklare konsekvenserne, ved at svare på spørgsmålet; hvad så?
6. Brug overskriften aktivt
Din overskrift skal vække, ægge og dække. Den skal være blikfang (vække), gøre læseren nysgerrig (ægge) og fortælle tekstens indhold (dække).
Sæt aldrig punktum eller udråbstegn efter din overskrift. Den skal lede læseren videre til teksten og må ikke bremse læserytmen.
7. Skriv kort og præcist
Brug evt. PAKKEN: Skriv Personligt, Aktivt, Klart, Konkret, Enkelt og Neutralt.
Gør din tekst så kort som muligt. En pressemeddelelse bør ikke fylde mere end en 1/2 -1 side. Har du mere at fortælle, bør du i stedet henvise til bilag eller hjemmeside.
8. Brug eventuelt en faktaboks
Skriv baggrundsplysninger, talmateriale, statistik og lignende i en faktaboks, ikke i teksten. Ellers falder din læser i søvn.
9. Brug citater
Lad en nøgleperson udtale sig. Helst med empati. Citater skal vise følelser, holdninger og meninger. Citér (så vidt muligt) kun én person – og maksimalt to – i hver pressemeddelelse.
10. Vælg en kontaktperson
Husk altid at oplyse, hvor man kan få mere information. Skriv navn, telefonnummer og også gerne mailadresse på en eller flere kontaktpersoner.
11. Se din tekst med nye øjne
Tjek at fakta stemmer, at din information dækker, og at du besvarer de spørgsmål, din læser må forventes at stille. Fjern enhver form for sjusk, dårligt sprog, forkortelser og lignende, som kan sætte din tekst i dårligt lys.
12. Lav en medieplan
Vælg hvilke redaktioner du vil sende din pressemeddelelse til. Er din nyhed lokal, bør du vælge de lokale medier. Har den et lidt større fokus, kan du supplere med både TV og radio. Er den relevant for andre kommuner, bør du også inkludere de kommunale medier. Er din nyhed ekstra interessant, kan du krydre din tekst med et telefonopkald eller et pressemøde.
I presselisten kan du se de medier vi oftest samarbejder med.
13. Kør processen i hus
Når du har sendt din pressemeddelelse, skal du huske evt.;

- At sende din tekst til relevante nøglepersoner.
- At få din tekst på hjemmesiden.
- At overveje om din historie også skaber behov for en bredere information internt – email.

Når I bliver kontaktet af medierne

Ligeledes er det kun et spørgsmål om tid før du/i vil blive kontaktet af medierne. Derfor er det også vigtigt her, at være forberedt og have en plan.

Dialog med journalister

Det er vigtigt i dialogen med journalisten inden interview at lave en klar aftale ("kontrakt") så rammerne for samtalen er på plads, og så man som talsperson kan forberede sig bedst muligt.

Når du bliver kontaktet, så vær sikker på, du får svar på så meget af følgende som muligt:

- Hvem taler jeg med? Er det også vedkommende, der gennemfører interviewet?
- Hvilke spørgsmål ønsker journalisten svar på?
- Hvilken historie forestiller journalisten sig at skrive?
- Hvornår skal historien bringes?
- Hvilket medie er der tale om? (Har de dækket sagen/historien tidligere)?
- Hvilke andre kilder taler journalisten med?
- Kan jeg få artiklen/mine egne citater at se inden offentliggørelse?

Særligt Ved TV/Radio:

- Er det live eller til bånd? Kan vi evt. tage et spørgsmål igen undervejs, hvis svaret ikke bliver helt klart?
- Hvor skal optagelsen foregå? (Baggrund, etc.)

Sørg altid for at købe lidt tid inden selve interviewet gennemføres, så du kan forberede dig. Alle, selv de mest erfarne talspersoner, har brug for konkret forberedelse for at kunne præstere optimalt.

Før interviewet

Ofte er tiden knap, men sørg for at gøre dig klart, hvad dine egne vigtigste hovedbudskaber er – og skriv dem ned i punktform. Hvad vil du gerne have ud af interviewet? Dit budskab skal selvfølgelig være i forhold til det, journalisten vil tale om, men det er vigtigt at du selv er 100 pct. klar på, hvad *du* gerne vil have stå tilbage efter du har udtalt dig.

Tjekliste til forberedelse:

- Formuler dit hovedbudskab – max 2-3 sætninger i punktform, skriv dem ned på papir og gentag dem højt.
- Overvej hvilke spørgsmål journalisten kan finde på at stille – hvad ville du selv spørge om, hvis du var journalist? Lad være med at fokusere for meget på dine svar, før du har lavet en liste med alle de vinkler, du forestiller dig at blive spurgt om.
- Gør op med dig selv, hvordan du vil håndtere hver af disse emner. Hold det kort.
- Hvis der er tid til det, så tjek op på, hvad journalisten tidligere har skrevet om samme emne.
- Træn spørgsmål og svar med en rådgiver eller kollega.

Under interviewet

Bevar roen i situationen og lad være med at lade journalisten styre hele slagets gang. Du skal naturligvis forholde dig til spørgsmålene, men hold først og fremmest fast i dine hovedbudskaber og tag så meget kontrol over situationen som muligt.

Relevante tips/teknikker:

- Før evt. live-optagelse: Spørg til hvad journalisten kommer til at spørge om som det første? Det vil de fleste være ok med at sige, og det betyder meget at få en god og sikker start.
- Hold fast i dine hovedbudskaber – og "byg bro" tilbage til dem, når spørgsmål fra journalisten er ved at trække interviewet væk fra din dagsorden.
- Vær ikke bange for pauser og pas på med at tale for hurtigt.
- Lad være med at plapre – hold så vidt mulige dine udsagn korte uden at det bare bliver ja- eller nej-svar.
- Hop ikke med på forkerte indbyggede præmisser i journalistens spørgsmål, og pas på alt for hypotetiske spørgsmål.

PERSONLIGT LEDELSESMÆSSIGT BEREDSKAB

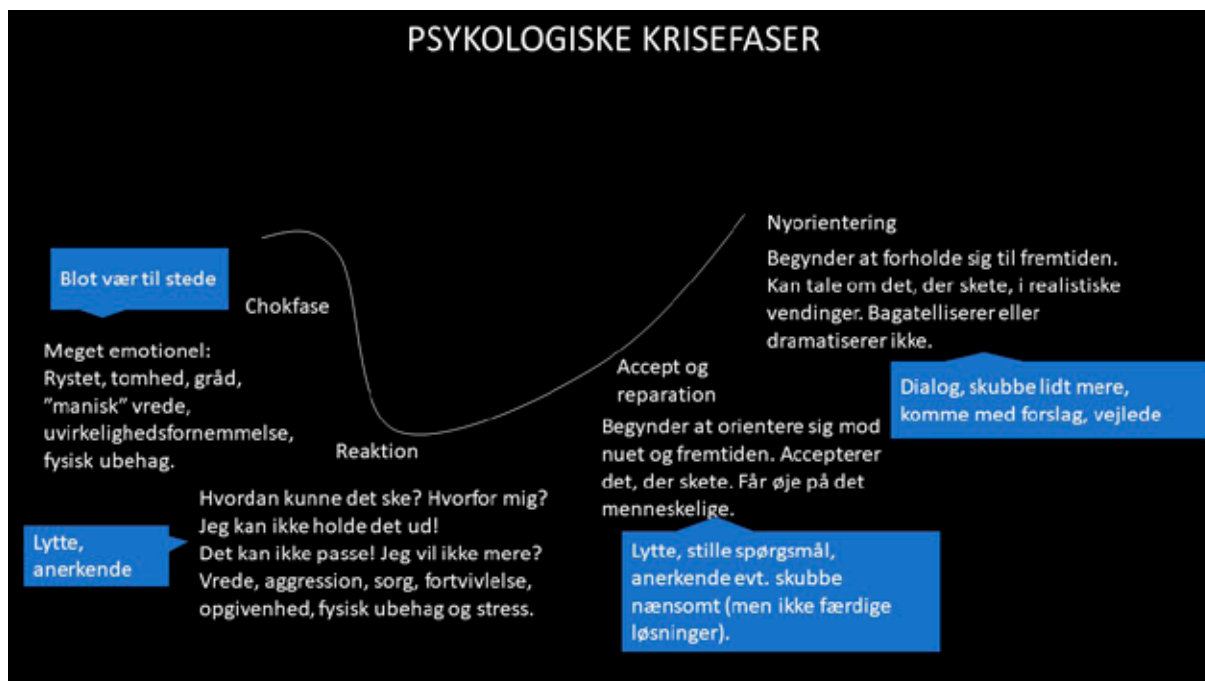
For at kunne tage god styring på kriser er en vigtig del af kriseberedskabet din opmærksomhed på dine egne krisereaktioner.

Fra **Trussel** (følelser, freeze, fight, flight) til **Overblik** (visdom, rationalitet og medmenneskelighed)

Proces

1. Få overblik: Hvad er på spil? Hvilke dagsordener, værdier, motiver, mål, frygt har personerne? (empathic-analyses/interessentanalyse)
2. Kast anker og overvej med udgangspunkt i visdom og værdier, hvad næste træk er. Hvad er det akutte, som der skal tages hånd om (truslen) – og hvad kommer efter? Hvad er den grundlæggende mission i forhold til krisen? Hvad er en succesfuld krisehåndtering – hvordan vil det se ud? (Hvis I er en ledergruppe, så drøft det sammen. Hvis uenighed, så overvej, hvornår I skal træffe valg, og gå som en enhed derfra).
3. Ved konkrete kommunikationsopgaver eller svære samtaler: Før du træder ind i brændpunktet – forbered de forskellige scenarier, der kan opstå. Hvad er din gameplan til at tackle det, husk din mission og dine værdier - hvordan vil du gerne være under pres?
4. Tag handling: Træd ind i ubehaget med mod og commitment, nærvær og mental styrke. Hvis noget uventet sker, så sæt tempo ned og få kontakt til dine værdier og mission, og ager derfra.
5. Efter brændpunktet: Evaluer hvordan du klarede det på en konstruktiv og omsorgsfuld måde. Overvej næste skridt. Tag læring med. Og luk så ned og giv dig selv en pause (hvis muligt)

FORSTÅ KRISEREAKTIONER



Det er almindeligt at reagere og husk, det er normalt at reagere unormalt på en unormal hændelse.

Når man har været udsat for en voldsom hændelse, vil man ofte efterfølgende reagere både fysisk og psykisk. Når du kender de typiske reaktioner, er det ofte lettere for mennesker at acceptere og godtage dem. Voldsomme hændelser skaber utryghed. Vores sædvanlige måde at løse problemer på slår ikke til, og vores opfattelse af tilværelsen, os selv og måske andre mennesker bliver rystet. Det reagerer vi på. Den/de ramtes reaktioner kan være få eller mange.

Almindelige reaktioner i de første timer - chokfasen

Følelse af uvirkelighed

Det skete kan opleves som en form for drøm eller mareridt – noget, der ikke er virkeligt. Mange beskriver det som en film, de er tilskuere til. Ens tidsfornemmelse kan forandre sig – tiden går enten meget langsomt eller den styrter af sted. Bestemte sanseindtryk kan brænde sig fast i bevidstheden. Det skete kan virke uvedkommende på én, og man kan føle sig underlig tom og have en fornemmelse af at være i en glasklokke.

Reaktionsfase - Voldsomme følelsesudbrud

Mange har i den akutte situation ingen følelsesmæssige reaktioner. Dette kan være tegn på, at man er i choktilstand, som er med til at beskytte én mod et psykisk sammenbrud. Senere kan man overvældes af hjælpeløshed og reagere stærkt med fx gråd, vrede, skrig, eller anfald af raseri.

Frygt

Man kan opleve frygt for at blive skør – psykisk syg, fordi man ikke kan genkende sig selv i alle disse voldsomme følelser. Frygt for at blive forladt, frygt for sine næres liv, frygt for aldrig at komme over det, eller for at den voldsomme hændelse skal gentage sig.

Angst

Angst er ikke rettet med noget bestemt, og kan føre til uro og rastløshed og gøre en ude af stand til at foretage sig noget konkret. Ved at forsøge at sætte ord på sin følelse af angst, kan den blive vendt til frygt, der er rettet mod noget konkret. Det er lettere at håndtere frygt for noget bestemt end følelsen af angst.

Almindelige reaktioner i dagene og ugerne efter

Ufrivillige genoplevelser.

Mange oplever, at de i tiden efter det skete får flashbacks, mareridt eller påtrængende erindringer. Erindringerne vil ofte være meget livagtige og rumme detaljerede billeder af oplevelsen og medføre intense følelser. Tanker om begivenheden eller bestemte lugte eller lyde kan være nok til, at de kropslige reaktioner udløses igen.

- At være evigt ”på vagt”
- Man forskrækkes let af lyde og lugte samt synsindtryk og farer hurtigt sammen.
- Søvnproblemer
- Vanskeligheder med at falde i søvn - måske vågner man mange gange i løbet af natten eller vågner for tidligt op.
- Sårbarhed og irritabilitet

De fysiske og psykiske belastninger gør én skrøbelig og tyndhudet. Man misforstår let sine omgivelser, og føler sig hurtigt svigtet og misforstået af andre. Dette kan føre til svigtende tålmodighed, irritation og konflikter med andre.

Intense følelser

Stærke og ofte modsatrettede følelser: vrede over det meningsløse i oplevelsen - ”hvorfors lige mig?”; sorg over at have mistet noget værdifuldt; lettelse over at være i live. Måske svinger man mellem følelsen af afmagt og håb.

Skyld- og skamfølelse

Skyldfølelse og selvbebrejdelse er også almindelige reaktioner, selv i de tilfælde hvor der ikke er nogen konkret grund til det. Man kan føle skyld over ikke at have hjulpet andre ved en ulykke eller over noget, man aldrig fik sagt eller gjort. Det kan være svært at tilgive andre og næsten umuligt at tilgive sig selv. Man kan også føle skyld over at have været heldigere end andre. Skamfølelser kan knytte sig til oplevelsen af ikke at have haft ”kontrol” over situationen, eller man kan føle skam over, at man ikke umiddelbart indså alvoren i situationen.

Koncentrations- og hukommelsesproblemer

Det kan være svært at koncentrere sig om det samme i længere tid af gangen. Man synker let ind i sin egen verden, hvor tankerne konstant kredser om oplevelsen. Nogle har for en tid også svært ved at huske ting.

Fortvivlelse og isolation

Man kan føle sig trist og tung og have lyst til at isolere sig fra omgivelserne, for ikke at blive mindet om det, der er sket.

Meningen med livet

Det kan forekomme håbløst at finde en ny mening med livet. Alt er uvæsentligt i sammenligning med det, der er sket. Mange begynder at spekulere over, hvor kort skridtet mellem liv og død er. For nogle fører denne erkendelse til en større opmærksomhed på det vigtige i livet.

Acceptfasen

Det er vigtigt at få bearbejdet oplevelsen for at komme videre. I bearbejdningsfasen, handler det om at nå til et realistisk billede af den nye situationen og acceptere den virkelighed, der nu er til stede. I denne bearbejdning kan vigtig læring trækkes frem, og man kan forholde sig mere konstruktivt til det skete og den fremtid, der begynder at tegne sig.

Nyorienteringsfasen

I nyorienteringsfasen er krisen under kontrol. Man kan begynde at kigge fremad og sætte nye mål og retninger. Krisen bliver en del af historien, som både kan være smertefuld eller kritisk, men det er en del af din og organisationens historie, og du kan tage det med ud mod fremtidige udfordringer.

HJÆLP TIL SELVHJÆLP

- Accepter at det er naturligt at reagere: Godtag alle følelser, tanker og handlinger også dem du finder skræmmende og mærkelige. Reaktionsmønstret kan se ud på mange forskellige måder og der er ikke reaktioner, der er mere rigtige end andre.
- Del dine tanker og følelser med andre: Vis din svaghed, så andre ikke tror, du klarer det hele selv. Tag imod andres støtte og omsorg. Har du mulighed for det, er det godt at være sammen med andre, der har oplevet noget lignende. Det er særligt vigtigt at dele oplevelser og erfaringer med de mennesker, der var en del af begivenheden og de mennesker, der er tæt på dig.
- Bliv ved med at fortælle - også når nyhedens interesse er væk. Find nogle som kan være dine fortrolige. Hver gang du sætter ord på det, du føler, får du sat dele af den svære oplevelse på plads. Undgå at tage hensyn til om andre kan klare at høre på dig - det er deres ansvar.
- Konfronter dig med virkeligheden - gerne sammen med én du kender og føler dig tryk ved: kig på fotografier; se på de beskadigede eller ødelagte ting; opsøg steder og personer, du forbinder med det skete; vend tilbage til ulykkesstedet; se den afdøde, hvis du har mistet en nærtstående og deltag i begravelsen. Men tag dig den tid, du har brug for og det omfang, du kan overskue.
- Lad dine omgivelser reagere: Lad både dem omkring dig give udtryk for deres følelser og tanker, alle vil være påvirket af situationen på hver deres måde. Undgå at være fordømmende, hvis andre reagerer anderledes end dig. Vær respektfuld om den enkeltes reaktioner og tanker.
- Oprethold dine daglige rutiner: Genoptag dit arbejde så snart du synes, du kan klare det. Bed evt. om særordning/'skåne-arbejde', som letter den sværeste tid. Det kan være en god idé at informere dine kollegaer om det skete - enten personligt eller i en mail.
- Pas på dig selv: Nye ulykker – også færdselsulykker – sker oftere efter voldsomme begivenheder. Det er almindeligt ikke at være så opmærksom, som man plejer, fx ved bilkørsel eller andre aktiviteter, der kræver høj grad af koncentration.
- Sørg for at give dig selv gode rammer Gør ting, du holder af at gøre og tag generelt ekstra godt vare på dig selv.
- Flygt ikke fra problemerne: Når livet gør ondt, er det nemt og fristende at bruge flugtveje som medicin, alkohol eller hektisk aktivitet. Det kan måske dulme den umiddelbare smerte, men er en meget uhensigtsmæssig strategi, der kan forhindre din hjernes naturlige bearbejdning og give dig flere problemer.
- Søg adspredelse: Det er meget opslidende at være i det svære hele tiden. Det er legalt at tage pauser fra det skete og tænke på noget andet. Let fysisk aktivitet kan være godt, og modvirker stress og kan hjælpe dig til en bedre søvn, hvis din søvn er påvirket. Husk også at det er legalt også at kunne mærke glæde, selvom man har haft voldsomme oplevelser.

Dit netværk som hjælper: I langt de fleste tilfælde kan familie, venner og arbejdskolleger, ved almindelig omsorg være hjælpsomt for dig, men hvis ikke de akutte belastningsreaktioner begynder at aftage inden for de første dage, så skal du søge hjælp.

PSYKISK FØRSTEHJÆLP OG MEDMENNESKELIG STØTTE

Vær til rådighed: Tag kontakt til den kriseramte og vær sammen med ham eller hende. Menneskeligt nærvær er i sig selv meget helende.

- **Giv information:** Giv relevant information til den kriseramte, så vedkommende kan få en form for overblik over, hvad der er sket. Gentag vigtige informationer. Kriseramte mennesker kan have svært ved at huske, hvad de har fået at vide, da den generelle koncentrationsevne er nedsat.
- **Lyt aktivt:** Forhold dig åbent og accepterende til den ramtes udlægning af det skete. Lyt til beretninger igen og igen. Lad være med at bagatellisere, overdramatisere eller bortlede den kriseramtes tanker og oplevelser. Undgå også at bruge tomme fraser, det kan den ramte ikke bruge til noget.
- **Stil spørgsmål:** Stil direkte, konkrete og uddybende spørgsmål, der hjælper den kriseramte med at få hold på det, der er sket. Man kan fx sige: Prøv at fortælle mig, hvad der først skete. Hvad gjorde/tænkte du, da det skete? Hvordan har du det nu? Hvad tænker du på nu? Hvad skal der ske nu/og senere? Har du brug for hjælp/støtte?
- **Undgå at spørge hvorfor:** Undgå at stille "hvorfor"-spørgsmål, da det kan være svært for den kriseramte at forklare evt. valg og tanker. Hvis du selv kommer i tvivl, så vær ærlig omkring dette og spørg direkte til, hvordan du bedst kan hjælpe.
- **Prøv ikke at fjerne skyldfølelser:** Når dårlig samvittighed eller skyld bliver mødt med respektfuld lytten og saglig information, kan det virke meget beroligende. Hvis man derimod forsøger at fjerne skyld og evt. skam, kan den kriseramte opleve det som, at man ikke kan rumme at høre om det og at det ikke nytter noget at tale med andre.
- **Insister venligt på kontakten:** Det kan ske, at den kriseramte ikke ønsker at tale om hændelsen. Bliver du afvist, kan du sige, at det vil gavne at tale om det, der er sket. Hvis vedkommende fortsat ikke ønsker at tale om det, må du forsøge igen på et senere tidspunkt.
- **Tilbyd praktisk hjælp:** Hjælp den kriseramte med praktiske gøremål, hvis vedkommende har behov for det. Den praktiske hjælp skal dog udelukkende fungere som støtte til den ramte og man skal således ikke overtage ansvaret, da det kan forøge den ramtes oplevelse af hjælpeløshed.
- **Brug netværk:** Husk at bruge dit eget netværk - det kan være hårdt at skulle rumme og håndtere en andens smerte og svære oplevelser.

KOMMUNIKATIONSOPGAVE

Intern kommunikation

Lav en kommunikationsplan for hvordan du i forhold til de forskellige interessenter/stakeholders vil sikre at krisen ikke blomstrer og at du får opbakning til din beslutning.

Hvem vil du skrive, ringe, tale med, hvornår og hvordan?

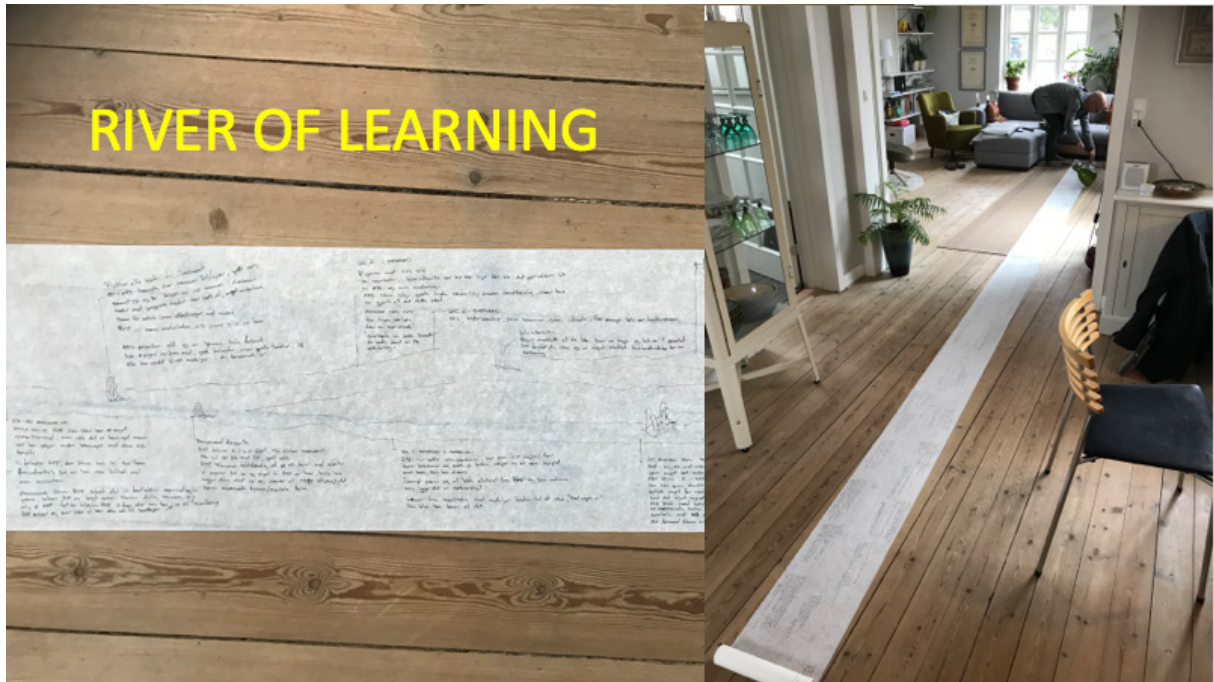
Opgave: Ekstern kommunikation. Skriv en krisepressemeddelelse som skal være med til at sikre at krisen ikke blomstrer.

Hvad er dit hovedbudskab – hvordan får du det til at stå klart?

AFSLUTTENDE REFLEKSION

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page below the title. It is intended for the student to write their final reflections.

CHECK-OUT - RIVER OF LEARNING



En måde at evaluere din egen proces under uddannelsen er at genanvende tilgangen omkring *River of life*, denne gang bare kaldet *River of learning*. Hovedspørgsmålet er - hvad er der egentligt løbet af læring i din flod? Det at spørge evaluerende er desværre ofte ikke noget, vi tager os lang tid til. Dette på trods af, at der er stort udbytte heraf når det gøres ordentligt. F.eks. er det afgørende for at gøre ubevidst læring mere bevidst og dermed nemmere at sætte konsekvent i spil.

Opgave: Tegn en læringsflod, som beskriver den læring du har opnået undervejs mens uddannelsen har forløbet. Floden skal slutte i en sø, Hvor alt det du kan og ved som du ikke kunne og vidste for 1,5 år siden beskrives.

- 1) Kig dernæst de sidste 1,5 år igennem og definer højde, og lavpunkter i relation til din sportschefrolle. Beskriv situationerne/scenerne i detaljer og brug dette til at tegne flodens kurver og tempo.
- 2) Med udgangspunkt i højdepunkterne hvad gjorde du (ikke) som sportschef der var medvirkende hertil?
- 3) Med udgangspunkt i lavpunkterne hvad gjorde du (ikke) som sportschef der var medvirkende hertil?
- 4) Med udgangspunkt i modul 1-5 Hvilken viden og hvilke færdigheder har du opnået mens uddannelsen har foregået og hvordan er den knyttet til henholdsvis hverdagsledelsen og uddannelsen.

INDHOLD PÅ SPORTSCHEFUDDANNELSEN

MODUL 1 – SKAB OVERBLIK

På modul 1 blev der arbejdet med kulturen i eget forbund. Egen organisationskultur blev analyseret og vigtige relationer og adfærd blev tydeliggjort.

Der blev arbejdet med at skabe overblik i forhold til, hvilke interessenter og afhængighedsforhold der er i eget forbund, der blev arbejdet med forandringsledelse og herudover blev der arbejdet med organiseringen af trænere og support personel involveret i elitearbejdet og de økonomiske overvejelser og prioriteringer, man skal gøre sig i den forbindelse.

MODUL 2 – SKAB INDSIGT

Inden modul 2 havde man fået feedback på sit lederskab fra nogle af sine samarbejdsrelationer, og personer i sit netværk som man fandt relevante.

På modulet blev der arbejdet med de personlige værdier og visioner. Der blev skabt klarhed på bevæggrundene for sin ledelsesmæssige adfærd, og der blev arbejdet med prioriteringer i arbejdet og mellem arbejde og fritid.

Man arbejdede med sig selv som leder, fik udarbejdet sin personlige udviklingsplan og blev afklaret med de første tiltag.

MODUL 3 – SKAB FREMDRIFT

Inden modul 3 havde man fået input fra egen organisation (landstrænere mm.) i forhold til udviklingsmål for 2018.

På modulet blev der arbejdet med prioritering af udviklingsmål, hvordan man følger op på målsætninger, og hvordan man aktiverer sine landstrænere og/eller træner-team samt sin organisation. Der blev arbejdet med at kommunikere og delegerede afledte arbejdsopgaver og ansvarsområder ud i egen organisation.

MODUL 4 – PÅ FORKANT

På modulet var der fokus på, redskaber til at kunne navigere i et konfliktfyldt farvand, med mange forskellige dagsordener. At kunne sætte sig ind i forskellige konkurrerende værdier og kommunikere i forhold til dem.

På forkant er at hæve hovedet op over overfladen og se på, om man kan være mere proaktiv på nogle områder. Kan man relatere til sine stakeholders på en anden måde og få en anden reaktion, er der nogle konflikter, man udskyder men burde tage nu – og kan man gøre det konstruktivt?

På modul 4 blev samspillet undersøgt mellem det strategiske ledelsesniveau, det der kaldes "systemledelse" i bogen "Ledelse i praksis", og hverdagsledelsen der udspiller sig i den travle hverdag med alle dens mange og ofte uventede aktiviteter. Vi så på hvordan det samspil påvirker det at være på forkant og bagkant.

MODUL 5 – I BRÆNDPUNKTET

På modul 5 blev der arbejdet videre med begrebet "friktion" og "friktionsledelse" fra modul 4. Man blev bragt yderligere ind i brændpunktet i forhold til sin ledelsesopgave og der blev arbejdet med når friktion bliver til decideret konflikt, og når man må ty til yderligere intervention. Der blev herudover på modulet arbejdet med yderligere fokus på den svære samtale, afskedigelse, krisekommunikation og krisestyring.

TEAM DANMARK

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