

TEAM DANMARK



# DET PERSONLIGE LEDERSKAB

- LANDSTRÆNERUDDANNELSEN  
MODUL 2

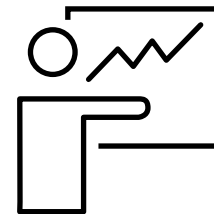
VI STÅR BAG DE DANSKE ATLETER





# MODUL 2

## - SLÅ IGENNEM



### MEST MULIG IMPACT

Formålet med uddannelsen 'Det personlige lederskab i elitesport' er at styrke dig som landstræner til at lede fra et mere kraftfuldt ståsted, så du kan bruge din personlige stil optimalt i mødet med atleterne og andre vigtige samarbejdspartnere. Uddannelsen har fokus på at udvikle dine kompetencer med henblik på, at du kan opnå størst mulig impact på de aktører, du arbejder med, via kendskab til dig selv, de mennesker du arbejder med, og den arena du agerer i.

På uddannelsen får du:

- Indsigt i egen ledelsesstil samt redskaber og sparring til videreudvikling.
- Færdigheder i ledelsesmæssige udfordringer med relevans for din trænergerning.
- Udviklet din personlige trænerfilosofi til et enkelt og handlekraftigt ståsted.
- Et professionelt netværk med andre landstrænere.

'Det personlige lederskab i elitesport' er specialudviklet af Team Danmark og doubleyou. Programmet er skræddersyet til landstrænere og tager afsæt i den hverdag I er en del af.

Forløbet er en kombination af tre samlinger fordelt over ca. et år samt træning og refleksion i små netværk i de mellemtilgængelige perioder.

Samlingerne er opdelt i tre hovedoverskrifter, som dog alle vil være at finde til hver samling:

- **Stå stærkt:**

Her er fokus på dig som menneske og landstræner. Hvilken historie og hvilke værdier og mentale modeller er dit arbejde forankret i? Hvad vil du med det at være træner og hvordan?

- **Slå igennem:**

Har fokus på den arena, dine atleter og du selv skal performe i. Hvem er de vigtigste interessenter, hvilke dynamikker og hvilke skrevne og uskrevne regler præger denne arena? Og hvordan opnår du og dine atleter den stærkeste position i arenaen?

- **I brændpunktet:**

Hvordan sikrer du, at atleterne og du slår igennem, når det gælder, og der er maksimalt pres på?



# KULTUR

Kultur findes på mange niveauer (national kultur, fodboldkulturen, kulturen i en konkret klub, på et konkret hold osv.) Organisationskultur beskriver kulturen i mindre enheder, fx i en klub eller ligefrem på et landshold.

Kort sagt er kultur de koder, forestillinger og værdier, som en gruppe mennesker deler mere eller mindre bevidst eller ubevidst, og som de kommunikerer og bearbejder (forhandler) i social handling. Kultur fortæller medlemmerne, **hvordan man gør her hos os**. Man socialiserer nye medlemmer ind i kulturen, når man gennem fokus og handlinger viser, hvad der er rigtigt og forkert.

Kultur er stærk. Især når man er under pres, står kulturen tydeligt frem. Når alt går godt, og der er overskud, kan man forholde sig rationelt-strategisk til opgaver og beslutninger. Men når der er tidspres, når resultaterne udebliver, når overskuddet er væk, så tager kulturen over. Når en ny træner introducerer en spillestil eller tilgang, der er i modstrid med "det der plejer at virke" vil han eller hun ofte opleve, at spillerne vender tilbage til det trygge, når de kommer under pres. Heraf kommer udtryk som: "**Kultur spiser strategi til morgenmad.**"

Der er mange definitioner af og syn på kultur. Tre grundlæggende præmisser ligger under vores forståelse<sup>1</sup>.

- 1) Kultur kan være mere eller mindre funktionel i forhold til en given opgave. En kultur præget af værdier som tålmodighed og langsigtet fokus vil eksempelvis være mere funktionel i et talentcenter end i en landsholdstrup til et mesterskab.
- 2) Kultur skaber atleter. I populære vendinger kan man sige, at **kulturens karakteristika bliver til atletens karaktertræk**. Atleterne indoptager de bærende værdier i miljøet og gør dem til deres egne. Det der bliver lagt vægt på i miljøet, vil atleterne opfatte som vigtigt.
- 3) Kultur kan ledes. Kultur er ikke noget, som man er offer for, men noget man som træner aktivt skaber og vedligeholder gennem sine handlinger.

Kultur opstår som regel som "noget der virker". Verden forandrer sig dog, og det er ikke sikkert, at en kultur bliver ved med at være funktionel. Derfor er det vigtigt at stoppe op og forholde sig til den med jævne mellemrum.



1. Vi tager i denne beskrivelse udgangspunkt i Edgar Schein's forståelse af begrebet organisationskultur

# BESKRIVELSE AF DIN KULTUR

Kultur er svært at få øje på for et medlem af kulturen, som du jo er. Man siger, at hvis man spørger folk, hvordan deres kultur ser ud, så svarer det til at spørge en fisk, hvad den tænker om vand. Ikke desto mindre er det sundt at prøve at beskrive sin egen kultur. Vi har udvalgt en række dimensioner nedenfor. Der er ikke rigtigt eller forkert / godt eller skidt. Prøv at kigge på din egen kultur "udefra" og forhold dig til, hvordan den ser ud og om den er funktionel i forhold til kerne-opgaven.

Det er din opgave at afgrænse kulturen i forhold til, hvad der giver mening hos dig. Er det seniorlandsholdet, det daglige træningsfællesskab, et landsholdsmiljø, et elitecenter? – Hvilken kultur tænker du på, når du tænker på "din kultur"?

## HVEM BESKRIVER JEG:

### Tid

Hvad orienterer vi os især imod? Fortidens traditioner, det der sker lige nu og her, eller retter vi os altid mod næste konkurrence eller næste udfordring ude i fremtiden?

|                  |       |          |       |                   |
|------------------|-------|----------|-------|-------------------|
| Fortid           | ----- | Her & Nu | ----- | Fremtid           |
| Lidt funktionelt | ----- |          | ----- | Meget funktionelt |

## NOTER:

---

---

---

---

---

---

## VIDENDELING

Spredes viden hurtigt eller langsomt? Når en træner, atlet eller andre får en idé eller ny viden – er man så hurtig til at dele, eller holder man kortene ind til kroppen? Er vi grundlæggende konkurrenter eller samarbejdspartnere?

Langsomt ----- Hurtigt  
Lidt funktionelt ----- Meget funktionelt

### NOTER:

---

---

---

---

---

## INNOVATION OG SIKKERHED

Stræber vi efter at udvikle og afprøve nye løsninger og tilgange? Eller ser vi det som vores opgave at holde fast i det, som vi ved virker?

Innovation ----- Sikkerhed  
Lidt funktionelt ----- Meget funktionelt

### NOTER:

---

---

---

---

---

## SUCCESMÅL

Hvordan måler vi succes? Orienterer vi os især imod den korte eller den lange bane? Tager vi beslutninger, der gavner resultatet nu frem for langsigtet udvikling? - eller omvendt?

Kort bane ----- Lang bane  
Lidt funktionelt ----- Meget funktionelt

### NOTER:

---

---

---

---

---

## HIERARKI

Hvem byder ind med idéer, taktiske input og behov – alle eller de få i "toppen"? Inviterer vi aktivt til at bidrage?

Alle ----- De få  
Lidt funktionelt ----- Meget funktionelt

### NOTER:

---

---

---

---

---

**UFEJLBARLIGHED**

Er det OK at vise sårbarhed og lave fejl? Giver trænere, ledere og atleter udtryk for udfordringer, svagheder og manglende viden, eller er det vigtigt at fremstå stærk?

Nulfejlskultur ----- Aktiv brug af fejl  
Lidt funktionelt ----- Meget funktionelt

**NOTER:**

---

---

---

---

---

**OMGIVELSERNE**

Hvordan ser vi på andre klubber/lande? Sætter vi pris på åbent samarbejde med omgivelserne eller lukker vi os omkring os selv?

Konkurrence ----- Samarbejde  
Lidt funktionelt ----- Meget funktionelt

**NOTER:**

---

---

---

---

---



## ATLETPROFILER

Hvem søger vi? Har vi et klart (og snævert) billede af, hvem vi tror på? Eller er vi åbne for mange "typer" af atleter?

Fokuseret ----- Åben  
Lidt funktionelt ----- Meget funktionelt

### NOTER:

---

---

---

---

---

## BYG-SELV-SKALA FOR NETOP "DIN KULTUR"

Lav selv en skala, som er sigende for kulturen hos dig

Kort beskrivelse og tilhørende spørgsmål (*søg strukturel inspiration i de definerede skalaer*)

.....? ----- .....

Lidt funktionelt ----- Meget funktionelt

### NOTER:

---

---

---

---

---

Tag din skala med på besøg i din sparringspartners kultur. Hvad sker der, når du benytter din skala til at "måle" en anden kultur? Og hvad siger din sparringsmakkers skala om din kultur?

# GRUPPEDYNAMIK



Hvis du som træner og leder skal afkode din situation, kan du få stort udbytte ud af at læse den gruppe af mennesker, som vi har ansvaret for og se nærmere på, hvordan de fungerer sammen.

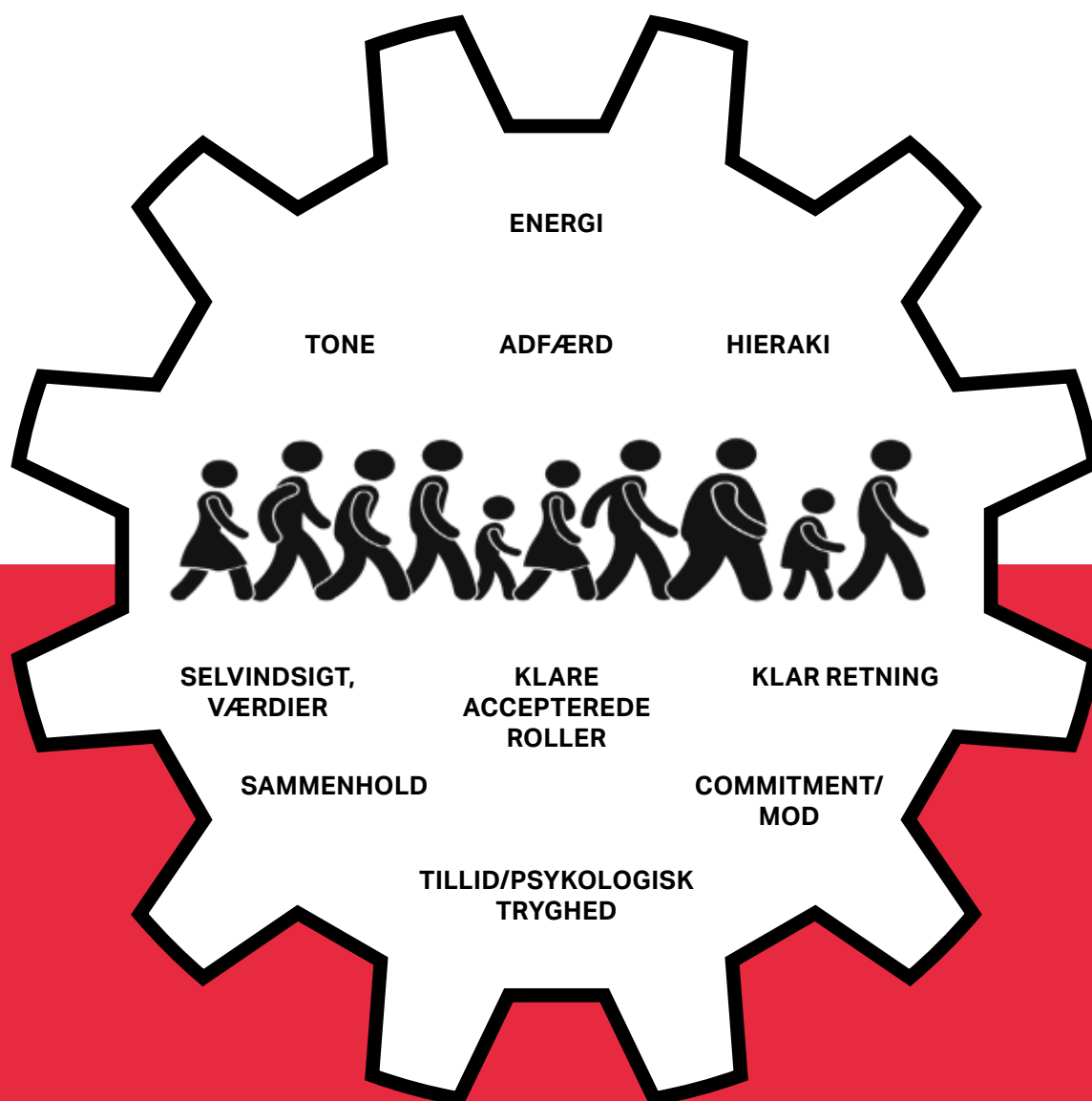
En grundlæggende præmis er, at så snart der er tale om en gruppe af mennesker, der er forbundet via et praksisfællesskab og i mere eller mindre grad er afhængige af hinanden, så vil de påvirke hinanden på godt og/eller ondt – der findes ingen nulsum her. Samtidig fortæller gruppedynamikken som regel også meget om kulturen i sig selv.

Her arbejder vi også med et over og under overfladen:

## OVER OVERFLADEN:

**ENERGI:** Handler grundlæggende om at se på relationerne i gruppen og hvorvidt de enkelte medlemmer giver eller tager energi fra hinanden i de forskellige relationer, og hvad der sammenlagt kendetegner gruppens energi?

**ADFÆRD:** Handler om at kigge efter, hvad der kendetegner gruppens adfærd, når de er sammen. Hvad bruger de tid på? Hvad bruger de ikke tid på? Hvad gør de ved og med hinanden? Hvordan løser de opgaver sammen? Hvad fortæller teamet om sig selv til sig selv og andre? I hvilken grad er gruppen konkurrerende, adaptive, undvigende eller kompromissøgende?  
Hvad kendetegner ellers deres adfærd?



**HIERARKI:** Handler om at kigge efter hvem der træffer beslutninger i gruppen, hvad der kendetegner dialogen/ relationen mellem bedst/ældst/youngst, om der er undergrupperinger, og såfremt; hvilke undergrupper bestemmer hvad?

**STONE:** Handler om at kigge efter hvad der kendetegner stemningen i gruppen. Hvem taler, hvor mange taler, på hvilken måde tales der (varme, kulde, humor, sarkasme, direkte, indirekte/subtilt)?

### **UNDER OVERFLADEN:**

**SELVINDSIGT:** Handler om at beskrive teamets niveau af selvindsigt og herunder i hvilken grad værdier er afklarede. Ved teamet hvad de står for? Ved teamet hvad de har af resurser og hvad de ikke har og ikke kan. Teamets viden kan således være både stor og stærk (tro) eller lille og svag. Handler også om hvad temaet prøver at undgå og hvad teamet frygter eller bekymrer sig om.

**ROLLEAFKLARING:** Handler om at beskrive teamets niveau af rolleafklaring. I hvilken grad er rollerne i forhold til opgaver og mål, afklarede, afstemte og accepterede. Dette vil påvirke hvilke typer af konflikter man vil se på det team.

**KLAR RETNING:** Handler om at beskrive i hvilken grad teamet er afklaret omkring dets egen fremtid og hvilken retning gruppen skal bevæge sig i. Hvad er gruppens fælles mål, visioner, drømme? Er de afstemte?

**SAMMENHOLD:** Handler om at kigge på i hvilken grad gruppemedlemmerne er villige til at holde sammen. Hvor stærk er denne kraft? Dette perspektiv siger noget om hvor godt gruppens medlemmer kan lide hinanden?

**PSYKOLOGISK TRYGHED:** Handler om at beskrive den grundlæggende tryghed, der er imellem gruppens medlemmer. Vil ofte kendetegnes ved gruppens evne til at kunne være åbne og sårbare overfor hinanden, f.eks. i tilfælde af fejl, sårbarhed eller mistrivsel. Kan også spottes ved gruppens evne til at kunne udfordre hinanden indbyrdes på en måde som fordrer ansvarlighed og som løfter relationerne. Det modsatte vil være tilfældet omkring lukkethed om egne opgaver, overfladeharmonier og frihjuls-tilgange af gruppemedlemmer, samt beskyttelsesadfærd ved fejl og problemer.

**COMMITMENT & MOD:** Handler om at spotte i hvilken grad teamet udviser handlekraft og mod når de møder udfordringer, svære situationer og hot spots. Hvad gør gruppen, når der opstår konflikter og friktion internt eller eksternt?



# NOTER

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# HVAD BEVÆGER DIN INTERESSENT?

I det daglige arbejde kan vi falde i fælden at se for snævert på opgaveløsning. Skal du instruere en atlet i et træningsprogram har du kun fokus på den konkrete opgave at gennemgå planen og få det sat i værk. Det kan fungere fint i lange stræk, men der er veje til at opnå større impact.

Lederjobbet handler om at opnå så stor påvirkning som muligt. En gang imellem bør man derfor tænke igennem, om man har forstået godt nok, hvad der bevæger vigtige interessenter som en stjerneatlet eller din sportschef. Forstår du hvad der driver dem på et dybere plan, kan du bedre tilrettelægge din tilgang til arbejdet med dem og din måde at kommunikere på. Ikke fordi du skal lave dig om for deres skyld. Det handler mere om at være klog med sin tid og virkemidler. Ved at beherske professionel empati kan du bringe dig og dem i spil på den rigtige måde.

## INTERESSENTANALYSE

Interessentkanvasset er en hjælp til at arbejde systematisk med professionel empati.

### Over strengen

Elementerne over strengen er en nysgerrighed på, hvordan interessenten mon registrerer og fortolker det miljø, som de er en del af.

#### • Ser og hører

- Hvad ser og hører interessenten særligt efter i deres omgivelser?
- Hvad lægger de særligt mærke til?
- Hvordan fortolker de dette og hvad betyder det for dem?

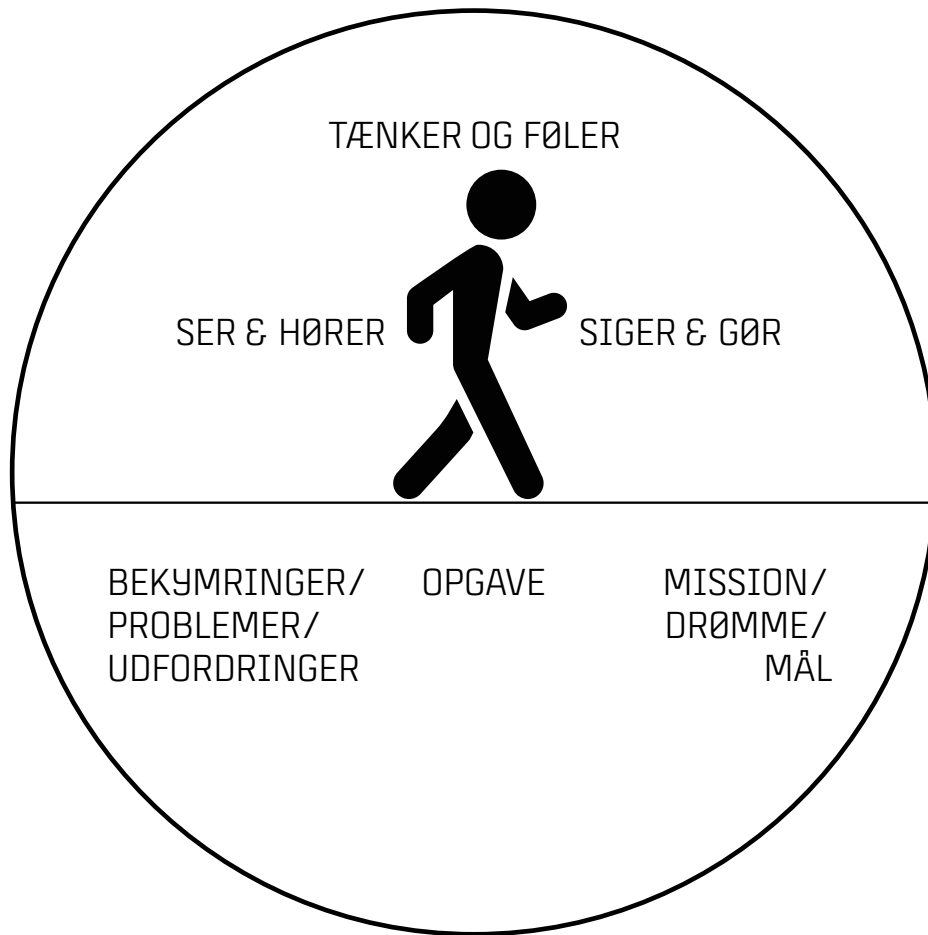
#### • Tænker og føler

- Hvad er interessentens tanker om det fællesskab, som de er en del af og deres rolle i det?
- Hvordan opfatter de forskellige personer i og uden for miljøet?
- Hvad er deres tanker om, hvad der skal til for at klare sig godt? - trives de i det og er grundlæggende motiverede, eller har de forbehold, kritik eller modstand? Eller lidt af hvert?
- Hvornår føler de sig pressede? Og hvornår føler de sig "oven på"?

#### • Siger og gør

- Hvordan fremstår de på de aspekter man kan observere, nemlig deres handlinger og måder at udtrykke sig på?
- Hvilke emner taler de særligt meget om?
- Hvordan er deres tone, når de taler? – hvordan skifter det, alt efter hvem de taler med?
- Hvad hæfter du dig ellers ved i deres adfærd og kommunikation? – overvej for eksempel, om de samler affald op, når de møder det på gangen? - møder de velforberejdede op? - bruger de ironi? - bruger fysisk kontakt i form af kram og berøring? – eller holder de afstand? - og hvad fortæller det om deres prioriteter, fokus og værdier?





**NOTER:**

---

---

---

---

---

---

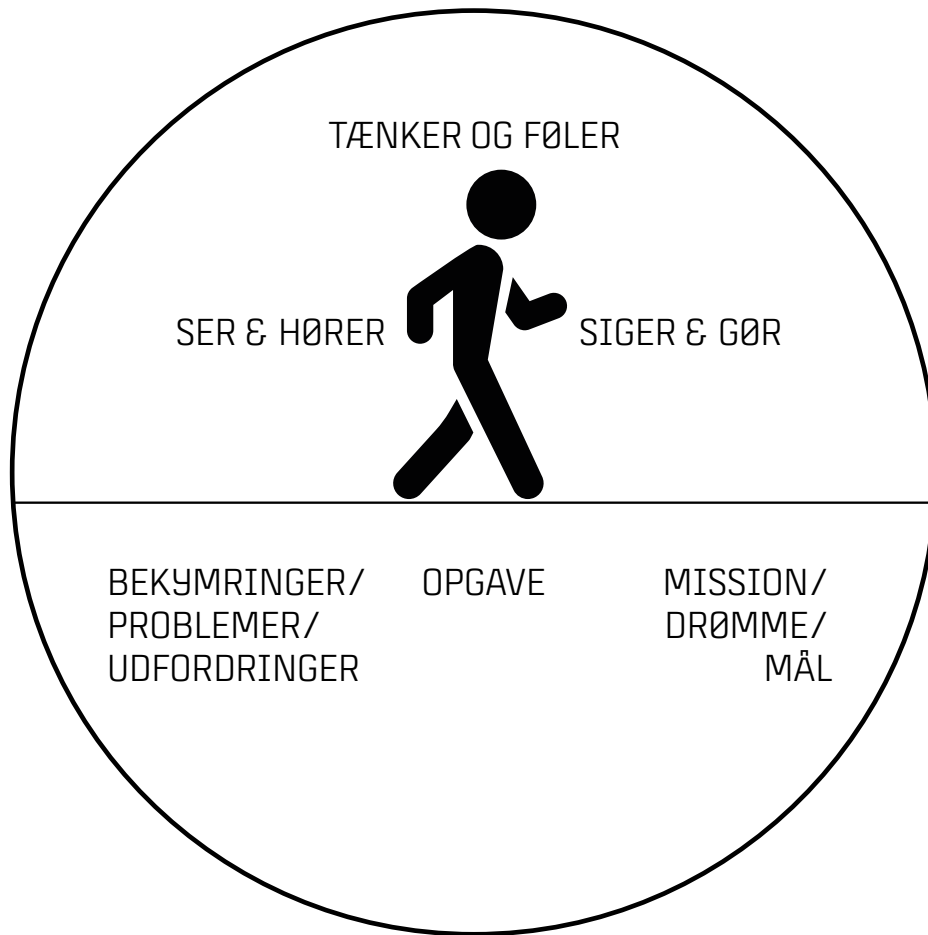
---

---

---

---

---



**NOTER:**

---

---

---

---

---

---

---

---

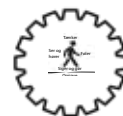
---

---

---

## Under strengen

- 1. Opgave.** Hvad er det for hovedopgaver, som interessenten har på sin agenda, som han/hun skal lykkes med for at være en succes i egen fortolkning? En landsholdsatlet "vil vinde medaljer". Men hvad er det for hovedopgaver som hører til det? Der er træning, men der er også sponsorpleje, samtaler med eksperter, relationer med trænere/atleter etc.
- 2. Mission, drømme og mål.** Hvad håber interessenten at opnå ved at løse de nævnte opgaver, og løse dem på den måde hun gør?
  - a. Hvad er det interessenten søger at opnå relateret til opgaven?
  - b. Hvad er de sociale effekter, som interessenten ønsker at opnå (status, anerkendelse (fra hvem især?), indflydelse, se godt ud fx i pressen, forfremmelse, hævn, flere ressourcer etc.)?
  - c. Hvad er den emotionelle tilstand, som interessenten håber at komme i ved dette (føle sig stolt, generøs, tryk, lettet for problemer etc.)?
- 3. Frygter, problemer og udfordringer.** Hvad besværliggør interessentens arbejde eller udgør risici, som atleten ønsker at undgå?
  - a. Praktiske forhindringer for, at interessenten kan arbejde, som hun gerne ville, herunder pres, trusler og opgaver, som kommer ind "fra højre", sikkerhedsrisiko, manglende ressourcer etc.?
  - b. Uønskede resultater, løsningen virker ikke, uventede negative sideeffekter, skrækscenarier, store fejl etc.?
  - c. Emotionelle tilstande som interessenten risikerer at møde eller ende i (herunder tabe ansigt (overfor hvem?), føle sig hjælpe- eller magtesløs, få kritik, føle sig inkompetent (fx over at udføre visse handlinger), indrømme man tog fejl, tab af tillid i en betydningsfuld relation etc.)?





# KULTUREL LEDELSE

En leder eller træner kan med en bevidst indsats udvikle og vedligeholde en kultur, der er funktionel i forhold til opgaven. Tabellen nedenfor beskriver en række kulturelle ledelsesmekanismer, hvor du som leder har direkte indflydelse. Dette betegnes derfor også som primære kulturelle ledelsesmekanismer

|   |   |
|---|---|
| Hvad du lægger mærke til og kontrollerer regelmæssigt         | En meget magtfuld strategi til kulturel ledelse, især når du er konsistent og systematisk. Hvad er det første du spørger til, når du ikke har set atleterne et par dage? Hvad følger du især op på?   |
| Hvordan du reagerer på kritiske hændelser                     | Kritiske hændelser forstås her bredt. Når stjerneatleten kommer for sent. Når resultaterne udebliver. Når senior holdet mangler en mand i en stafet.  |
| Ud fra hvilke kriterier du tildeler ressourcer                | Ressourcer i sportens verden er spilletid, økonomi, opmærksomhed, tid med træneren, adgang til eksperter osv. Hvem får disse ressourcer?  |
| Ud fra hvilke kriterier du tildeler belønning og straf        | Belønning i sportens verden kan være mange ting, fx ros, anerkendelse, eller en kåring "månedens atlet". Straf kan være fysiske øvelser, fratagelse af ressourcer (spilletid), mm. Hvem du straffer og belønner, sender et væsentligt signal. |
| Ud fra hvilke kriterier du rekrutterer, forfremmer og "fyrer" | Hvem kommer fx på førsteholdet? Hvem bliver sat af? Hvilke atleter inviterer du ind? Handler det alene om resultater eller også om udviklingspotentiale?  |
| Brug af rollemodeller   | Rollemodeller er en meget direkte måde at vise kulturen. Hvilken rollemodel er du selv? Hvordan handler du? Og hvad med din strategiske brug af rollemodeller? Hvem bruger du som rollemodeller, til hvad og hvor ofte?                       |
| Fysiske rammer og andre artefakter                            | Disse faktorer er sekundære, men kan blive stærke signaler, hvis de støtter op om mekanismerne ovenfor. Hvad er jeres motto? Hvem hænger på væggene?  |
| Historier og ritualer   | Alle klubber og landshold har deres historier, som man fortæller nye medlemmer over en sodavand. Historier, der fortælles ofte, bliver en del af kulturens samlede fortælling.  |

Udover de direkte og primære ledelsesmekanismer er der en række sekundære og indirekte kulturelle ledelsesmekanismer, som har mere organisatorisk karakter. Disse mekanismer er:

1. Organisationsstruktur
2. Systemer og procedurer
3. Faciliteter
4. Formelle statements og skueværdier



# DIG SOM KULTUR- LEDER IDAG

## **HVORDAN AGERER DU FRA DE DIREKTE OG PRIMÆRE LEDELSEMEKANISMER? REFLEKTER OG NOTÉR UNDER HVERT SPØRGSMÅL:**

Hvad i mine atletes hverdag spørger jeg interesseret ind til og lægger mærke til?

---

---

Hvem/hvad belønner og "forfremmer" jeg?

---

---

Hvad kendetegner dem, som jeg aktivt bruger som rollemodeller?

---

---

Hvilke kritiske situationer har der været de seneste måneder, og hvordan har jeg ageret?

---

---

Hvordan passer vores artefakter (plakater, tøj, nedskrevne værdier, historier etc.) til den kultur, som jeg ønsker, der skal herske?

---

---

# KULTURELLE NØGLE BEGIVENHEDER OG TOUCHPOINTS

Alt hvad du gør som leder har betydning for kulturen. Der er ikke noget, der er neutralt. Du kan dog alligevel overveje hvilke *begivenheder*, der har *særlig* betydning for dine atleters oplevelse af kulturen, og for kulturens udvikling.

En kulturel nøglebegivenhed kaldes også et kulturelt touch point, kan være alt fra en træning, en konkurrence, et møde, en sms, en mail, et billede på gangen, en appbesked, en hilsen på gangen, hvad som helst der har med jeres kultur at gøre.

Overvej hvilke særlige touchpoints, atleterne har med kulturen hen over en uge.



| FOKUSPERSON                |   | Begivenhed, tid og sted: |                        |
|----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
|                            |   | NUVÆRENDE VIRKELIGHED    | FREMTIDIGE VIRKELIGHED |
| <b>ORGANISATIONENS MÅL</b> | Organisationens mål for fokuspersonens adfærd (i tråd med kulturen)                                     |                          |                        |
|                            | Organisationens mål for fokuspersonens tanker og følelser   |                          |                        |
| <b>FOKUSPERSONENS MÅL</b>  | Fokuspersonens mål, motiver og værdier  |                          |                        |
|                            | Fokuspersonens tanker, følelser og adfærd   |                          |                        |
| <b>FRONTSTAGE</b>          | Front stage - interaktion:<br>Adfærd fra andre personer i kulturen                                      |                          |                        |
|                            | Frontstage – "Artefakter"/<br>Observerbare kendetegn:<br>Fysiske forhold, sprog, traditioner, historier |                          |                        |
| <b>BACKSTAGE</b>           | Backstage adfærd. Understøttende handlinger og services   |                          |                        |
| <b>LEDELSESHANDLINGER</b>  | Primære og direkte ledelsesmæssige handlinger:  |                          |                        |
|                            | Sekundære og indirekte ledelsesmæssige handlinger:  |                          |                        |

| FOKUSPERSON                |   | Begivenhed, tid og sted: |                        |
|----------------------------|---|--------------------------|------------------------|
|                            |   | NUVÆRENDE VIRKELIGHED    | FREMTIDIGE VIRKELIGHED |
| <b>ORGANISATIONENS MÅL</b> | Organisationens mål for fokuspersonens adfærd (i tråd med kulturen)                                     |                          |                        |
|                            | Organisationens mål for fokuspersonens tanker og følelser   |                          |                        |
| <b>FOKUSPERSONENS MÅL</b>  | Fokuspersonens mål, motiver og værdier  |                          |                        |
|                            | Fokuspersonens tanker, følelser og adfærd   |                          |                        |
| <b>FRONTSTAGE</b>          | Front stage - interaktion:<br>Adfærd fra andre personer i kulturen                                      |                          |                        |
|                            | Frontstage – "Artefakter"/<br>Observerbare kendetegn:<br>Fysiske forhold, sprog, traditioner, historier |                          |                        |
| <b>BACKSTAGE</b>           | Backstage adfærd. Understøttende handlinger og services   |                          |                        |
| <b>LEDELSESHANDLINGER</b>  | Primære og direkte ledelsesmæssige handlinger:  |                          |                        |
|                            | Sekundære og indirekte ledelsesmæssige handlinger:  |                          |                        |

# DIG SOM KULTUR- LEDER FREMADRETTET

Hvad har denne analyse bekræftet dig i, at du gør godt? Har den afstedkommet ideer til ændringer?

Her kan du notere 2-3 små skridt, du vil tage for i endnu højere grad at tage ledelsen af kultur på dine skuldre.

---

---

---

---

Hvem er jeg, når jeg skal påvirke kulturen? Noter erkendelser fra arbejdet med mesterværket.

---

---

---

---



# FRIKTIONSLEDELSE

Som ledere i sport arbejder vi med mennesker, som investerer meget i at opnå succes. Det er krævende at blive bedst i verden, så meget (livs)energi skal rettes mod at lykkes. Sport er en arena med høj spænding.

Spænding kommer oprindeligt fra bueskydning og fra østens filosofi - som metafor for det forhold der opstår mellem skytte og bytte, når byttet kommer inden for rækkevidde. Jo mere interessant bytte, jo hårdere spændes buen. Så spænding har derfor noget med forventninger at gøre, om det der er på spil mellem individet og gevinsten (byttet). I sport bruges tab/vind forholdet til at skabe spænding.

På en arena med mange interessenter, der er "spændt op", vil mange stærke holdninger og følelser være i spil, og de vil uvægerligt gnide mod hinanden. Når genstande gnider mod hinanden, opstår friktion, og det er det samme i en organisation.

Ordet friktion kommer fra fysikkens verden og betegner den energi som opstår, når to genstande grides mod hinanden. Gnider du dine hænder mod hinanden, kan du tydeligt mærke friktionsenergi i form af varme.

Som ledere kan vi godt have et ønske om at alt kører "gnidningsfrit". Så ser vi friktion som "grus i maskineriet", som noget der skal stoppes eller holdes nede. Det er en ustabil energiform, som nemt kan ende i konflikt. Men da det er store kræfter, er der også en enorm gevinst ved at bruge energien klogt. I virkeligheden kan vi således bruge friktionsenergi til at booste organisationens kraft mod målet. Én ting er nemlig sikkert: Friktion er der. Så hvad gør vi med det?

Friktionsledelse handler om at opbygge en kultur og de nødvendige kompetencer, der skal til, for at organisationens medlemmer selv kan arbejde konstruktivt med friktionsenergi, og at du som leder forstår at gribe friktion an, så det kanaliseres rigtigt.

Overordnet handler det om at bringe organisationen ind i et optimum mellem det forskere kalder "psykologisk tryghed" og "dedikation til resultat".

At skabe en måde at arbejde på i det daglige, hvor alle kan handle optimalt på at nå resultaterne, fordi de kan tale præcist og åbent om, det der skal til. Også når det er sårbart, fordi man kan tage fejl, blive til grin, eller må indrømme, at man ikke ved alt og bede om hjælp.

## HIGH-PERFORMANCE KULTUR

|                     |                         |                                    |
|---------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Psykologisk tryghed | Komfortzone             | Læring og high-performance         |
|                     | Apati                   | Usikkerhed og "frygt for at fejle" |
|                     | Dedikation til resultat |                                    |

Kilde: Thomas-Kilmann: Ledelse i praksis.

Friktionsledelse handler om, hvordan vi skaber arbejdsrammer og adfærdsformer, hvor energien som opstår ved friktion omsættes eller kanaliseres ind i handlekraft. Det vil sige alle gør deres bedste, det vil sige meninger brydes, syn på tingene brydes, men ikke for at vinde over de andre, men for at få så meget af sig selv med i det fælles.

Som ledere kan vi påvirke det ved at:

- Kunne **beskrive en transformerende vision** og troværdige værdier som kan udgøre et "fælles tredje", hvor din vilje og min vilje kan mødes et mere interessant sted (lederen som eksponent).
- **Rammesætte roller** i overensstemmelse med vigtigheden af læring og teaming (vi spiller forskellige men vigtige roller, lederen er ikke vigtigere, men har en anden rolle, i vores fokus på at udforske og omsætte læring til handling)
- **Kultur** der fremmer optimal balance mellem psykologisk tryghed og ansvarlighed (Jeg giver mig 110% men er samtidigt optaget af at finde fælles løsninger, der underbygger det fælles tredje)
- **Arbejds gange og værktøjer i hverdagsledelse** der gør det nemt og bekvemt for alle at arbejde med friktionsledelse – centralt står faste processer for "læringsloops" - bevidst udforskning, lære og handle (fx hvordan man sætter mål og følger op, hvordan man undgår uenigheder bliver til konflikt, etc.)
- Lederen **balancerer "beslutningstager/driver" med "holder"/facilitator**

Så de enkelte aktører har en forvisning om, at hvis de lægger deres ambition i den fælles kurv, så bliver det varetaget bedre, end det kunne være blevet af dem selv (det er sådan vi har bygget vores moderne, skandinaviske samfund og er blevet blandt verdens rigeste).

Det er svært, og derfor ER friktion ind imellem kilde til, at vi kommer på bagkant. Men som regel fordi:

- Vi har ikke læst dens årsager rigtigt
- Vi har ikke fået skabt en kultur, hvor friktion ses som noget konstruktivt, men som noget farligt eller en vind/tab kamp
- Aktørerne har ikke gode værktøjer til at håndtere friktion konstruktivt
- Aktørerne føler større tilknytning til deres egen agenda end den store vision – for eksempel fordi vi som ledere ikke handler overbevisende som om visionen var vigtig.

### ELEMENTER AF FRIKTIONSLEDELSE

Når du arbejder med at skabe udvikling i en arena med høj spænding og dermed meget friktion, er der nogle centrale menneskelige mekanismer, som det kan være en fordel at forstå og arbejde med for at bruge friktionsenergien optimalt:

- De tre typer af modstand
- Konflikttrappen
- Forandringsformlen

Når man igangsætter en forandring, kan der opstå modstand såvel som der kan være forandringsagenter, der virkelig kobler sig på forandringen. Det er vigtigt at få overblik over dit interessentlandskab.

### TRE TYPER AF MODSTAND

Ofte kommer modstanden tydeligt til udtryk fra enkelte personer. I de situationer kan det være brugbart at analysere, hvad modstanden reelt handler om. Den amerikanske psykolog Rick Mauer arbejder med tre typer af modstand, som kan være brugbart, når man skal arbejde med sig selv og med de interessenter, hvor modstanden kommer fra.

Modstand sker altid som reaktion på noget. Det er således ikke noget, der er i personens personlighed, selvom man som forandringsleder godt kan have en tendens til at putte folk i bås som "nej-sigere" eller modstandere. Som forandringsleder skal du derfor være nysgerrig og undersøgende i forhold til, hvad forandringen handler om. Forandring er ikke noget, der skal overvindes. Det skal udforskes.

Der er tre typer af modstand:

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

#### Forståelsesmæssig modstand

Forståelsesmæssig modstand opstår, når en interessant ikke forstår idéen 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 forståelsesmæssige 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 idé 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 idé 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 lige så 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 idéen, 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 idé 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 sige 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. Forståelsesmæssig modstand handler ikke om, at dine interessenter 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 interessen, 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 interessenter, der reagerer med fightrespons 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, interessen "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 interessen 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 interessen 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 interessen mål og 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 modstanderen.



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. Hold fast i hvordan du gerne selv vil agere som leder. Det værste, du kan gøre, er at hidse dig op, dømmе 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 utrykke 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. en tidligere træner, 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 selv reagerer med fight, freeze og flight respons. Enten trækker du dig, eller også angriber du. Hold dog fast i dig selv 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?

## FRIKTION UDEN KONFLIKT

Friktion opstår ofte i præstationsmiljøer, når passionerede og ambitiøse individualister med stærke holdninger skal samarbejde. Det kan være mellem teammedlemmer, lands-træner og atlet eller træningskammerater med flere.

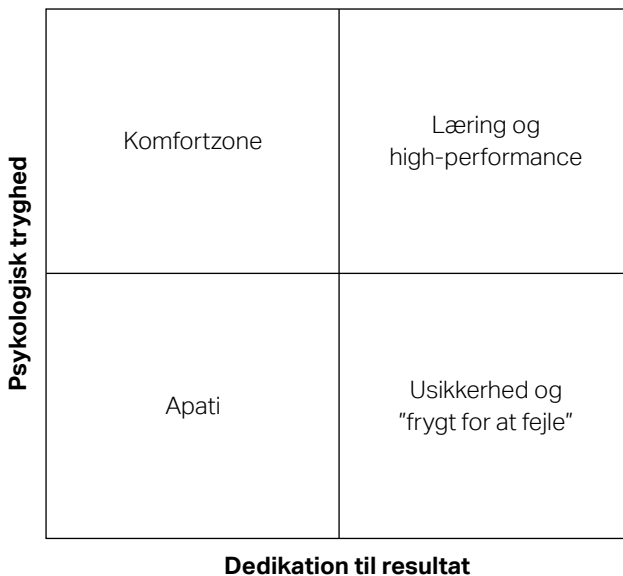


Kilde: Thomas-Kilmann: Ledelse i praksis.

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 tryghed 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.

Ved konflikt forstås sammenstød mellem to eller flere parters behov, ønsker eller værdier, der medfører de psykologisk går i fight/flight mode og handler herfra. Her er der en risiko for, at konflikten optrappes ad det vi kalder konfliktrappen. Hvis atleter og andre parter kender modellen, kan de selv være med til at håndtere deres samtaler. Men tingene kan komme ud af kontrol og så er det vigtigt, at lederen kan aflæse, hvad der er ved at ske og gribe ind. Det gælder selvfølgelig også, hvis lederen selv er part i konflikten.

## HIGH-PERFORMANCE KULTUR



## KONFLIKTTRAPPEN



## CENTER FOR KONFLIKTLØSNING

Kilde: Center for konfliktløsning

### **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 kede 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.

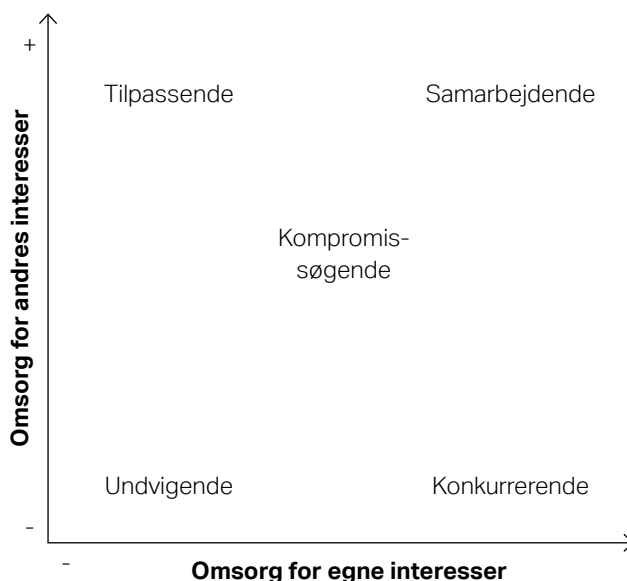
### **LEDERENS OVERORDNEDE ROLLE**

Lederens rolle i alt dette er at hjælpe parterne med at tackle situationen, så de kan tage trin ned ad konflikttrappen 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 konflikt håndteringsmodeller, men hovedsagen 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 konflikttrappen) 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,



Kilde: Thomas-Kilmann: Ledelse i praksis.

markere at den anden har uret, eller for at få trumfet egne løsninger igennem.

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

En god tommelfingerregel er, at jo længere oppe ad konflikttrappen og jo flere spændinger og følelser, der er i spil, desto mere stiger behovet for at rammesætte og meta-kommunikere, 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 konfliktopløsning, fordi parterne finder helt nye måder at agere på eller tackle en given situation på, som ingen af dem på forhånd havde tænkt over.

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.

## MODEL FOR KONFLIKTMÆGLING

|                 | Fase | Tema  | Formål   |
|-----------------|------|---|--|
| <b>Diagnose</b> | 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 |
| <b>Håndtere</b> | 3    | Løsningsmodeller og muligheder for at komme videre      | Brainstorming med løsninger fra alle partner. Skabe en bevisthed 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 besluttet                    | 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.                               |



## FORANDRINGSFORMLEN

Når du arbejder med udvikling, vil det ind imellem være nødvendigt at sætte nye initiativer i gang. Her kan det være en hjælp at have en lille formel i baghovedet, når du planlægger, hvordan du vil gå til arbejdet med at indarbejde de nye tiltag.

V + F + U > M

**Forandringsformlen:** Utilfredshed med det bestående + visionens styrke + tilgængelighed af enkelt første skridt > Modstand mod forandring.

Du kan bruge formelen, både når du planlægger, og i det tilfælde at du oplever modstand, hvor modellen kan give en hurtig idé om, hvor du kunne styrke kommunikation og plan.

**Visionens styrke:** Hvor tydelig og attraktiv er billedet af, hvor vi skal hen sammen? Er din fortælling stærk nok, kan folk se det for sig, vækker det emotionel respons at høre om? Tænker folk det bliver spændende at lykkes med og at den nye virkelighed I kunne skabe, bliver et sted, hvor de endnu bedre end nu får deres behov opfyldt?

**Første skridt:** Hvor tydeligt og håndterbart er det første skridt dine atleter kan tage for at begynde arbejdet med at gøre visionen til virkelighed? Er vejen lagt for, at det er overskueligt og indenfor rækkevidde uden for meget bøvvl, at tage det første skridt? Eller er der barrierer som manglende ressourcer, kompetencer eller tid? Mange kan opleve deres leder bare lægger nye opgaver oven i de gamle og noget så simpelt som at hjælpe atlet eller hjælpere med at prioritere kan være det, der skal til.

**Utilfredshed med det bestående:** Hvor stor er utilfredsheden med tingenes tilstand? Hvis ulemperne ved det nuværende er tydelige, hvis det er klart hvordan en fortsættelse ned ad den nuværende vej ikke vil føre til det ønskede resultat men måske tværtimod væk fra det, så øger det lysten til at gå ind i ulemperne ved at begynde at gøre det nye.

**Modstand mod forandring:** Summen af ovenstående skal have mere kraft, end kraften mod at gøre noget nyt og anderledes. Det er helt menneskeligt og meget fornuftigt, at hvis ikke fordelene ved det nye er klare, og man ved, at det at gøre noget andet, end man plejer, vil være lidt bøvlet, da man aldrig er helt så god til det nye, som til det man gør nu, så venter man og ser.



# OPGAVE

Gå til dit Mesterværk og tænk igennem, hvor der vil være friktion forbundet med at gennemføre din vision for gruppen? Kan denne friktion slå om i konflikt? Hvordan vil du forme kulturen så den bliver bedre i stand til at bruge friktion konstruktivt?

Hvor/fra hvem bør du forvente at dine tiltag vil møde modstand, og kan du allerede nu forudsige, hvilken modstand du eventuelt vil møde?

Brug ovenstående information om friktionsledelse, modstandstyper og forandringsformlen til at vurdere, hvordan du kan give din plan størst fremdrift og imødegå modstand på en ansvarlig måde.



# PERFORMANCE

Som afrunding på modul 2 skal du forberede en tale. Talen skal være for en eller flere af dine interessenter (atleter, trænerkollegaer, sportchef, stab). Talen skal være et led i den kulturelle indsats, du vil gøre, når du kommer hjem, for at skabe videre udvikling og forandring.

Når du har forberedt talen skal du efterfølgende holde den for en gruppe af landstrænere. Fortæl hvilken målgruppe, de skal leve sig ind i at være.

Forbered følgende:

- Hvem skal du tale til? (atleter, bestyrelse, møde med sportschef mv.)
- Hvornår?
- Hvad er situationen?
- Hvad er det væsentligste budskab, du vil igennem med?
- Hvordan vil du sætte billeder, historier og følelser på?
- Hvilke "indvendinger" skal du imødekomme?

Du vil få feedback fra dine kollegaer efterfølgende. Se det som et læringsrum, hvor du kan prøve noget af i et trygt læringsrum, inden det gælder. Vær modig.



# EVALUERING OG FEEDBACK

Giv konkret feedback til den præsentation, som du hørte: Hvad gjorde præsentationen ved dig?

(Giv **ikke** feedback på, om du kunne lide det eller var enig med det, som du hørte)

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

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

Udvælg de 1-2 bedste skalamarkeringer og fortæl personen, der præsenterede, hvad du mener de gjorde som fungerede godt, og som de derfor skal huske, når de begynder at bruge fortællingen.

For eksempel: "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" eller "Jeg blev... (*indsæt følelse*)..., da du... (*indsæt adfærd, som du observerede*)..."

# VIDERE LÆSNING

Hvis der er områder, som du er blevet særligt nysgerrig på, så spørg gerne underviserne, hvor du kan finde mere om dette emne, og skriv det ned herunder:



# NOTER

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# NOTER

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# TEAM DANMARK



**Kontakt:**

Team Danmark  
post@teamdanimark.dk  
Tlf: 43 26 25 00

VI STÅR BAG DE DANSKE ATLETER