

High-performance miljøer

Øvelshæfte og workshop materiale

I et krydsfelt mellem medaljer, mental sundhed og compassion

Andreas Küttel og Kristoffer Henriksen
Psychology of Sport, Excellence and Health
Institut for Idræt og Biomekanik
Syddansk Universitet

Inspire

Kolofon

Dette workshopmateriale udspringer af forskningsnetværket "Elitesportsmiljøer i et krydsfelt mellem medaljer, mental sundhed og compassion". Workshop materialet hænger sammen med forskningsrapporten af samme navn. Den er skrevet på baggrund af flere forskningsprojekter, der alle har været en del af netværket.

Projekterne er:

- **Succesrige high-performance miljøers særkender** (ph.d.-projekt).
Primær forsker: Anusofia Schlawe
- **Compassion i elitesport** (ph.d.-projekt).
Primær forsker: Emilia Backmann.
- **Træneren som arkitekt af high-performance miljøer** (forskningsprojekt).
Primær forsker: Kristoffer Henriksen
- **Optimering af dit high-performance miljø** (formidlingsprojekt).
Primær forsker: Andreas Küttel
- **Meningsfuldhed i elitesport** (ph.d.-projekt, Universitet Bern).
Primær forsker: Violetta Oblinger-Peters.
Inviteret med som gæst i netværket.

Følgende forskningsgrupper og forskere har deltaget i netværket:

Psychology of Sport, Excellence and Health; Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet

- Kristoffer Henriksen, Ph.d., Professor og forskningsleder
- Louise Kamuk Storm. Ph.d., Lektor
- Andreas Küttel, Ph.d., Adjunkt
- Anusofia Schlawe, Ph.d.-studerende

Social-, kulturel-, organisations-, personligheds- og pædagogisk psykologi (SCOPE); Psykologisk Institut, Københavns Universitet

- Ingo Zettler, Ph.d., Professor
- Emilia Backmann, Ph.d.-studerende

Sport og Kropskultur, Sektion for Idræt; Institut for Folkesundhed, Aarhus Universitet

- Ask Vest Christiansen, Ph.d., Professor

Fotos:

Team Danmark: s. 12, 14-15, 27, 30-31, 33, 34, 36-37, 42, 46-47

Colourbox.dk: s. 2

Unsplash.com: forsidefoto samt s. 6, 8-9, 18, 21, 22, 44-45

Pexels.com: s. 4, 24

Netværket har modtaget økonomisk støtte af Team Danmark gennem Novo Nordisk Fondens bevilling til Team Danmark (Grant number NNF.22SA0078293).

INSPIRE er en rapport-serie fra Psychology of Sport, Excellence and health med fokus på forskningsformidling



	Hvordan arbejder I med øvelserne?	5
1	High-performance miljøer og deres kendetegn.....	6
	Øvelse 1: Hvilken type high-performance miljø er jeres?	7
	Øvelse 2: Styrker og potentialer i jeres high-performance miljø	8
2	Compassion i moderne high-performance miljøer.....	16
	Øvelse 1: Hjernens tre systemer og dig.....	16
	Øvelse 2: De tre former for compassion	22
3	Meningsfuldhed i high-performance sport	29
	Øvelse 1: Det meningsfulde træner-liv	29
	Øvelse 2: Det meningsfulde atlet-liv.....	32
4	Træneren som arkitekt af high-performance miljøer.....	36
	Øvelse 1: Hvem er lederne i jeres miljø?	36
	Øvelse 2: Non-negotiables & delicate balances	39
5	Afrunding.....	46





Hvordan arbejder I med øvelserne?

Dette øvelseshæfte er et tillæg til forskningsrapporten om high-performance miljøer. Materialet er udviklet med det formål at assistere ledere og trænere i high-performance miljøer med at reflektere over og optimere deres miljøer.

Øvelserne og refleksionsspørgsmålene i materialet vil hjælpe jer med:

- at forholde jer nysgerrigt til jeres miljø op imod forskningsbaserede kendetegn ved high-performance miljøer
- at reflektere over jeres roller i miljøet og jeres relationer med forskellige samarbejdspartnere i miljøet
- at få ideer til, hvordan I kan optimere jeres miljø

Den primære målgruppe er trænere og ledere, der arbejder i elitesport. Du kan dog bestemt have gavn af øvelserne, hvis du er leder eller træner i et talentudviklingsmiljø eller indenfor et performancedomæne udenfor sporten. Workshopmaterialet bygger på vores forskningsrapport om high-performance miljøer. Den kan downloades her:

https://www.sdu.dk/-/media/files/om_sdu/institutter/iob/forskningsenheder/psych/rapporter/high-performance-miljoer-forskningsrapport.pdf

Selvom det er muligt at gennemføre øvelserne uden at have nærstuderet rapporten, er det en fordel at have læst rapporten og at have den ved hånden under arbejdet. Vi henviser løbende til, hvilke dele af rapporten der er relevante for de enkelte øvelser og refleksionsopgaver.

Miljøer skabes i samspil. Vores tanke er derfor, at I mødes - trænere, ledelse og stab - og i fællesskab bruger øvelserne til at reflektere over, hvordan forskningen er relevant for lige netop jeres high-performance miljø.

Gode refleksioner kræver styring. Vi anbefaler at I sætter én person i spidsen, både for de enkelte workshops, og for hele processen. Det kan være en træner eller en leder med særlig interesse i at udvikle miljøet. Det kan også være en idé at bruge en sportspsykologisk konsulent til at styre processen.

Udvikling tager tid. Vi anbefaler, at I sætter en række temaaftener af, hvor I giver jer tid til at arbejde jer gennem hæftet. Målet er at skabe det high-performance miljø, I drømmer om.

God arbejdslyst!



#1

High-performance miljøer og deres kendetegn

Øvelserne i denne del sætter spot på jeres miljø. Hvilken type miljø er jeres, og hvordan fungerer jeres miljø holdt op imod det, vi ved om gode high-performance miljøer i sport?

Øvelse 1: Hvilken type high-performance miljø er jeres?

Formålet med denne øvelse er, at I udvikler forståelse for, hvilke forskellige typer high-performance miljøer, der findes i sportens verden, hvilken type jeres miljø er, og hvordan det påvirker jeres daglige arbejde med atleterne.

En sportslig karriere er en rejse gennem forskellige miljøer, for eksempel ungdomssportsmiljøer og talentudviklingsmiljøer. High-performance miljøet er den sidste del af denne rejse. Der findes forskellige typer af high-performance miljøer. Fælles for dem er, at deres primære formål er at hjælpe etablerede eliteatleter med at præstere. Forskellene handler om organisering, økonomi og ledelse. Som beskrevet i Kapitel 1 af rapporten, kan man skelne mellem fem forskellige overordnede typer:

- Professionelt sportshold
- Landsholdsmiljø
- Landshold-samlingsmiljø
- Klubmiljø
- Nationalt/Olympisk træningscenter

Reflektionsspørgsmål

Diskuter i fællesskab og med udgangspunkt i miljø-typologien i rapportens kapitel 1:

Hvilken type er jeres miljø?

[illegible]

Hvordan påvirker miljø-typen jeres arbejde som trænere, ledere og eksperter?

- Ansættelsesforhold
- Hierarki blandt staben
- Resultatpres
- Fordeling af tid (atleter, sponsorer, andet)
- Kortsigtet og langsigtet fokus
- Samarbejde med eksterne stakeholders

[illegible]

Øvelse 2: Styrker og potentialer i jeres high-performance miljø

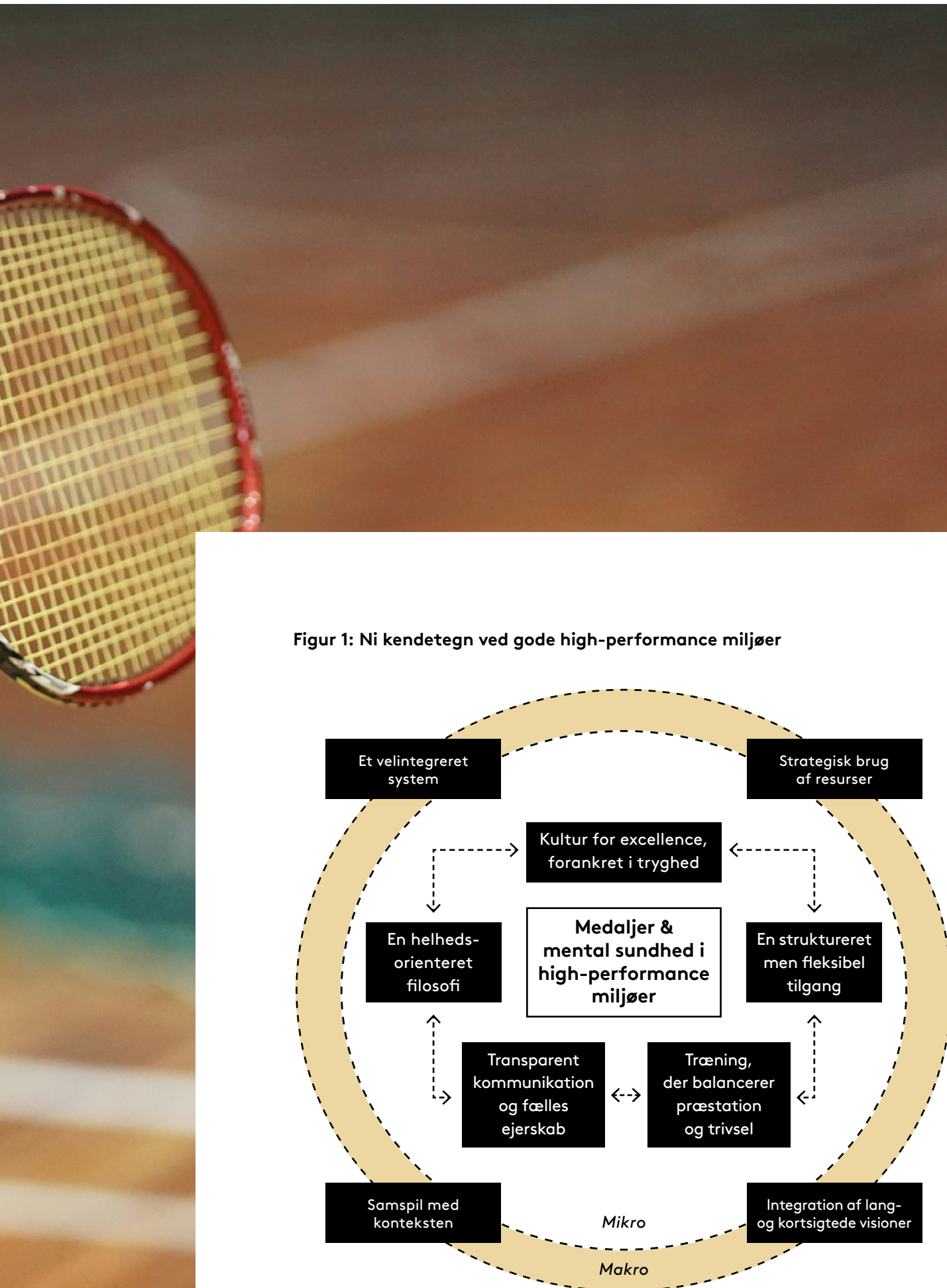
I Kapitel 2 i forskningsrapporten identificerede vi ni kendetegn ved gode high-performance miljøer, der fremmer præstationer, udvikling og trivsel.

Kendetegnene er udvalgt på baggrund af et interviewstudie med forskellige stakeholders (ledere, trænere, sportsspsykologiske konsulenter m.fl.) og et casestudie af et konkret dansk verdensklasse-miljø. De ni kendetegn kan ses i Figur 1.

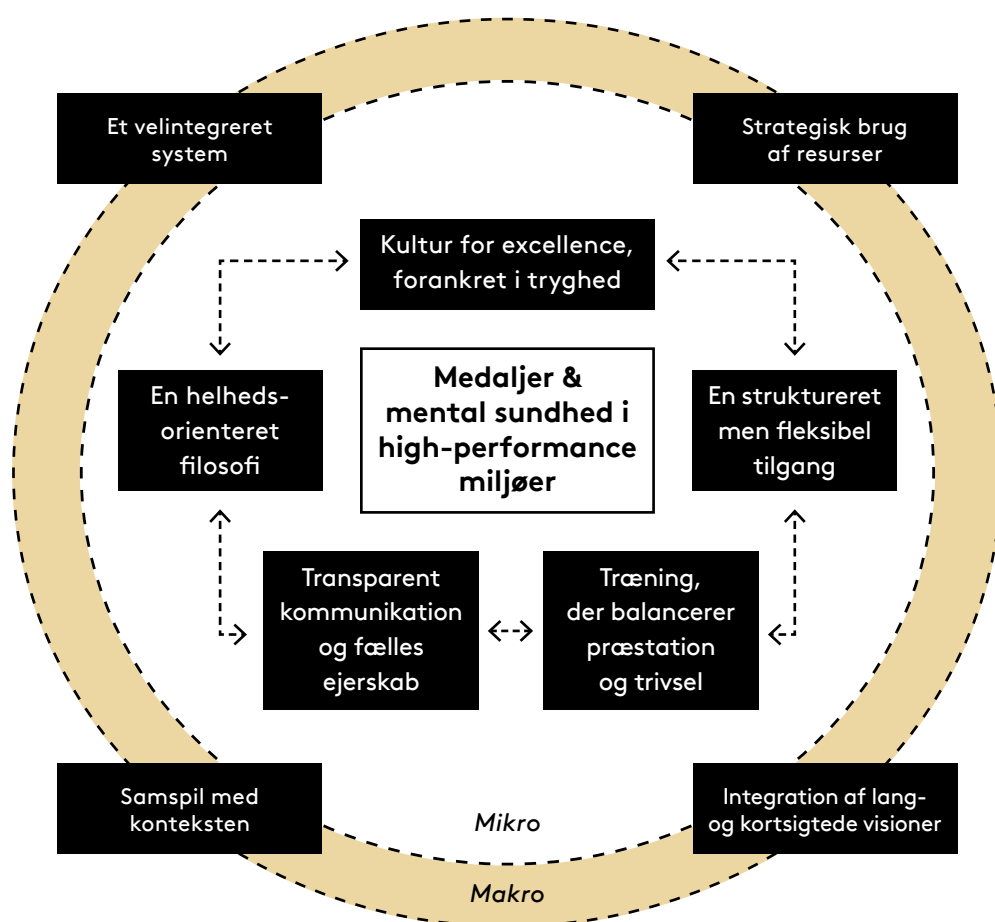
Formålet er, at I tager et kritisk og konstruktivt blik på jeres eget miljø, finder ud af hvad I gør godt og mindre godt, og dernæst bliver enige om, hvad I ønsker at forbedre og hvordan.

Denne øvelse er delt ind i tre skridt hen over de næste sider.





Figur 1: Ni kendetegn ved gode high-performance miljøer



Skridt 1 – Scoring af jeres miljø

Nedenfor er et scoringsark med spørgsmål. Her kan I score jeres eget miljø. Det er vigtigt at understrege, at spørgeskemaet er et dialogværktøj. Skemaet er ikke videnskabeligt valideret og der er ikke en referencegruppe, man kan sammenligne sig med. Derfor er intentionen IKKE, at man bruger skemaet som en endegyldig vurdering af kvaliteten af miljøet eller til sammenligning med andre. Til gengæld kan øvelsen stimulere en god diskussion om, hvad I gør godt og mindre godt, og give ideer til at gøre det endnu bedre.

I skal svare og udfylde scoringsarket hver for sig.

Tænk atletens perspektiv med ind. Tænk gerne over, når det giver mening, hvad atleterne i jeres miljø ville svare, hvis I spurgte dem.

Det er en fordel, når det er muligt, at inddrage atleternes perspektiver. I denne øvelse kan I konkret inddrage dem ved at lade dem udfylde arket nedenfor, eller eventuelt udvælge nogle kendetegn og bede dem score disse dele. Det er bedst hvis de udfylder anonymt. At sammenligne jeres egne perspektiver med jeres atlethers kan give anledning til gode refleksioner.

Med ”vi” hentydes til ledelsen, trænerne og staben i miljøet.



1 = meget uenig. 2 = delvis uenig. 3 = hverken eller. 4 = delvis enig. 5 = meget enig

Kendetegn	Udsagn	1	2	3	4	5
Træning, der balancerer præstation og trivsel	1) Atleterne bruger konkurrence til at presse hinanden					
	2) Der er høj kvalitet i træningssessions					
	3) Der er en god balance mellem intensitet og restitution i træning					
	4) Atleterne er gode til at udfordre hinanden på en sund måde					
	5) Selv når atleterne presser hinanden hårdt i en træning, er de gode venner bagefter					
En struktureret men fleksibel tilgang	6) Vi har klare uge- og månedsplaner for træning					
	7) Vi har en klar struktur for møder i staben					
	8) Vi har en klar struktur for møder med atleter					
	9) Indenfor denne struktur tager vi hensyn til atleternes øvrige forpligtelser					
	10) Der er tydelige rammer og forventninger, men også plads til individuelle løsninger					
En kultur præget af excellence, forankret i tillid, compassion og psykologisk tryghed	11) Vi har høje forventninger til hinanden, men accepterer fejl som læring					
	12) At være modig og tage chancer bliver belønnet					
	13) Vi har en ærlig og støttende dialog både efter sejr og nederlag					
	14) De bedste atleter går foran og sikrer kvalitet i hvert træningspas					
	15) Der er plads til at give og få compassion, når personer har det svært i vores miljø					

Kendetegn	Udsagn	1	2	3	4	5
Helheds-orienteret filosofi	16) Vi har en reel interesse i, at atleterne oplever deres liv som meningsfuldt					
	17) Vi har en reel interesse i atleternes uddannelse og liv udenfor sporten					
	18) Vi har en reel interesse i at udvikle atleterne som mennesker (f.eks. at de lærer at prioritere, lede og lære fra sig)					
	19) Vi lytter til atleternes holdninger og ønsker i forhold til træning					
	20) Vi viser i hverdagen, at atleternes trivsel ligger os på sinde					
Transparent kommunikation og fælles ejerskab	21) Vi har transparente kriterier ift. selektion og holdsammensætning					
	22) Vi sætter tid af til at diskutere vores grundlæggende tilgang eller filosofi – ikke bare de praktiske daglige udfordringer					
	23) Der er åben kommunikation mellem trænere og atleter					
	24) Der er åben kommunikation blandt staben (trænere, ledelse, eksperter)					
	25) Hele staben tager stort ansvar for, at vi lykkes					
Integration af langsigtede visioner og kortsigtede mål	26) Vi har en langsigtet vision og mission i vores miljø					
	27) Vi ved, hvornår der er fuld fokus på at præstere i den næste konkurrence og hvornår der er tid til at fokusere på langsigtet strategi					
	28) Der er sammenhæng mellem de kortsigtede målsætninger og den langsigtede vision					
	29) Vi har både fokus på de bedste og på fødekæden					
	30) Tålmodighed er vigtigt, også på eliteniveau					
Strategisk brug af resurser	31) Vi er gode til at optimere de tilgængelige resurser					
	32) Vi bruger pengene strategisk – der hvor de gør en forskel					
	33) Det er gennemsigtigt, hvordan resurser bliver fordelt og hvorfor					
	34) Vi ser manglende resurser som en inspirationskilde til at finde kreative løsninger					
	35) Vi har strategier på plads til at øge vores resurser i fremtiden					
Et vel-integreret system	36) Vi er i tæt dialog med relevante klubber					
	37) Vi har et velfungerende samarbejde med 'talentcentre' (de steder, talenterne kommer fra)					
	38) Vi har en god dialog med forbundet					
	39) Trænere agerer ind imellem trænere på forskellige niveauer (f.eks. på tværs af landshold og talentcenter; førstehold og U-hold) for at inspirere og sikre sammenhæng					
	40) Vi sikrer en smidig overgang fra junior til senior					
Samspil med konteksten	41) Vores værdier bygger på lov om dansk eliteidræt					
	42) Vi arbejder sammen med relevante uddannelsesaktører					
	43) Vi udnytter sparring med andre sportsgrene og forbund					
	44) Vi arbejder sammen med universiteter og forskere					
	45) Vi støtter op om nationale turneringer og konkurrencer					



Skridt 2 – Samlet score og refleksioner

Din individuelle score: Læg først tallene sammen for de respektive kendetegn (f.eks. spørgsmål 1-5). Svaret giver din individuelle score af jeres miljø i forhold til det konkrete kendetegn. Scoren kan variere fra 5 (lav) til 25 (høj). Skriv det ind i tabellen nedenfor.

Team score: For hvert kendetegn lægger I nu hver persons personlige score (mellem 5 og 25) sammen og dividerer med det antal, der har udfyldt testen. Svaret giver jeres fælles score af jeres miljø i forhold til de konkrete kendetegn. Scoren kan igen variere fra 5 (lav) til 25 (høj)

Atlet score: Hvis jeres atleter har udfyldt, beregner I her en team score for atleterne

Diskuter jeres score: Hvilke refleksioner giver jeres score på de enkelte kendetegn anledning til? Fokus er på de ni samlede kendetegn, men hvis jeres score på et konkret spørgsmål i testen giver anledning til refleksion, så tag det med i snakken. Skriv stikord.

Kendetegn	Individ score	Team score	Atlet score	Refleksioner
Træning, der balancerer præstations- og trivsel (Spørgsmål 1-5)				
En struktureret men fleksibel tilgang (Spørgsmål 6-10)				
Excellencekultur forankret i tillid, medfølelse og psykologisk tryghed (Spørgsmål 11-15)				
En kultur der er forankret i tillid, medfølelse og psykologisk tryghed (Spørgsmål 16-20)				
Helhedsorienteret filosofi (Spørgsmål 21-25)				
Integration af langsigtede visioner og kort-sigtede mål (Spørgsmål 26- 30)				
Strategisk brug af resurser (Spørgsmål 31-35)				
Et velintegreret system (Spørgsmål 36-40)				
Samspil med konteksten (Spørgsmål 41-45)				

Skridt 3 – Strategiske indsatsområder

Nu har I fået et overblik. Formentlig er der nogle kendetegn, hvor I scorer højere end andre. Formentlig er der også nogle kendetegn, der er vigtigere end andre i netop jeres miljø. Nu er tiden kommet til at diskutere og udvælge strategiske indsatsområder. Brug tabellerne ovenfor som hjælp.

Reflektionsspørgsmål

Hvilke indsigter har øvelsen givet jer?
Hvad har overrasket jer?

Hvilke kendetegn er veludviklede i jeres miljø? Hvilke er mindre godt udviklede? Hvilke kendetegn er centrale for, at I kan lykkes med at skabe et endnu bedre miljø?

Noter:





Strategier og handling

Hvilke kendetegn vil I stræbe efter at forbedre i nær fremtid? I kan vælge blandt kendetegnene, eller I kan vælge blandt de konkrete underspørgsmål i testen, hvis nogle af disse fremstod som særligt vigtige. Udvælg 2-3. Formuler helt konkrete strategier til hver af de indsatsområder, I har udvalgt. Både for hele jeres team og for hvert enkelt medlem af teamet.

Kendetegn 1: Strategier & konkrete handlinger:

Kendetegn 2: Strategier & konkrete handlinger:

Kendetegn 3: Strategier & konkrete handlinger:

#2

Compassion i moderne high-performance miljøer

Øvelserne i denne del sætter spot på compassion. I forskningsrapportens Kapitel 3 beskrev vi compassion som koncept. Kort sagt betyder compassion at registrere andres eller egen lidelse og have et oprigtigt ønske om at lindre den. Den forskning, som rapporten trækker på, viser, at:

- Compassion dels kan rettes mod én selv, rettes mod andre og være en kvalitet ved selve miljøet.
- Selvom der kan være tøven i forhold til compassion i elitesport, er der markante fordele. Man kan stille store krav til atleter, når de kan håndtere et stort pres. Det kan de, når de ved, at de bliver mødt med compassion, hvis det bliver for meget.
- Meget starter i trænerens self-compassion. Trænere, der er dygtige til at mærke efter, være opmærksomme på deres bekymringer og møde sig selv med omsorg og venlighed, når noget er svært, er også bedre til at være til stede, se atleterne i øjnene og møde dem med samme omsorg.
- Træneres evne til at udvise compassion, både mod sig selv og deres atleter, kan trænes. Trænerne oplever faktisk at blive bedre trænere ved at dyrke denne evne.

I øvelserne nedenfor kan I blive klogere på compassion, hvordan I bruger compassion i jeres hverdag, og hvilken rolle det spiller i jeres high-performance miljø.

Øvelse 1: Hjernens tre systemer og dig

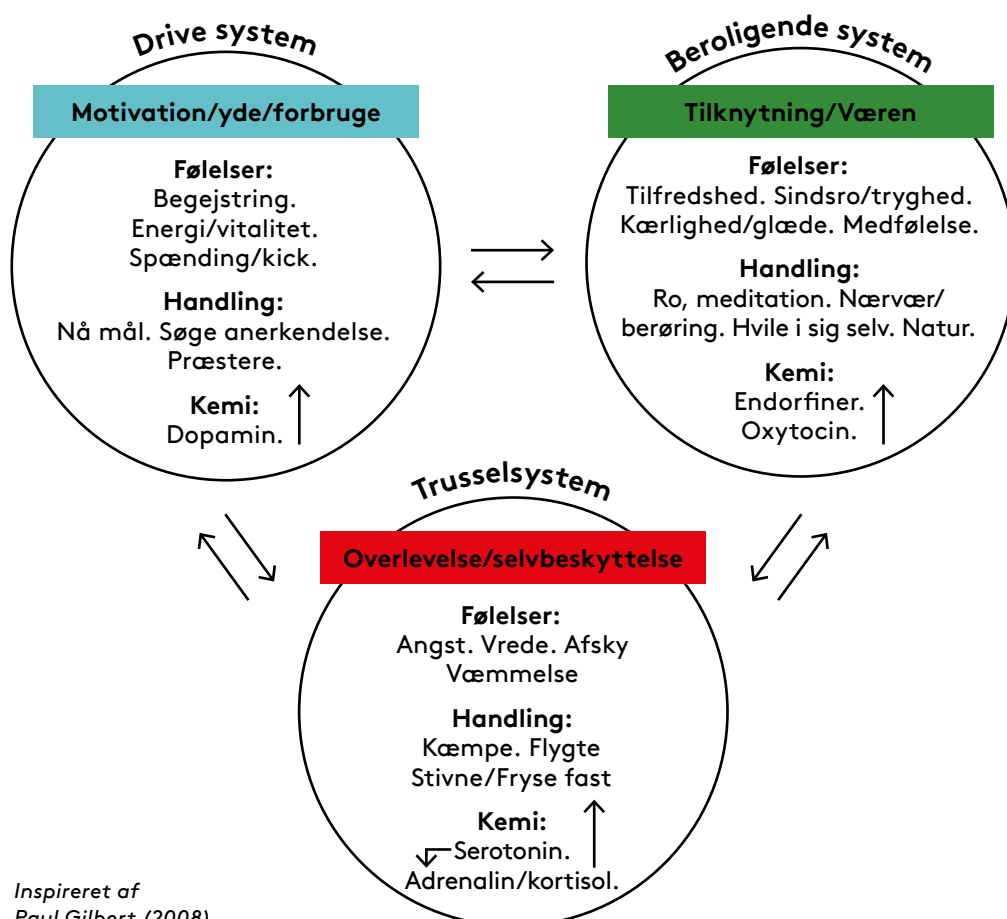
Formål: I compassion træning arbejder man med evnen til at identificere, hvilket følelses-regulerende system, man befinder sig i på et givet tidspunkt. At kunne identificere dette er første skridt med en mere bevidst regulering. Man kan ikke regulere noget, man ikke opdager. At kunne genkende sit følelsesmæssige system i realtid giver selvindsigt ("jeg er i trusselsmodus – derfor tænker jeg sort/hvidt") og fleksibilitet (evnen til at reagere mindre automatisk og mere bevidst). Man træner med andre ord en form for mental positions-

bestemmelse ("Hvor er jeg lige nu, og hvor vil jeg gerne være?"). Lidt forenklet sagt rummer hjernen tre følelsesregulerende systemer, der hele tiden påvirker vores tanker, adfærd og relationer: Drivesystemet, trusselssystemet, og det beroligende system (se figur 2).

- I *Drivesystemet*, der også kaldes motivationssystemet, er formålet at præstere, nå vigtige mål og skabe fremdrift. Systemet er forbundet med følelser som spænding og begejstring. Sporten stimulerer dette system, når der er fokus på mål, sejre, sponsoraftaler, følgere, fans og ranglister. Dette system er vigtigt for udvikling og handlekraft, men kan blive overaktiveret i moderne præstationskulturer.
- *Trusselssystemet* er designet til at sikre overlevelse og selvbeskyttelse. Her er der følelser af angst, stress og selvkritik. Sporten stimulerer dette system, når der er fokus på udtagelser og fravalg, og når atleterne oplever nederlag, konflikter, kritik, stor skadesrisiko og negativt pres. Når dette system er aktivt, er kroppen i alarmberedskab. Fokus snævrer ind, og man bliver mere reaktiv end reflekteret.
- I det *Beroligende system* er typiske følelser tryghed, ro, varme og samhørighed. Det er herfra, mennesker kan danne gode relationer og udvise åbenhed, empati, refleksion og nærvær. Sporten stimulerer dette system, når der er fokus på holdånd, venskaber og genopladning. Det er her compassion bør
 – både self compassion og compassion for andre.

Alle tre systemer er naturlige og nødvendige for mennesker, men i sporten er der ikke altid balance.

Figur 2: Oversigt over hjernes tre systemer der styrer og regulerer vores følelser



Inspireret af
Paul Gilbert (2008)



Skridt 1 – Individuel refleksion

Første skridt er en individuel refleksionsøvelse. Kig på de tre systemer og reflekter over hvornår du møder dem og hvordan de påvirker dig.

Beskriv, hvornår du møder de tre systemer i din hverdag som træner.

Lav en liste med 3-5 konkrete situationer, hvor du møder hvert af de tre systemer (f.eks. op til konkurrence, når I er ved at tabe, når du har møder med ledelsen, når du bliver interviewet, når du går tur m.fl.)

Drive system:	Trusselssystem	Beroligende system

Individuel refleksion

Hvordan er balancen mellem systemerne i din dagligdag?

Hvordan påvirker denne balance dig?

Skridt 2 – Team diskussion

Systemerne bliver i høj grad stimuleret af det miljø man er i. Et miljø med mange delmål, kåringer af ”månedens atlet” og stor interaktion med følgere på sociale medier stimulerer for eksempel Drive systemet. Et miljø med stort fokus på frasortering og spilletid, stor udskiftning og høje præstationskrav for at opretholde økonomisk støtte stimulerer truselsystemet. Et miljø med fokus på relationer og genopladning stimulerer det beroligende system. Compassion trives bedst i det beroligende system.

Sæt jer nu sammen som team og tag et kig på det miljø, I skaber – både for atleterne og for jer selv. Efter jeres snak, hvis I har mod på det, kan I involvere jeres atleter og spørge ind til deres oplevelser.

Team diskussion

Hvordan er jeres miljø designet i forhold til de tre systemer?

Hvilke systemer bliver især stimuleret? Bliver et eller flere understimuleret?

Hvad kan I gøre for at skabe bedre vilkår for compassion i jeres miljø?





Øvelse 2: De tre former for compassion

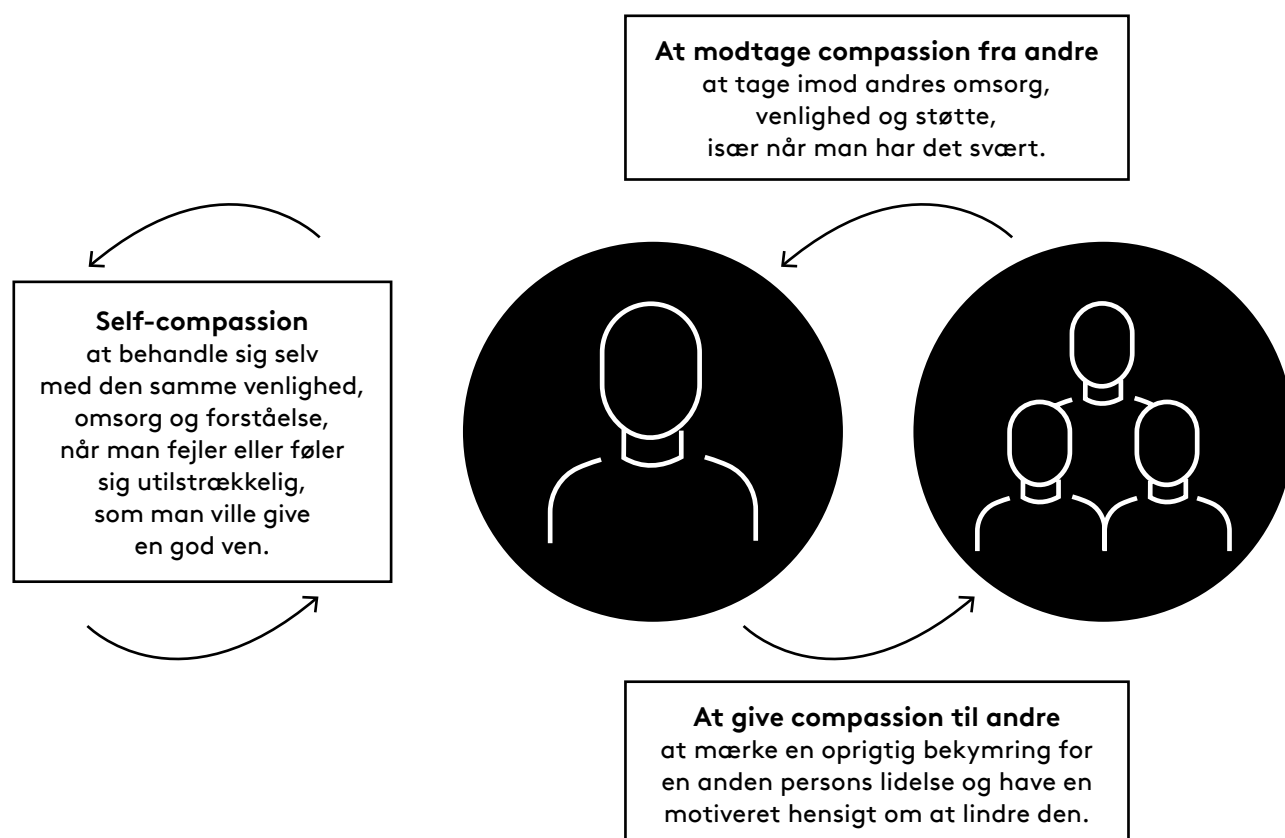
Overordnet kan compassion gå i tre ”retninger”.

1. **Self-compassion:** Evnen til at vise compassion over for sig selv, når man fejler eller oplever udfordringer og modgang. Et eksempel er at anerkende, når noget er svært, og tale opmuntrende til sig selv i stedet for at være selvkritisk.
2. **Compassion for andre:** At kunne vise compassion overfor andre, når de har det svært, og være villig til at hjælpe dem. Et eksempel er at opdage, at en holdkammerat går gennem en svær periode, og udvise venlighed og hjælpe.
3. **At modtage compassion:** At være åben for at modtage compassion og støtte fra andre. Mennesker tager imod compassion fra andre, når de lader andre spørge bekymret ind til deres velbefindende og tager imod andres hjælp.





Figur 3: Oversigt over de tre forskellige måder at tilbyde eller modtage compassion





Skridt 1 - Individuel scoring og refleksion

Udfyld tabellen. Den kan hjælpe dig med at blive mere klar over, hvordan du forholder dig til de tre forskellige former for compassion.

Individuel refleksion

Lodret: Hvilken form for compassion benytter du dig mest af? Hvad tænker du om det?

Vandret: Er der nogle af dimensionerne, hvor din score overrasker dig? Hvor ser du styrker og potentialer?

Hvordan passer de forskellige udsagn?

Giv points til hver udsagn: Slet ikke = 0. Nogenlunde = 1. Fint = 2

Dimension	Self-compassion	Points	Compassion over for andre	Points	At modtage compassion fra andre	Points	Points samlet
At være optaget af at have det godt (trivsel/på sinde)	Jeg gør aktivt noget for at have det psykisk godt		Andres psykiske velbefindende er vigtig for mig		Andre er optaget af, at jeg har det psykisk godt		
At lægge mærke til, hvordan nogen har det (sensitivitet)	Jeg bemærker, når jeg har det dårligt		Jeg bemærker, når andre har det dårligt		Andre bemærker, når jeg har det dårligt		
At have positive og varme følelser (sympati)	Jeg bliver berørt af min egen manglende trivsel og har et ønske om at hjælpe mig selv		Jeg bliver berørt, når andre har det svært, og ønsker at hjælpe		Jeg oplever, at andre bliver berørt, når jeg har det svært, og at de ønsker at hjælpe		
At forstå og kende følelser (empati)	Jeg forstår mine følelser og synes, de giver mening		Andres følelser giver mening for mig		Jeg oplever, at andre forstår mine følelser		
At kunne udholde ubehagelige følelser (tolerance for ubehag)	Jeg er i stand til at tolerere og udholde mine følelser		Jeg er i stand til at tolerere og udholde at være sammen med en, som har det dårligt		Andre er i stand til at udholde mit følelsesmæssige ubehag		
At kunne acceptere noget, som det er (ikke-dømmende)	Jeg accepterer mine tanker og følelser, når jeg har det svært, frem for at dømmе		Jeg accepterer andre, når de mistrives		Andre accepterer frem for at dømmе mig, når jeg mistrives		
Opsummering	Samlet score self-compassion:		Samlet score compassion for andre:		Samlet score compassion fra andre:		

Inspireret af Gilbert (2010) og Schlander (2020)

Opsummer dine point lodret til en samlet score for hver af de tre compassion former (oppefra, max 12 points). Derefter opsummerer du dine point vandret (venstre til højre: max 6 points) for hver dimension.

Skridt 2 - Team diskussion

Sæt jer sammen i teamet. Fremlæg jeres score og refleksioner for hinanden. At kunne udvise compassion overfor sig selv og hinanden i et træner-/lederteam gør det meget nemmere at udvise compassion over atleterne.

Team diskussion

Hvad siger jeres scorer om jeres team?

Hvad er I samlet set gode til og mindre gode til?

Er der brug for, at I udviser mere self-compassion, at I udviser mere compassion overfor hinanden, eller at I bliver bedre til at tage imod compassion? Hvilke barrierer ser I for at kunne det?

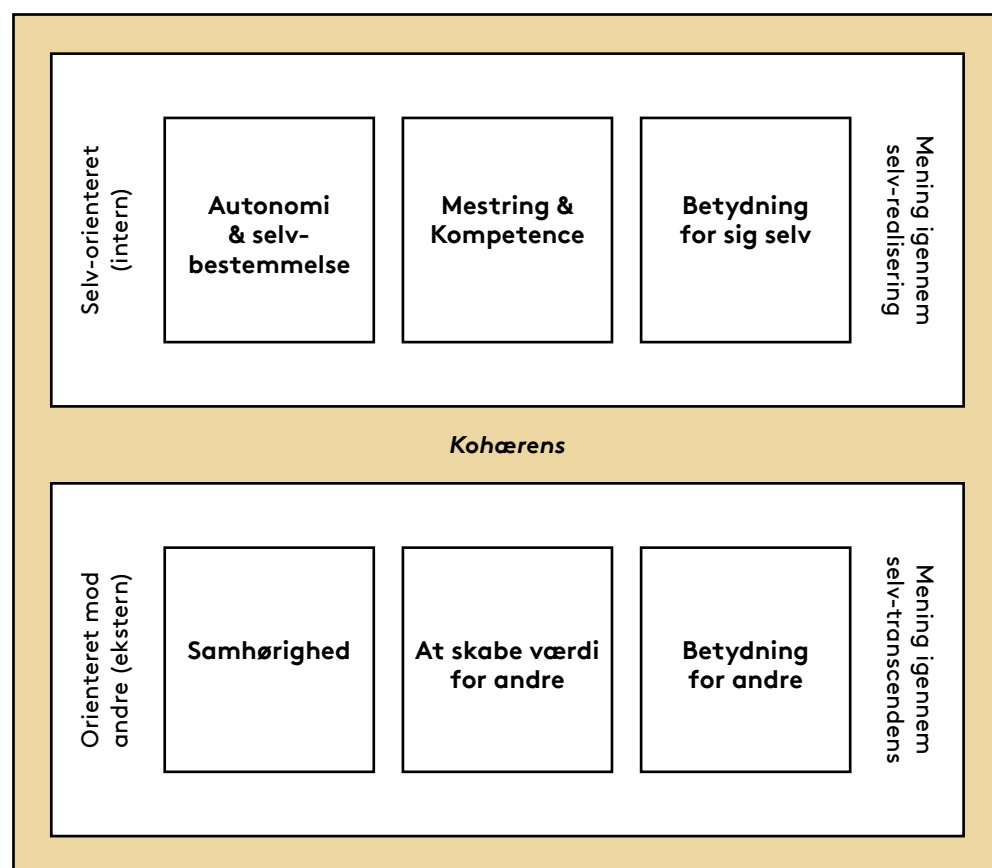


Videre herfra

At udvikle compassion tager tid. I ovenstående øvelser har vi skrabet i overfladen. Vi tror på, at det kan have stor effekt at arbejde med compassion gennem et længere forløb. I forskningsrapporten beskrev vi kort en intervention, nærmere bestemt et compassion-forløb for trænere. Forfatterne til interventionsstudiet har lagt mange øvelser op til inspiration. De kan findes her: https://osf.io/8yzas/overview?view_only=c854d6c763c046e2a9382aa8a051c10b

At arbejde med compassion kan dog være sårbart. De trænere, der deltog i forløbet, fremhævede, hvor vigtigt det havde været at få hjælp fra en dygtig sportspsykolog. Vi anbefaler, hvis I vil mere i dybden med compassion-arbejde, at I henvender jer til en sportspsykologisk konsulent, som kan vejlede jer yderligere.

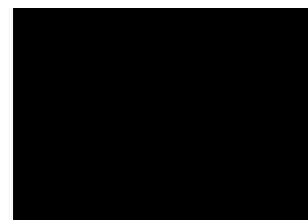
Figur 4: To veje til at opleve mening i elitesport



Figuren er en lettere forsimplet udgave af den oprindelige figur og oversat fra engelsk.

#3

Meningsfuldhed i high-performance sport



Øvelserne i denne del sætter spot på meningsfuldhed. I forskningsrapportens Kapitel 4 viste vi, hvorfor det er vigtigt at forholde sig til mening i elitesport. Atleterne i undersøgelsen fortalte om perioder med stor mening og perioder, hvor de mistede meningen af syne. De fortalte om, hvordan oplevelsen af mening havde stor betydning for deres motivation, præstationer og trivsel. Helt overordnet viste forskningen to veje til mening i elitesport. **Selv-realisering** handlede om at finde mening ved at være engageret i noget, der er vigtigt for én selv. **Selv-transcendens** handlede om at finde mening ved at række ud over sig selv og have en positiv indvirkning på andre. De to veje og deres komponenter kan ses i Figur 4. Når der er sammenhæng (kohærens) mellem de to overordnede kilder til meningsskabelse, opleves mening generelt som højest.

I øvelserne nedenfor kan I blive klogere på meningsfuldhed. Øvelserne sætter fokus på, hvordan I kan hjælpe atleter til at finde og fastholde mening, og hvorvidt jeres high-performance miljø skaber gode betingelser for, at atleterne oplever deres dagligdag og deres sportslige stræben som meningsfuld.

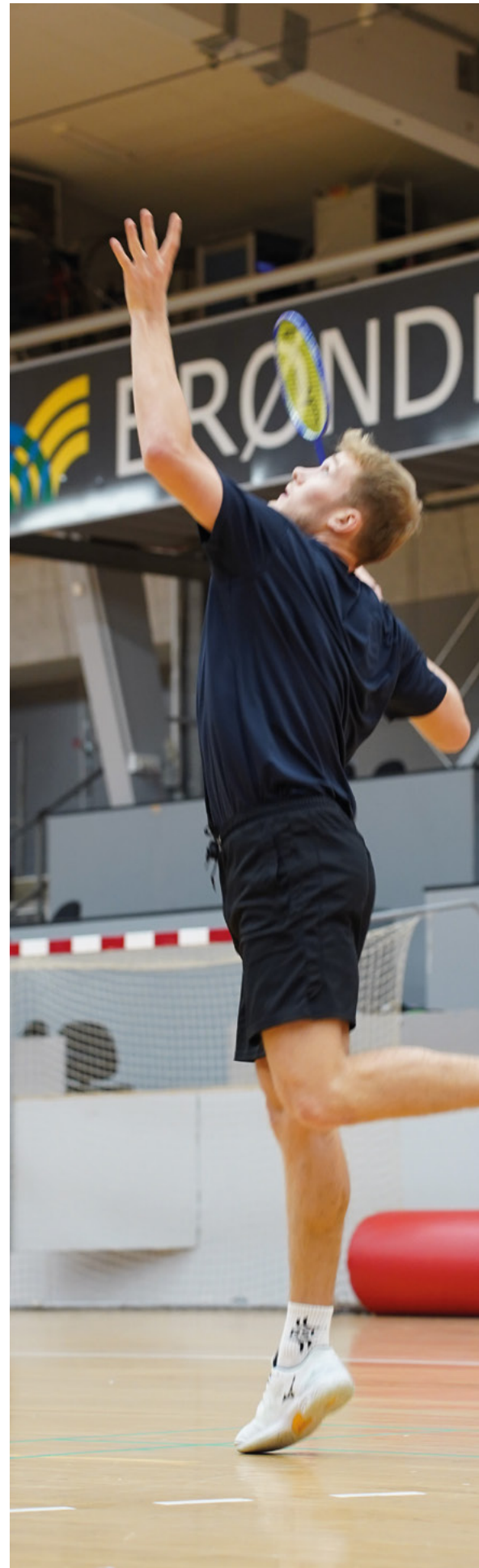
Øvelse 1: Det meningsfulde træner-liv

Formål: Dette er en individuel refleksionsøvelse efterfulgt af diskussioner med nære trænerkolleger. Hensigten er, at du forholder dig nysgerrigt til oplevelsen af meningsfuldhed i din trænergerning. Det kan hjælpe dig med at prioritere din tid og sikre, at du selv oplever mest mulig mening.

Skridt 1 - Individuel refleksion

Reflekter over nedenstående spørgsmål.

Hvornår finder du din trænergerning allermest meningsfuld? Kan du pege på konkrete opgaver, konkrete oplevelser eller konkrete "effekter" af din gerning, der i særlig grad bidrager til din oplevelse af mening?

[illegible][illegible]



Skridt 2 - Refleksion med nære kolleger

Sæt dig sammen med 2-4 nære kolleger, som du føler dig tryk ved at dele med.

Del jeres refleksioner. Sammenlign fortællinger.

Har I de samme kilder til mening, eller helt forskellige?

[illegible]

Hvordan kan I hjælpe hinanden med at opleve mere mening i dagligdagen? Kan I fordele opgaver eller organisere jer på måder, der i endnu højere grad støtter op om, at I hver især oplever mening i dagligdagen?

[illegible]

Øvelse 2: Det meningsfulde atlet-liv

Formål: Dette er en diskussionsøvelse, der er designet til at finde sted i en stab. Formålet er, at I som stab forholder jer til jeres atleters kilder til mening. I hvilken grad skaber jeres miljø gode betingelser for de forskellige kilder? I sidste ende er målet, at I som gruppe bliver endnu mere bevidste om, hvordan I kan skabe et miljø, hvor atleterne oplever mening.

Skridt 1 - Team refleksion og diskussion

Sæt jer sammen i en gruppe, der har (med-) ansvar for et konkret miljø. Gruppen kan indeholde trænere, ledere, eksperter og andre, alt afhængigt af hvordan miljøet ser ud. Hvis det er muligt, er det en styrke at invitere repræsentanter for atleterne med ind. Diskuter hvordan jeres miljø lykkes med at skabe gode betingelser for de forskellige kilder til mening. Kig i forskningsrapportens kapitel 4 for eksempler.

Mening gennem selv-aktualisering

Hvordan lykkes I som miljø med at understøtte atleternes *autonomi* og *selvbestemmelse*? Hvad gør I helt konkret?

Hvordan lykkes I som miljø med at understøtte atleternes oplevelse af *mestring* og *kompetence*, og af at atleterne "er mere end deres resultater"?
Hvad gør I helt konkret?



Mening gennem selv-transcendens

Hvordan lykkes I som miljø med at understøtte atleternes oplevelse af *samhørighed*, dels i deres nære træningsfællesskab, bredere i deres sport, og med danske atleter fra andre sportsgrene? Hvad gør I helt konkret?

Hvordan lykkes I som miljø med at understøtte atleternes oplevelse af at have *betydning for andre*, for eksempel at gøre en forskel i sporten, efterlade en positiv arv eller være en vigtig stemme? Hvad gør I helt konkret?

[illegible]

Hvad trådte frem som særligt vigtigt i jeres snakke? Formuler i fællesskab 1-2 konkrete indsatsområder. Hvad vil I gerne gøre mere eller mindre af, for at understøtte atleternes oplevelse af meningsfuldhed i jeres high-performance miljø?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins or other markings on the paper.

#4

Træneren som arkitekt af high-performance miljøer

Øvelserne i denne del sætter spot på ledelse. Gode miljøer skaber ikke sig selv. De kræver bevidst og fokuseret ledelse. I forskningsrapportens kapitel 5 satte vi spot på trænerens rolle som arkitekt af high-performance-miljøer. En arkitekts rolle har mange facetter, inklusive at tegne, konstruere og vedligeholde bygninger, der er funktionelle og bæredygtige. Vores ide er, at træneren gør nøjagtigt det samme. De designer, konstruerer og vedligeholder high-performance-miljøer, der er funktionelle og bæredygtige.

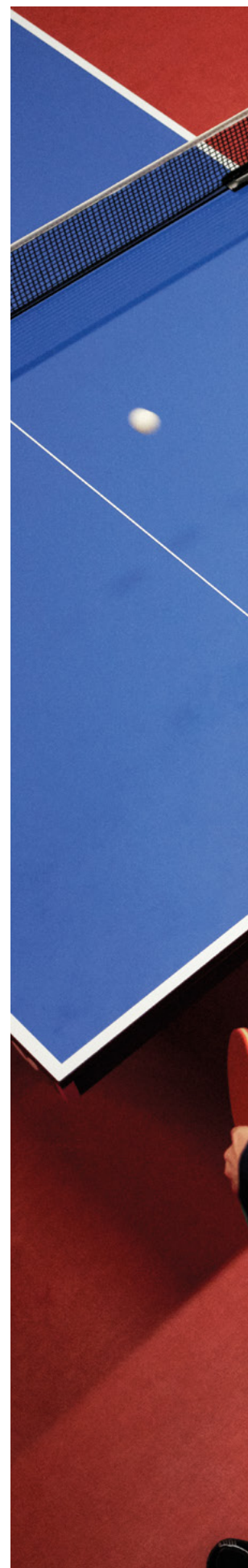
Formål: Ved at forholde jer til de næste spørgsmål kan I blive mere afklaret med, hvordan jeres high-performance miljø bliver udviklet og ledet. Den slags overvejelser giver ofte anledning til at justere måden, hvorpå man bedriver ledelse i miljøet. Målet er ikke at ændre alting, men små justeringer kan have stor betydning.

Øvelse 1: Hvem er lederne i jeres miljø?

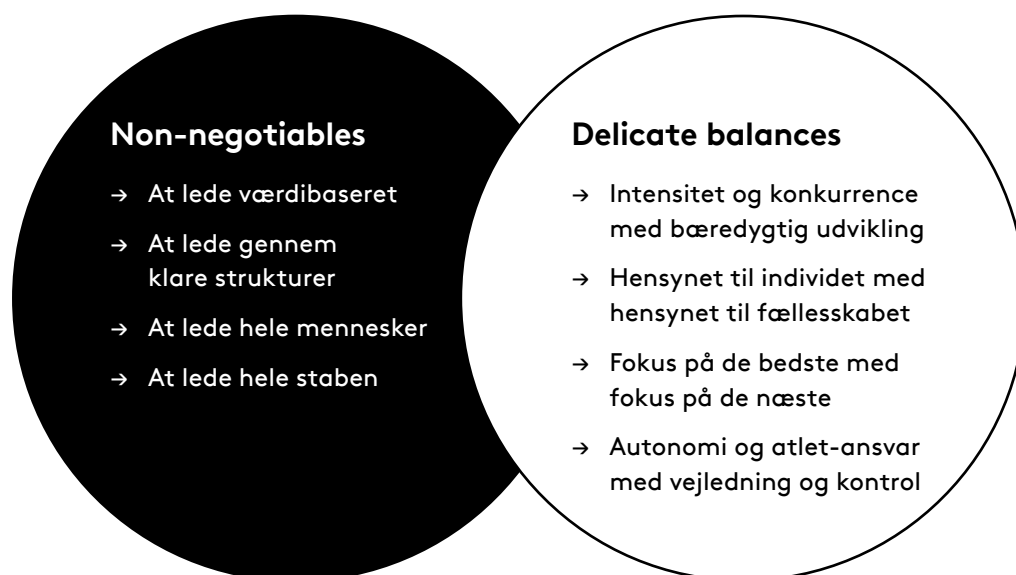
Dette er en teamøvelse. Find ud af, hvem der skal være med. Deltagerne skal være alle, der spiller en rolle i at skabe og lede miljøet. Det vil ofte være en trænergruppe, men i de tilfælde, hvor den formelle ledelse er "tæt på", kan det give mening, at en sportschef eller andre deltager. Det kan også være relevant at invitere eksperter eller andre med. Øvelserne fungerer bedst, når der er psykologisk tryghed i gruppen, så man kan dele både sine styrker og udviklingsmuligheder uden bekymring for at blive kritiseret eller grinet af.

Hvem er lederne i jeres miljø?

Start med at diskutere, hvem I anser for at være de centrale ledere af jeres miljø. Miljøer er forskellige. Ledere kan være formelle ledere (f.eks. en sportschef), trænere, og ind imellem også centrale atleter (f.eks. formelle eller uformelle anførere).

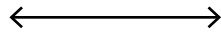


Figur 5: Overblik over de otte specifikke temaer indenfor Non-negotiables og Delicate balances



At lede hele staben

Det er mit ansvar, at alle omkring
atleterne arbejder som et team og
bidrager til miljøets kultur, inklusive
eksperter og andre trænere



Min rolle er at være træner.
Jeg kan ikke styre eksperter og
andre trænere. Det er atleterne
selv, der har dialogen på tværs.

Noter:

[illegible]

Ideer til egen praksis

Hvad er non-negotiable for dig? Hvad vil du gerne gøre mere/mindre af?

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Skridt 2 – Individuel refleksion og scoring af delicate balances

En træners arbejde indebærer flere hårfine balancer uden nemme svar. I forskningsrapporten pegede vi på en række dilemmaer, hvor det at finde den rette balance blev beskrevet som at balancere på en knivsæg. Hele tiden at justere og finde den rette balance er afgørende i et high-performance miljø.

Udfyld tabellen . Ideen er at reflektere over hvordan de fire balancer ser ud i din praksis. Notér hvilke situationer og dilemmaer, du oplever at stå i, hvor balancen måske har det med at tippe den ene eller den anden vej. For nogle trænere og ledere kan det være spændende at udvælge 1-3 atleter og invitere dem til at give deres oplevelse.

At balancere...	Hvordan ser denne balance ud hos mig? Tipper jeg oftest til den ene eller anden side?	Eksempler på situationer eller dilemmaer, hvor balancen bør tippe mod (1)	Eksempler på situationer eller dilemmaer, hvor balancen bør tippe mod (2)
1) Intensitet og konkurrence <i>med</i> 2) Bæredygtig udvikling			
1) Hensynet til individet <i>med</i> 2) Hensynet til fællesskabet			
1) Fokus på de bedste <i>med</i> 2) Fokus på de næste (og de næstbedste)			
1) Autonomi og atlet-ansvar <i>med</i> 2) Vejledning og styring			

Ideer til egen praksis

Hvilke balancer er særligt relevante i jeres miljø? Er der centrale balancer, der ikke er nævnt her? Hvilke balancer vil du være særlig opmærksom på og hvordan?

Skridt 3 – Fælles refleksion

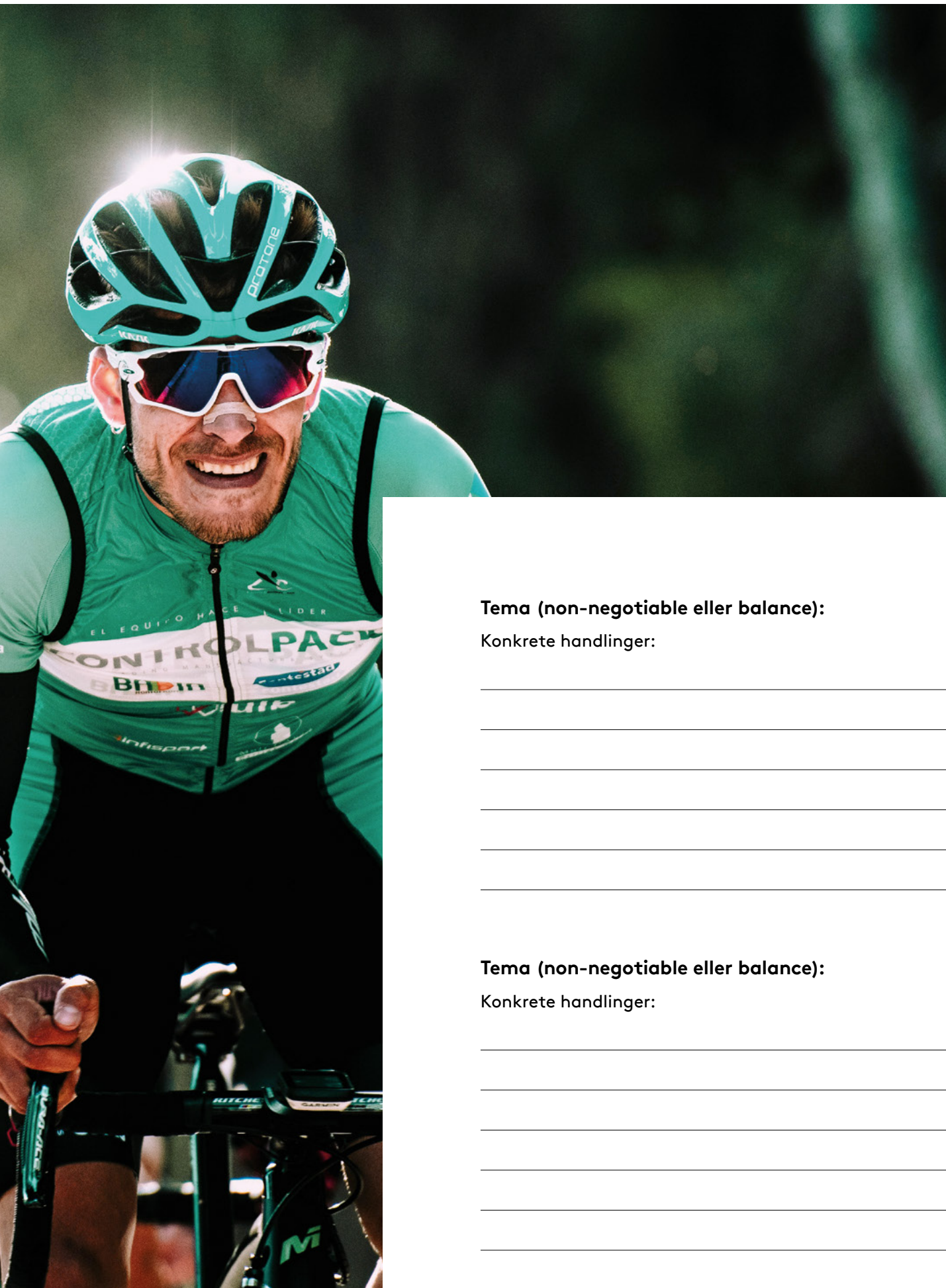
Nu samles I igen i teamet. Start med at dele jeres scoringer og refleksioner. Det kan gøres på flere måder. I kan gå hele listen af non-negotiables og delicate balances igennem en for en, dele hvad I har scoret, og stille spørgsmål til hinandens scoring og refleksioner. Alternativt kan I hver især udvælge 2-3 temaer (non-negotiables eller delicate balances), der stimulerede jer til gode refleksioner, eller hvor jeres egen scoring overraskede jer. Målet er at komme på bølgelængde i forhold til, hvordan I ser på ledelsen af jeres miljø.

Næste skridt er at give hinanden sparring til at udvikle jeres ledelsespraksis. Udvælg de mest centrale non-negotiables eller delicate balances. Diskutér hvordan I anskuer dem. Giv dernæst hinanden feedback på, hvordan I hver især håndterer det konkrete tema. Formulér i fællesskab 2-3 konkrete handlinger, I hver især gerne vil gøre mere af i den næste tid. Notér disse handlinger for hver person.

Tema (non-negotiable eller balance):

Konkrete handlinger:





Tema (non-negotiable eller balance):

Konkrete handlinger:

Tema (non-negotiable eller balance):

Konkrete handlinger:



Afrunding

High-performance miljøer peger alle sammen på en grundlæggende erkendelse. Gode miljøer skaber ikke sig selv. I gode miljøer tager man sig tid til at stoppe op, evaluere og reflektere over, hvordan miljøet fungerer. Vores ønske med dette workshopmateriale har været at give ideer til sådanne refleksioner og hjælpe jer i gang med en systematisk tilgang.

Vi håber, at øvelserne har stimuleret gode refleksionerne og diskussioner. Arbejdet stopper dog ikke her. Vi anbefaler, at I med mellemrum stopper op og forholder jer til, om jeres planer er blevet solidt implementeret i hverdagen. Vend gerne tilbage til nogle af øvelserne, tilpas dem, eller sæt jer for at udvikle nye gode refleksionsøvelser.

I den tilhørende forskningsrapport kan I læse mere om de konkrete studier, finde de videnskabelige artikler, de er publiceret i, og finde forslag til litteratur til yderligere fordybelse.

Vi er glade for feedback. Vi vil gerne høre, om øvelserne har hjulpet jer, hvilke øvelser der især har fungeret, og hvordan I har organiseret arbejdet i form af workshops og temaaftener. Del også gerne jeres erfaringer med jeres kolleger i andre danske high-performance miljøer. Måske I kan inspirere hinanden.

Kontakt & Feedback:

Prof. Kristoffer Henriksen, Forskningsleder Psychology of Sport,
Excellence and Health (PSYCH)

✉ khenriksen@health.sdu.dk





Syddansk Universitet
Campusvej 55
DK-5230 Odense

Telefon: +45 6550 1000
sdu@sdu.dk
www.sdu.dk