

LEDERUDDANNELSE I ELITESPORT

MODUL 4 - PÅ FORKANT



MODUL 4 – PÅ FORKANT

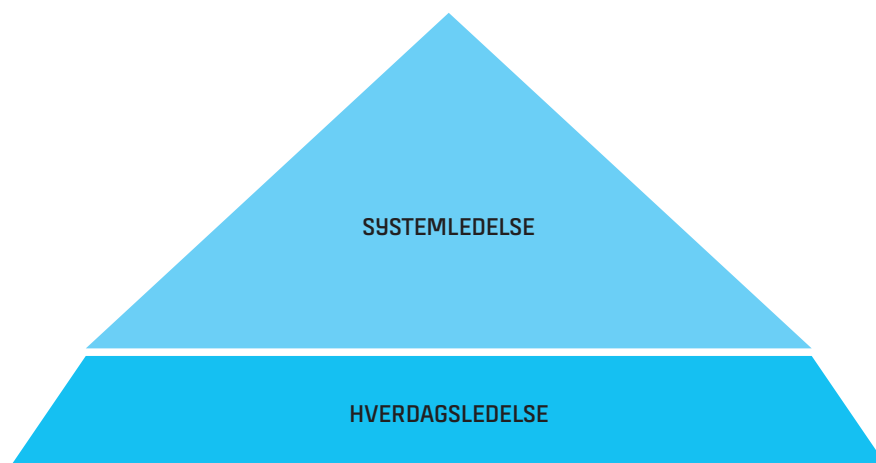
Der er to modsætningspar vi vil have fokus på i modul 4.

Det ene er det at være på bagkant eller forkant. Det andet er ledelse i hverdagen og ”strategisk ledelse” eller det at arbejde med strategien.

At være på bagkant eller forkant er en fornemmelse af, hvor godt man er med i forhold til de handlinger der udføres som del af at implementere en strategi. På bagkant er ofte forbundet med fornemmelsen af at være bagud, ofte fordi uventede hændelser hele tiden dukker op, som man er nød til at løse. Underforstået, i stedet for de handlinger, som man havde planlagt og som skulle virkeliggøre strategien.

Forkant/bagkant problematikken er forbundet med en anden modsætning nemlig mellem hverdagsledelsen og arbejdet med strategien. Det er nemt at skelne når man afholder et strategiseminar eller går på et lederprogram og man arbejder fokuseret med strategien for sin organisation. Når så hverdagen indtræffer med praktiske problemstillinger, tal der skal rapporteres til Team Danmark, små uenigheder mellem kolleger man skal håndtere, en frivillig hjælper som stopper og en ny skal findes... Disse hverdagsaktiviteter kommer hurtigt til at føles løsrevet fra strategien, som om det ikke er strategisk. Ofte oplever man et stort hul mellem strategien, og det der sker i hverdagen.

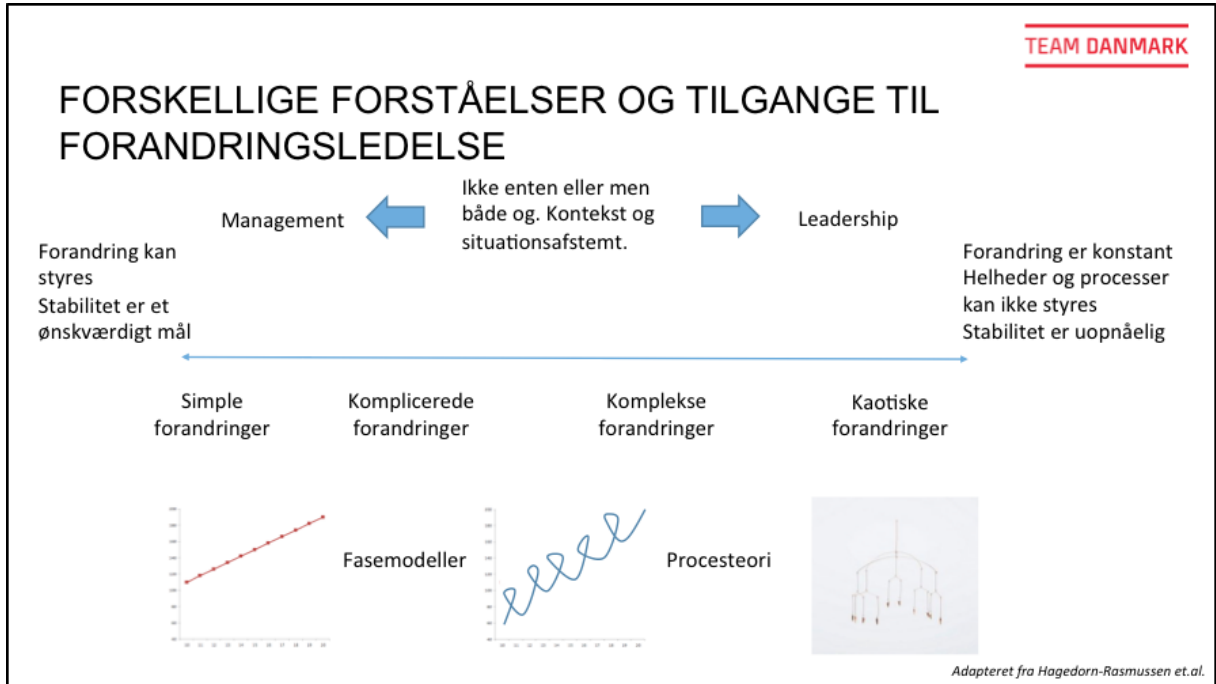
På modul 4 vil vi undersøge samspillet mellem det strategiske ledelsesniveau, det der kaldes ”systemledelse” i bogen ’Ledelse i praksis’, og hverdagsledelsen der udspiller sig i den travle hverdag med alle dens mange og ofte uventede aktiviteter. Vi vil se på, hvordan det samspil påvirker det at være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



Fra Ledelse i praksis af Erik Staunstrup, Andreas Kærgaard og Niels Vestergaard Olsen

FRIKTIONSLEDELSE

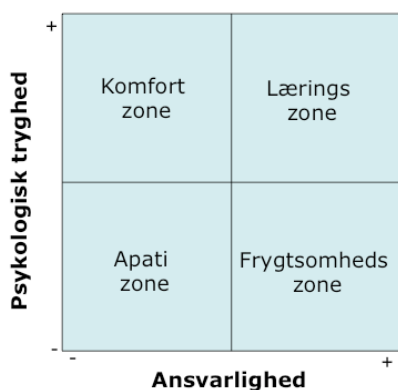
På dette modul introducerer vi begrebet "friktion" og "friktionsledelse" som et perspektiv på ledelsesopgaven. Ordet friktion kommer fra fysikkens verden og betegner den energi som opstår, når to genstande grides mod hinanden. Gnider du dine hænder mod hinanden, kan du tydeligt mærke friktionsenergien i form af varme.



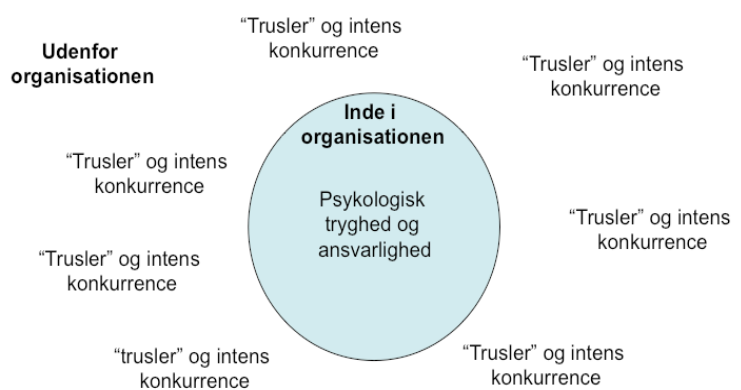
Modellen vi diskuterede på modul 1 viser to poler i et spektrum hvor virkeligheden ofte er et både/og. Men den grundlæggende antagelse er, at ledelse af elitesport optimalt set udføres med et perspektiv fra det postmoderne, "kvante perspektiv" på ledelse, som det også beskrives i bogen Ledelse i praksis Kapitel 1, 2 og 3.

Kendetegnet for dette perspektiv er antagelsen om at fremtiden udvikler sig så tilpas kaotisk at man ikke helt kan forudsige den og derfor vil topledelsen aldrig have fuld indsigt. Dermed bliver ledelsesopgaven at skabe en organisation, hvor indrestyrede, kompetente mennesker har de bedste mulige rammer til vedvarende at opbygge ny indsigt og omsætte dette til handling, i tråd med den strategiske retning og i overensstemmelse med de kulturelle normer der er valgt.

Dette forudsætter en ledelse med fokus på at skabe optimalt samspil mellem psykologisk sikkerhed og ansvarlighed inden for organisationen for at møde "trusler" og intens konkurrence uden for organisationen mest muligt optimalt.



Fra Teaming af Amy Edmondson



Fra Leaders eat last af Simon Sinek

Dette står i modsætning til det mere klassiske analytiske perspektiv (scientific management), hvor idealet er en topledelse, som har adgang til fuld information om den strategiske situation og derfor beslutter en strategi som organisationen eksekverer efter nøje beskrevne planer under fuld kontrol.

Dermed bliver vilkårene for ledelse i elitesport, at man ofte arbejder med:

- Store personligheder, der har meget personligt investeret og på spil i en særlig agenda
- Høj spænding i hele feltet på grund af konkurrence, store konsekvenser i forbindelse med vind/tab elementet og potentielt stor eksponering
- Høj grad af passion og mange følelser

Ordet friktion beskriver det forhold, at mange store personligheder med vigtige agendaer, "gnider" mod eller ligefrem støder sammen i et felt med meget på spil og mange følelser i arbejdet på at få strategier til at lykkes.

Nogen vil måske kalde det konflikter, men ved at bruge ordet friktion kaster vi lys på dette som noget naturligt og uundgåeligt – et vilkår. Det er umuligt at forestille sig en situation, lige meget hvad vi gør som ledere, hvor der ikke er friktion. Nogen gange udvikler det sig til decideret konflikt, som vi vil se på i modul 5. Men langt hen ad vejen, kan vi med den rette ledelsesindsats holde friktionen som en konstruktiv energiproduktion, der kan omsættes til handlekraft.

Sådan bliver ledelse til friktionsledelse. Friktionsledelse handler om, hvordan vi skaber arbejdsrammer og adfærdsformer, hvor energien som opstår ved friktion omsættes eller kanaliseres ind i handlekraft. Friktionsledelse handler ikke om at undgå konflikter men om at bruge konflikterne til at gøre os selv og hinanden bedre og øge kvaliteten i løsningerne.

FOKUS FOR MODUL 4 – PÅ FORKANT

På modul 4 tager vi et grundigt kig på den kontekst, vi skal lykkes i som ledere. Vi undersøger, hvad det er for interessenter, som agerer i dette felt, hvilke dagsordner, mål og motivationer der driver deres handlinger, og hvilket værdisæt og menneskesyn der ligger bag.

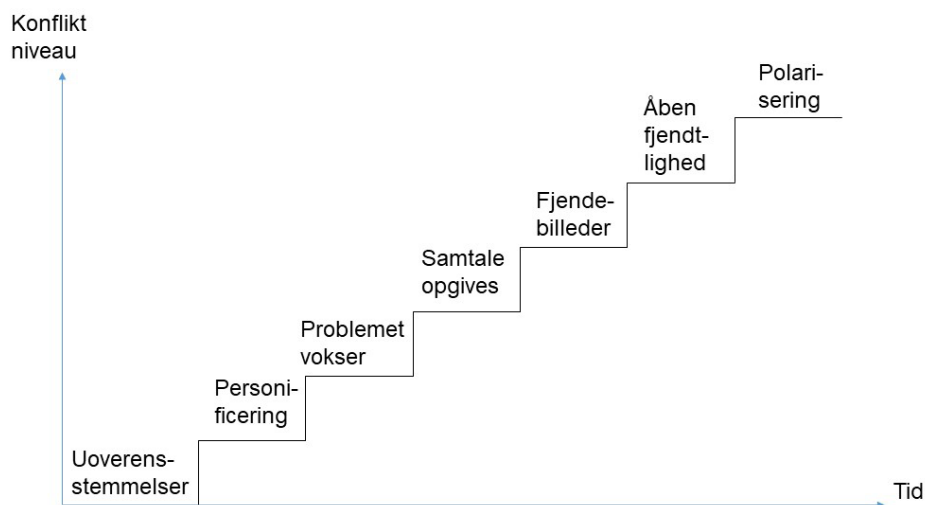
Vi undersøger yderligere, hvilken friktion der kan være mellem deres agenda og din ledelsesmæssige, og hvilke muligheder der er for at kanalisere den friktionsenergi ind i handlinger, som bringer din agenda fremad.

Der ud over kigger vi på samspillet mellem systemledelse og hverdagsledelse, som beskrives i Kapitel 1 i bogen 'Ledelse i praksis'. Her vil vi undersøge den rette balance mellem den tid der bruges i henholdsvis system- og hverdagsledelse. Bruger man for meget tid det ene eller andet sted, er det noget, som kan bringe en leder på bagkant.

Desuden vil vi bruge tid på at dele konkrete ting man kan gøre i hverdagsledelsen, som kan bidrage til at udnytte friktionsenergien rigtigt.

Målet er sammen at finde veje til at omfavne friktion på en måde så organisationen holder sig på de nederste trin i konfliktrappen, og undgår, at konflikter eskaleres.

Konfliktrappen



CHECK IN - LÆRING DET SIDSTE ÅR

COCKTAIL PARTY



INSPIRATION TIL SPØRGSMÅL

Hvis du tænker 1 år tilbage til, da du sad ude på stranden ved solopgangen i Nyborg og overvejede missionen, visionen og værdierne for din eliteorganisation:

- Hvor står I så i dag?
- Hvad er den største eller vigtigste udvikling eller bevægelse, du har været med til at skabe i forhold til der, hvor din organisation var?
- Hvilke udfordringer mødte du på vejen, hvordan var det for dig at stå i, og hvordan tacklede du det?

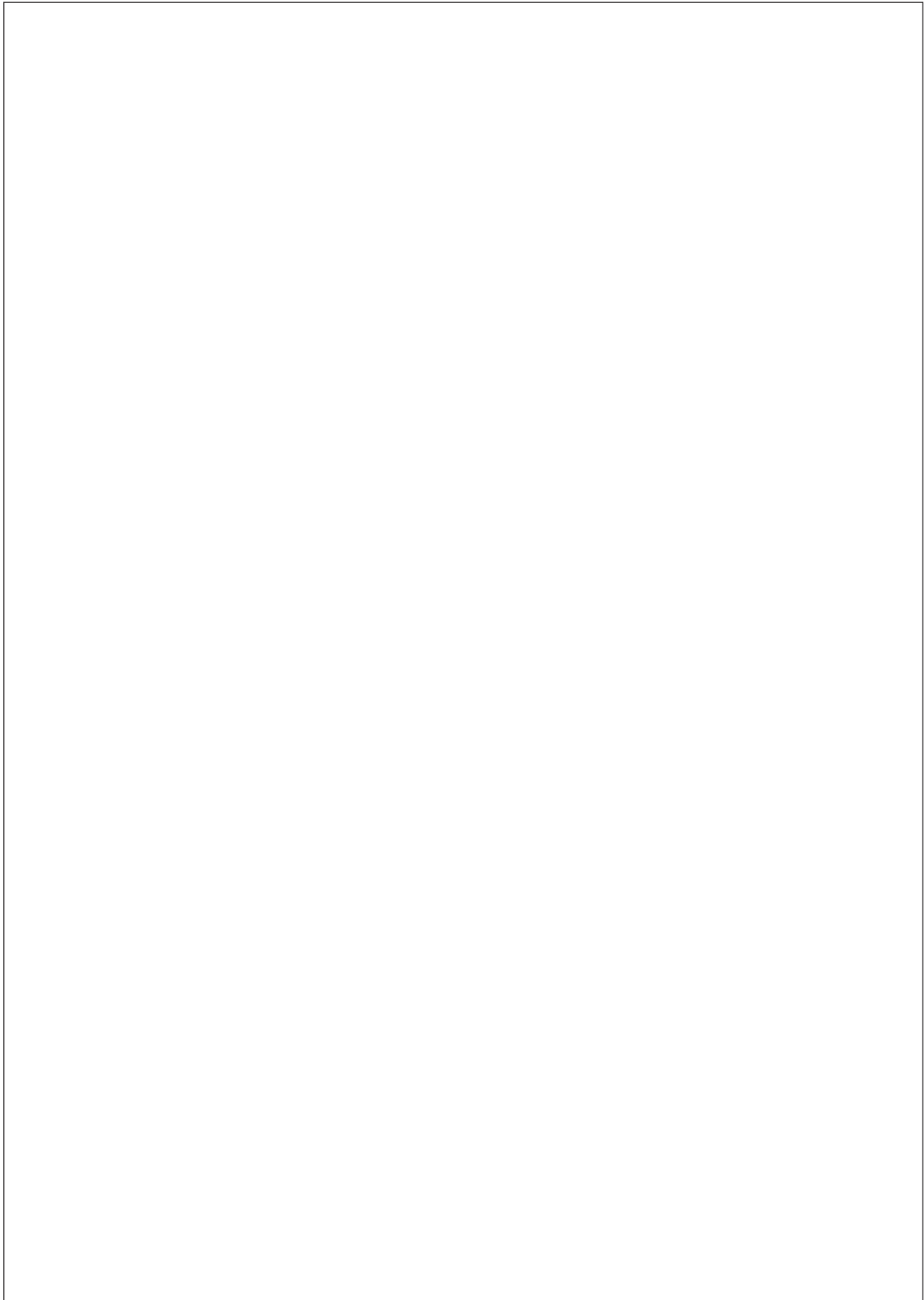
Hvis du tænker tilbage på bålturen i regnvejr på Sonnerup Gaard og de personlige refleksioner, du sad med på det modul om din historie, din passion og din fremtid:

- Hvad har så været den største personlige opdagelse, du har gjort om dig selv henover det sidste år?
- Hvad har du forsonet dig med, og hvad har du fundet ud af er særlig vigtigt for dig i dit lederskab for dels at være passioneret og dels at hvile i din lederrolle?

Hvis du tænker på året som en helhed:

- Hvad er du samlet set mest stolt af det sidste år?
- Hvad har været den mest afgørende læring for dig?

LOG FOR ÅRET DER GIK

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for logging the year's events. It occupies most of the page below the title.

KIG FREM – KOM PÅ FORKANT

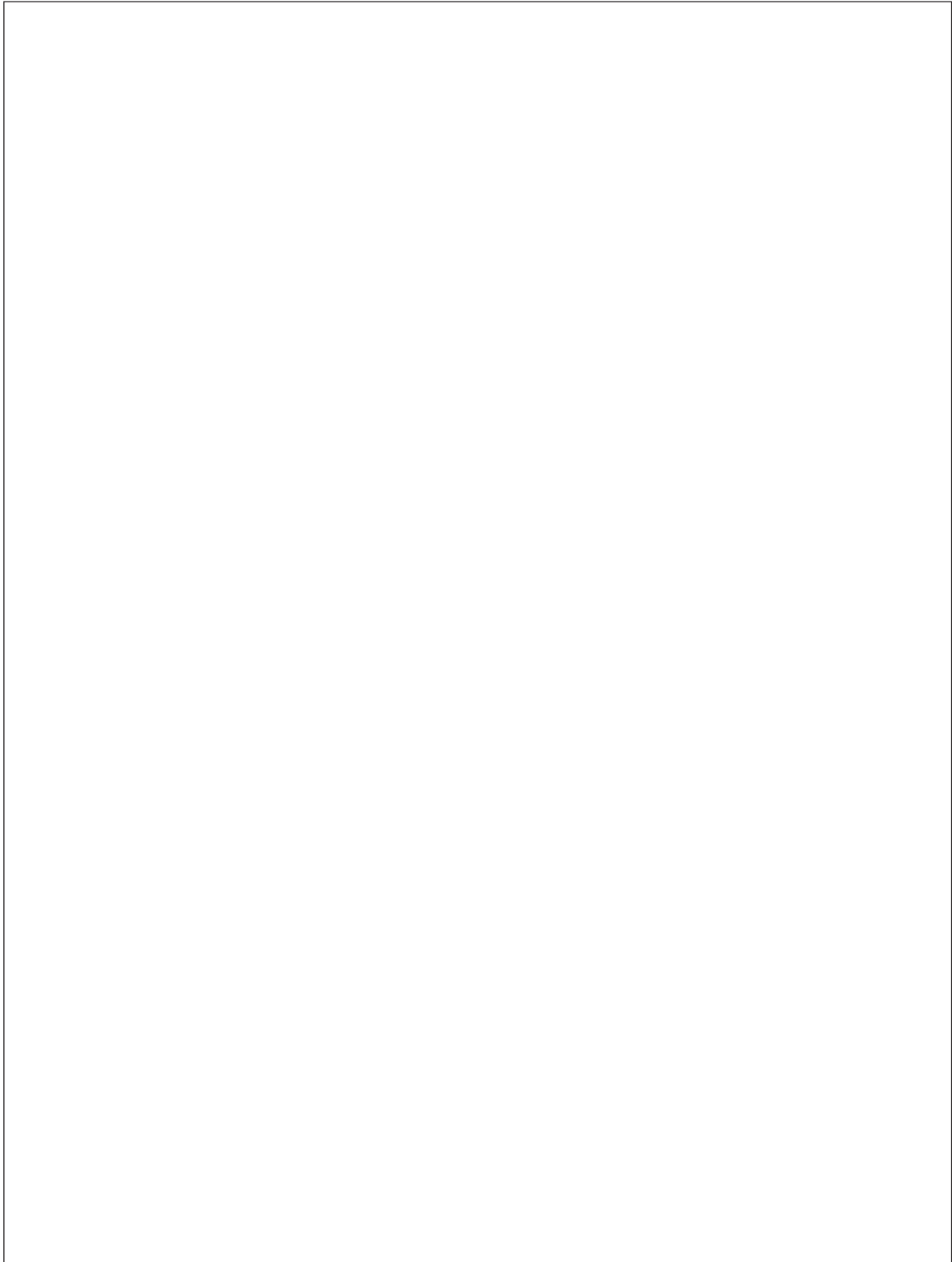
MIN CASE

Hvad ligger der af vigtige dilemmaer eller udfordringer forude, som det er afgørende at komme på forkant med, og hvilke interessenter involverer det? Her tænker vi ikke hverdagsudfordringer men derimod de større, som har en mere afgørende betydning for at bevæge organisationen i den rigtige retning, og for at du lykkes som leder. Tænk – fra hverdagsledelse til systemledelse.

Udvælg det vigtigste dilemma eller den mest betydningsfulde udfordring, der involverer et vigtigt potentielt skridt, du gerne vil have sparring på, og som involverer en række (minimum 3) af dine interessenter. En udfordring, hvor det er vigtigt, at du ikke kommer på bagkant, men er på forkant. Beskriv casen herunder:

FISH BOWL PROCES - DEL 1

LÆRINGSNOTER



MENNESKESYN & STYRINGS-PERSPEKTIVER

Hvad kendetegner din ledelsestilgang som sportschef, og hvilket menneskesyn ligger der bag? Men ligeså vigtigt, hvad kendetegner dine vigtigste interessenters menneskesyn og dermed også deres styringsperspektiver. Bogen 'Ledelse i praksis' opbygges grundlæggende med skelnen mellem indrestyring og ydrestyring. Ikke som et enten/eller forhold men som et forskydningsforhold mere/mindre. Grundtanken bag denne sondring er, at mennesker historisk er blevet opfattet forskelligt i forhold til, hvordan det kunne og burde styres, og hvilken tillid man grundlæggende kunne have til den enkelte medarbejder. Disse forskellige syn har givet forskellige teoretiske modeller, ledelsestilgange og redskaber op igennem tiden i en udvikling henimod indrestyring. Overblikket over teoriernes udvikling viser samtidig, at alle skoler eksisterer i dag samtidigt og på den måde genopstår klassiske skoler i revitaliserede former. (se her figur 2.5 i Ledelse i Praksis).

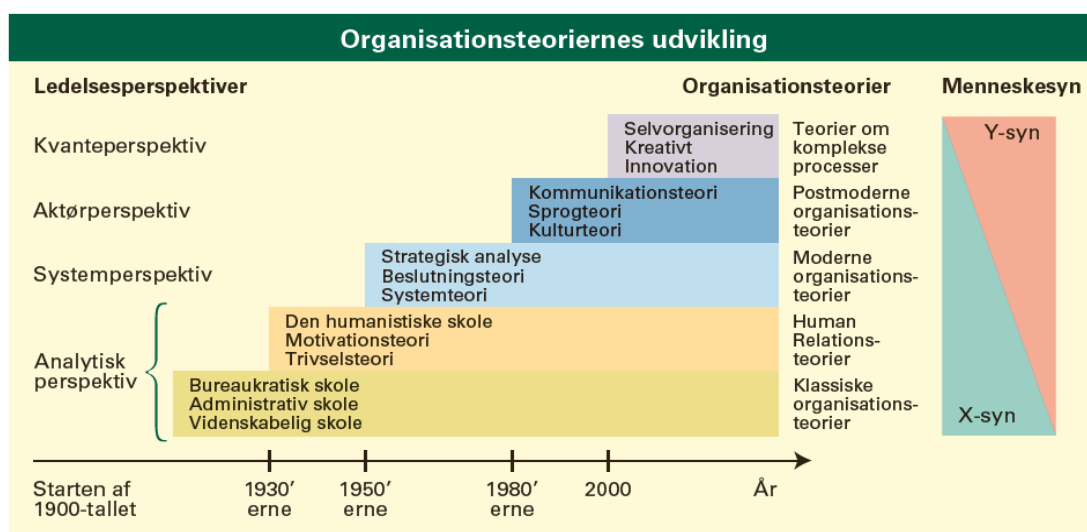
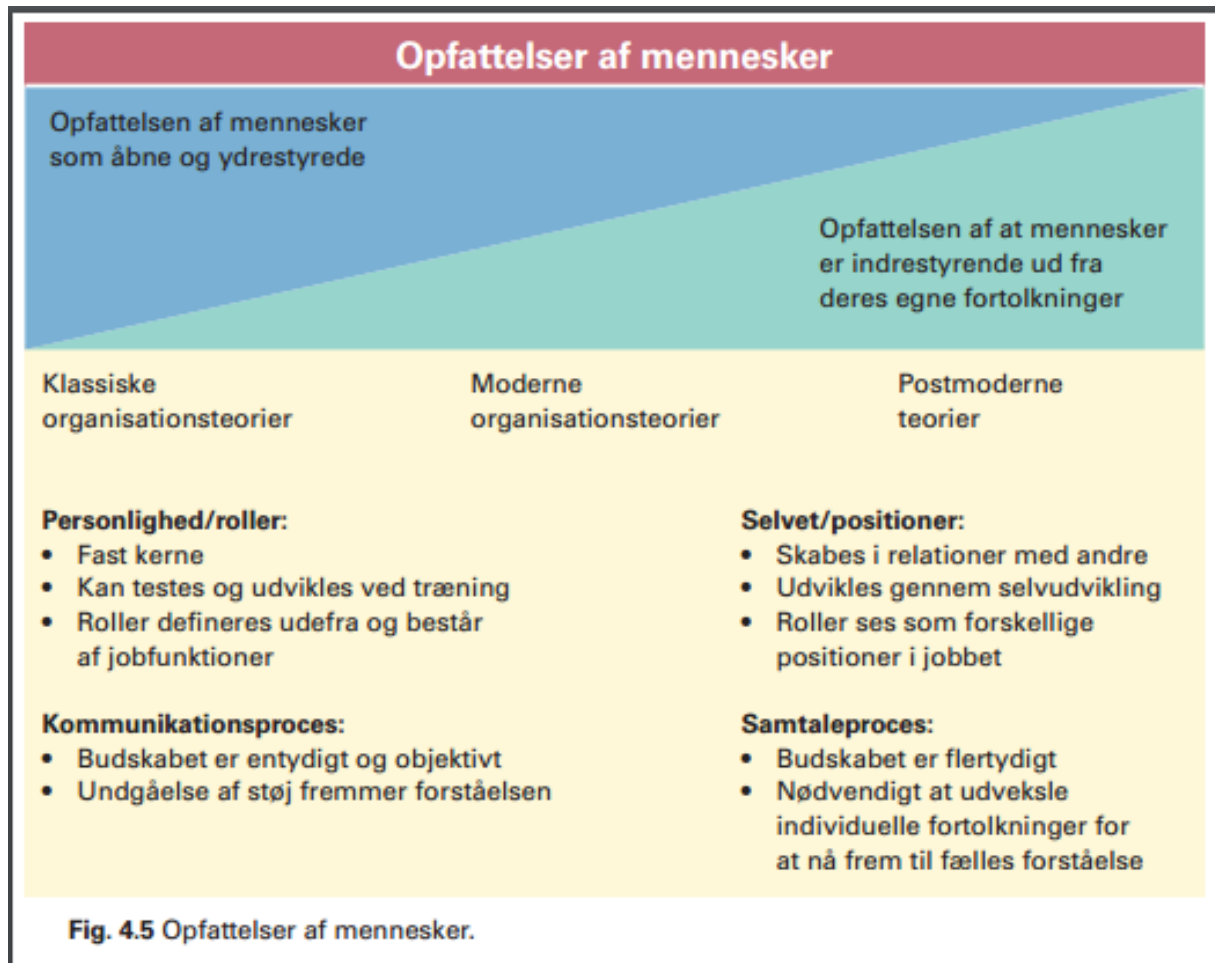


Fig. 2.3 Organisationsteoriernes udvikling.

MENNESKESYN

Kigger vi nærmere på, hvad der ligger til grund for henholdsvis ydre- og indrestyring, ser vi altså en forskel i, hvordan mennesket og dets personlighed betragtes som henholdsvis en fast kerne og som noget, der er givet på forhånd, som modsætning til noget der skabes i relationen og kommunikation med andre (se nedenstående figur). Bogen 'Ledelse i praksis' bygger her bl.a. på McGregors X/Y-teori som i 1960 beskrev forholdet mellem mere autoritære og kontrollerende menneskesyn og ledelsestilgange (X) og mere tillidsbaserede og selvstændighedssøgende menneskesyn og ledelsestile (Y).



(Figur fra tidligere udgave af *Ledelse i Praksis*)

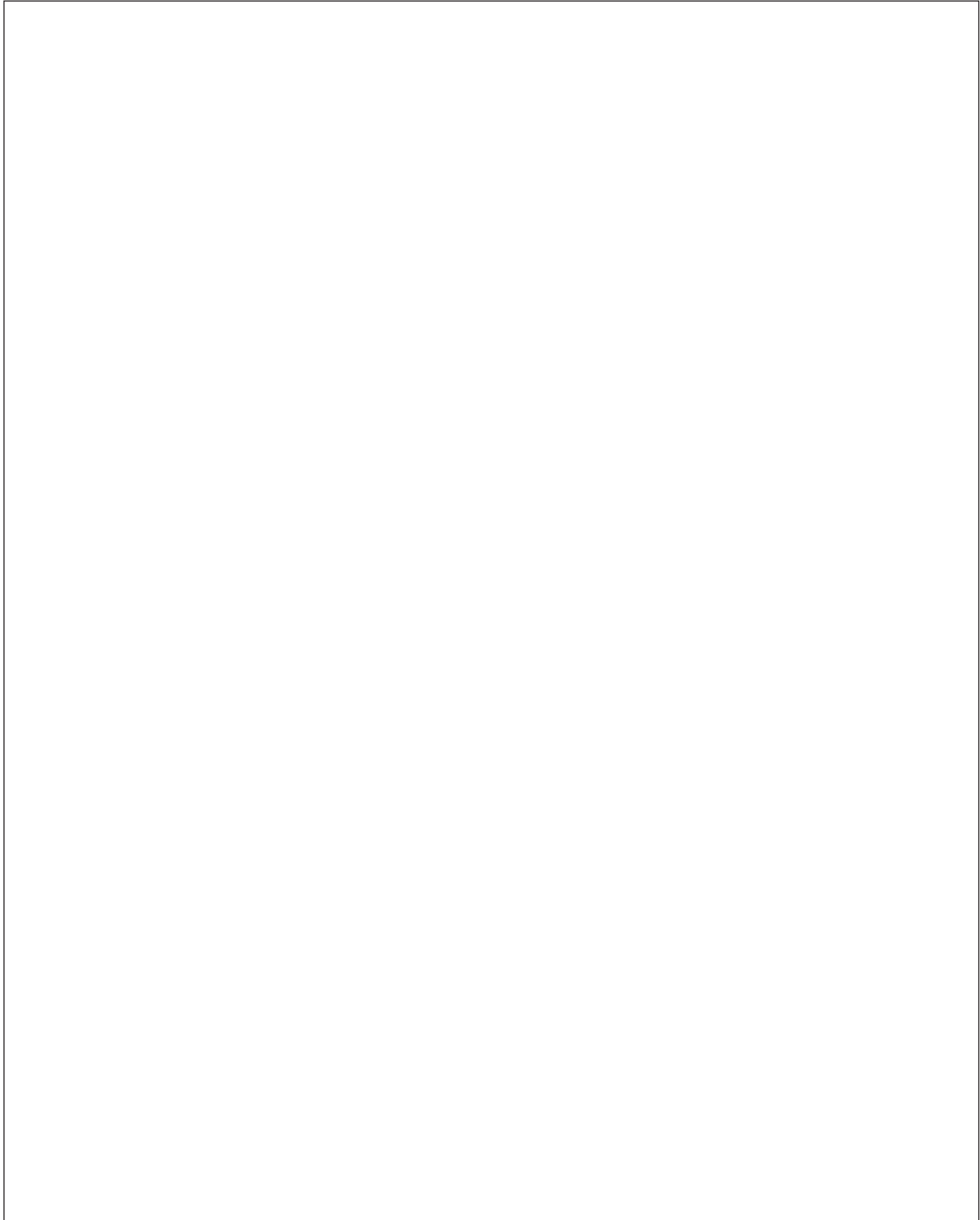
REFLEKSIONSOPGAVE

- Ud fra nedenstående model, hvor står du i din nuværende ledelsespraksis. (sæt x i skalaen 1-7)
- Reflekter med din sidemakker og giv eksempler på nogle af dine rangeringer.

Omgivelsernes og forbundets krav	Konkurrence								Udvikling
Omgivelsernes og forbundets krav	Hårde konkurrencevilkår Fokus på besparelser	1	2	3	4	5	6	7	Udvikling som overlevelse Fokus på innovation
Forbundets fokus	Fokus på at kontrollere Uddelegering er sekundært	1	2	3	4	5	6	7	Fokus på at kommandere og uddelegere Kontrol er sekundært
Dit ledelsesperspektiv	Rationelle analyser fra toppen af hierarkiet (jeg ved bedst)	1	2	3	4	5	6	7	Aktør perspektiv Inddragelse i beslutninger (sammen ved vi bedst)
Din styringstilgang	Ydrestyring – fokus på funktioner og opgaver.	1	2	3	4	5	6	7	Indrestyring – fokus på relationer og kommunikation
Dine ledelsesrefleksioner	X-syn								Y-syn
Kollegaer, medarbejdere og atleters forhold til det at arbejde	Føler ubehag ved at arbejde og forsøger derfor at undgå det	1	2	3	4	5	6	7	Arbejde er ligeså naturligt som fx leg og hvile
Kollegaer, medarbejdere og atleters ønsker i forhold til arbejdets indhold	Foretrækker at blive instrueret i at udføre simple rutineopgaver	1	2	3	4	5	6	7	Foretrækker frihedsgrader til at udføre udviklende arbejdsopgaver for at opfylde mål, som de selv har ejerskab på.
Ønsker kollegaer, medarbejdere og atleter at påtage sig et ansvar?	Nøj – vil hellere have tryghed og overlade ansvaret til andre.	1	2	3	4	5	6	7	Ja – hvis det er i forbindelse med et meningsfyldt arbejde
Hvordan skal medarbejdere ledes?	Via konkrete instruktioner og efterfølgende kontrol	1	2	3	4	5	6	7	Via uddelegering og selvledelse

INTERVIEWS MED INTERESSENER

Vi har som optakt til dette modul været i felten og interviewe en række interessenter, som kan minde om dem, I arbejder sammen med i hverdagen. Dermed er det vores tanke, at I kan hente inspiration til forståelsen af jeres egne interessenter ved at lytte og diskutere nogle interessenter, som I ikke har et direkte friktionsforhold til. Noter derfor de tanker du får undervejs i videooplæggene.



INSPIRATIONSOPLÆG

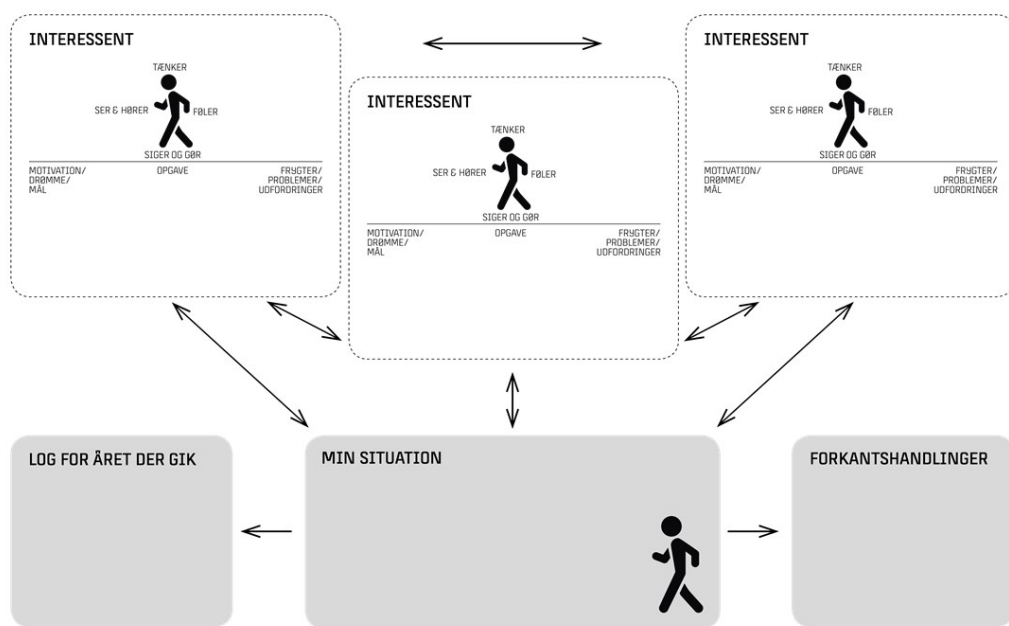
SPØRGSMÅL & LÆRINGSNOTER



MATCH AF MÅLGRUPPE BEHOV

Det er nemt at blive fanget i kun at fokusere på den opgave, man selv er sat i verden for at løse, men det er helt afgørende for en leder at læse sin kontekst rigtigt. At forstå hvilke personer og grupperinger der på godt og ondt kan påvirke opgaveløsningen og virkelig forstå, hvordan de ser verden, og hvad der er vigtigt for dem. Ikke kun vigtigt i forhold til at de gerne vil løse konkrete opgaver, men vigtigt også på det psykologiske, menneskelige plan: at fremstå som en succes og få anerkendelse, at undgå at se "dumme ud", at profilere sig overfor en måske fremtidig samarbejdspartner, osv.

Det kan være et komplekst billede, da der kan være forskellige nøgleinteressenter i forhold til de forskellige opgaver eller "must win battles" du har, og fordi interessenterne ofte også påvirker hinanden indbyrdes.



INTERESSENTANALYSE

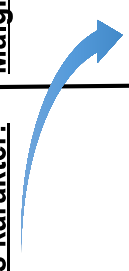
Denne og de næste sessions zoomer ind på dine vigtigste interessenter i forhold til en valgt opgave og guider dig igennem en analyse af, hvordan de påvirker din situation og dermed hvilke handlinger du kan tage for alligevel at få mest muligt kraft og momentum bag.

Metode og modeller er en del af konceptet for Forretningsmodel kanvas, vi arbejdede med på modul 1.

Interessenter kan være så vigtige, at vi må udarbejde en særlig forståelse/forretningsplan for deres behov. De kan udgøre vigtige samarbejdspartnere, eller være aktører med forskellige grader af indflydelse i den kontekst, vi skal arbejde i, og det kan påvirke vores muligheder for at levere optimalt på de valgte behov, og som vi derfor skal følge nøje.

FORRETNINGSMODEL MED GUIDENDE SPØRGSMÅL

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



OPGAVE

Analysér tre helt centrale interesser i forhold til din valgte udfordring. Skriv analysen ind i det udleverede Forkants-kanvas.

Du har som hjemmeopgave analyseret, hvordan de generelt ser verden. Næste skridt er at zoome ind på deres kerneopgaver, og hvordan det matcher dit behov. Er der friktion? Er der mulighed for samarbejde?

STEP 1:

1. OPGAVE brainstorm: Hvad er det for hovedopgaver, interessen har på sin agenda, som de vigtigste han eller hun skal lykkes med, for at være en succes i egen fortolkning?
 - a. Skriv alle de opgaver (aktiviteter) du kan komme i tanke om, at interessen løser for at lykkes med hovedopgaverne
2. MOTIVATION/DRØMME/MÅL: Hvad håber interessen at opnå ved at løse de nævnte opgaver, og løse dem på den måde han gør?
 - a. Hvad er det funktionelle udkom interessen søger at opnå relateret til opgaven?
 - b. Hvad er de sociale effekter, interessen 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, interessen håber at komme i ved dette (føle sig stolt, generøs, tryk, lettet for problemer, etc.)?
3. FRYGTER/PROBLEMER/UDFORDRINGER: Hvad besværliggør interessenens arbejde eller udgør risici, som han ønsker at undgå?
 - a. Praktiske forhindringer for, at interessen kan arbejde som han gerne ville, herunder pres, trusler og ting som kommer ind "fra højre", sikkerhedsrisiko, manglende ressourcer, etc.?
 - b. Uønsket udkom, løsningen virker ikke, uventede negative sideeffekter, skrækscenarier, store fejl, etc.?
 - c. Emotionelle tilstande som interessen 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 fra en vigtig interesser for dem, etc.)?

STEP 2:

1. Hvor er der friktion mellem dine interesser, og de opgaver du har, og det du prøver at løse, og med dit emotionelle håb og din frygt?
2. Hvor kunne der være sammenfald mellem dine interesser og dig, omkring jeres opgaver håb og frygt, hvor der kunne være mulighed for samarbejde og fælles gevinst?

INTERESSENT



MOTIVATION/
DRØMME/
MÅL

OPGAVE

FRYGTER/
PROBLEMER/
UDFORDRINGER

INTERESSENT

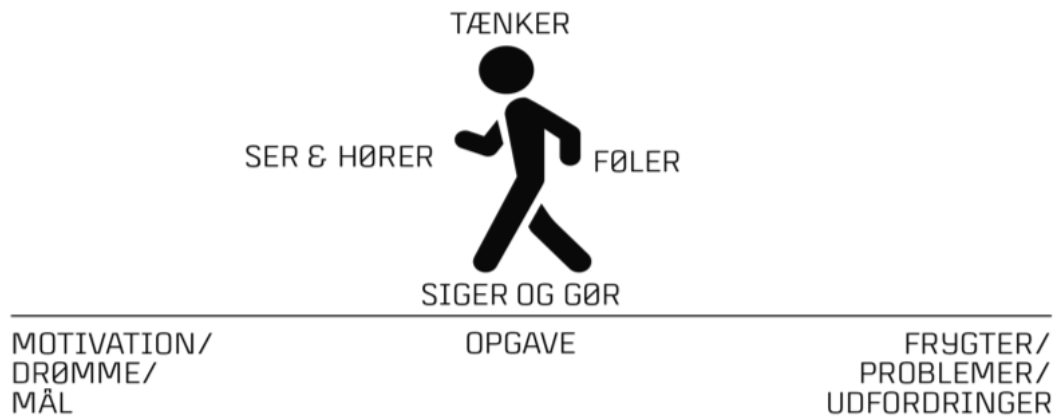


MOTIVATION/
DRØMME/
MÅL

OPGAVE

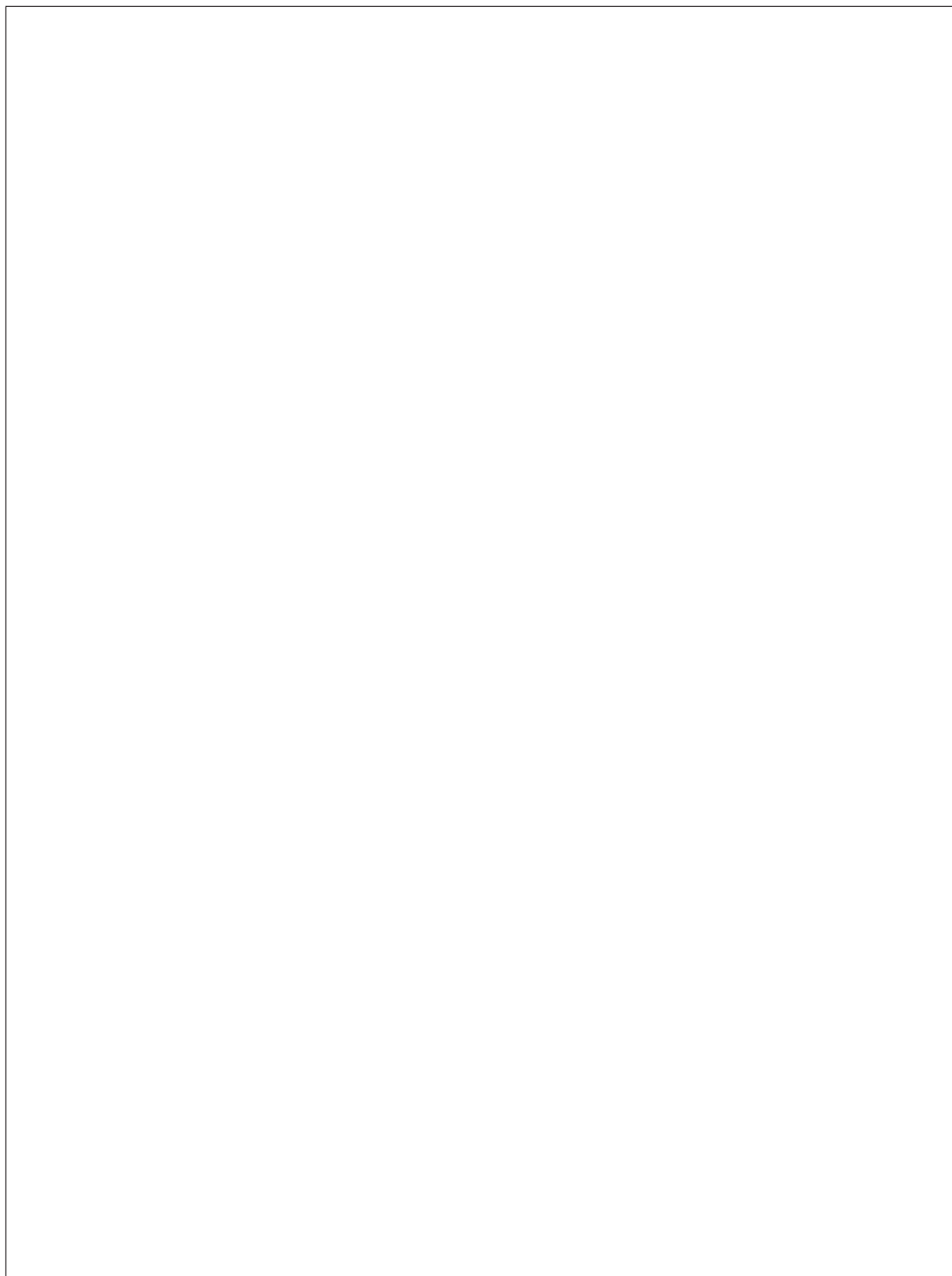
FRYGTER/
PROBLEMER/
UDFORDRINGER

INTERESSENT



FISH BOWL PROCES - DEL 1

LÆRINGSNOTER



FRIKTIONSLEDELSE

Udøver du ledelse i en kontekst kendetegnet ved det postmoderne "kvanteperspektiv" (jf. Ledelse i praksis) i et konkurrencepræget miljø med høj spænding, er det vigtigt at finde måder at omsætte den "energi", der skabes i friktionen mellem store personligheder og stærke grupperinger.

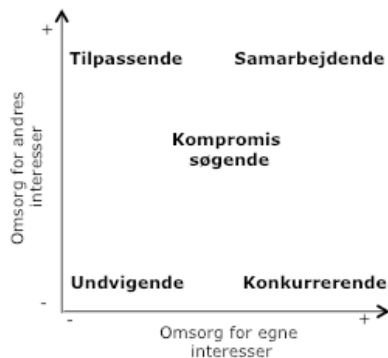
I overvejelserne over hvordan du finder gode håndtag til friktionsledelse i din hverdagsledelse, kan det være nyttigt at tage nogle perspektiver ind i overvejelserne.

Nogle af de mest almindelige dimensioner i friktion (konflikt) er:

- **Strukturdimensioner:** Skrevne og uskrevne regler, ledelse og ledelsesform, arbejdsdeling, budget, organisering
- **Instrumentelle dimensioner:** Metoder, procedurer, midler
- **Interessedimensioner:** Fordeling af ressourcer – penge, arbejde, materielle goder, plads, tid
- **Værdidimensioner:** Personlige, kulturelle, ideer man står inde for, moral, etik
- **Personlige dimensioner:** Identitet, selvværd, loyalitet, tillidsbrud, afvisning, mv

Hvordan udspiller de sig i din organisation?

Et andet perspektiv er, hvordan din og andre nøgleinteressenters tilgang er til friktion (konflikt). Er en uenighed noget, der skal vindes for enhver pris, eller er fokus på at finde en løsning der så vidt muligt rummer begge perspektiver og fremmer samarbejde?



Skal en organisation high-performe med høj spænding og god plads til indrestyrede medarbejdere, er det vigtigt at kultivere evnen til at gå nysgerrigt til friktion (frem for som en kamp der skal vindes). Skal det ske må organisationen forstå de grundlæggende skridt i undersøgende tilgang til friktion og decideret konflikt:

	Fase	Tema	Formål
Diagnose	1	Parternes frie fortælling om friktionen	Alle får lov at sætte egne ord på, hvordan situationen opleves. Parterne hører på hinanden.
	2	Afdækning af parternes interesser, behov og bekymringer	Skabe gensidig forståelse for parternes behov, interesser og bekymringer. Få stillet den endelige diagnose.
Håndtere	3	Løsningsmodeller og muligheder for at komme videre	Brainstorming med løsninger fra alle parter. Skabe en bevidsthed om, at løsninger eksisterer.
	4	Aftalen og handlingsplanen opbygges	Finde en fællesnævner for, hvad der kan gøres, ud fra de løsningsmuligheder, der er fremkommet.
	5	Aftalen og handlingsplanen 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.

I det følgende vises nogle konkrete eksempler på, hvordan organisationer har fundet praktiske tilgange til at kanalisere energien i friktion ind i handling gennem:

- God delegering
- Rolleklarhed
- Styring af performance
- "Lederløs" konfliktproces

GOD DELEGERING

En nem huskeregel eller "opskrift" for god delegering er ABCD modellen.

ASSIGN – Hvad skal overdrages til hvem?

Hvad er det overordnede mål med denne opgave? Hvad er leverancerne?

- Hvilke hovedopgaver og underopgaver ser du?
- Hvilke udfordringer kan vi forvente?
- Hvilke dele af opgaven kræver din personlige opmærksomhed, og hvilke kan du "slippe"?

Hvem er bedst egnet til at hjælpe med at løse opgaven (Brug evt. Skill/Will modellen, situationsbestemt ledelse eller lign.)?

- Hvad er deres styrker og udviklingsbehov?
- Hvad er deres sandsynlige interesse og hvad tid har de til det?
- Hvem kunne ellers være involveret som støtte?

BRIEF – Afstem forventninger så det skaber engagement

Når du briefer din(e) kollegaer...

- Hvordan vil du opnå deres commitment til opgaven?
- Hvad vil du sige om hvorfor dette er et vigtigt initiativ?
- Hvordan vil du positionere deres involvering? Hvad er der i det for dem?

Når I planlægger sammen...

- Hvordan vil du gøre ansvar, handlinger og tidsramme tydelig for alle?
- Hvordan vil du sikre dig at I alle har same forståelse af risiko, udfordringer og forhindringer?
- Hvilken adgang er nødvendig til mennesker og ressourcer udenfor teamet? Hvem er ansvarlig for det?
- Hvordan planlægger du at monitorere fremdrift: Skriftlig afrapportering, møder, telefon/skype eller andet?

CONTROL – Afklar hvad jeres roller har brug for undervejs

Overvej opgavens kompleksiteten, risiko forbundet med den, modstand og forhindringer og de kolleger som arbejder på den...

- Hvor tæt er du nød til at følge fremdriften?
- Hvor meget tid vil du allokere til coaching og støtte?
- Hvornår/hvordan vil du give feedback på fremdrift?
- Hvor tilgængelig vil du være i tilfælde af problemer?

DEBRIEF – Hvordan optager vi læring og fejrer resultatet?

- Hvordan vil du sikre at dem du delegerede til opnår reel læring fra dette initiativ?
- Hvordan vil du vise din anerkendelse for deres indsats?

ROLLEKLARHED

Konsulentvirksomheden HolacracyOne ved, at en af de store kilder til friktion og åben konflikt er uklarhed om roller og ansvar i organisationer. Tilgangen de har valgt spiller godt sammen med Målsætning & Pejlemærke modellen fra Google, vi arbejdede med på modul 3. Lige som med M&P modellen er processen omkring tilblivelsen af rolleklarhed, og måden der løbende følges op mindst lige så vigtig som den egentlige klarhed. Den skal blive til i samarbejde og med fuld transparens. For uddybning, se arbejdshæfte for modul 3 om Målsætning & Pejlemærker. En rollebeskrivelse hos HolacracyOne har 4 punkter. Neden for kan du se et eksempel på, hvordan de fire punkter er beskrevet for Marketing rollen.

Det er værd at bemærke, at HolacracyOne har valgt, at en rolles domæne er et felt, som rollen har suveræn beslutningskraft over. Ikke engang topledelsen kan omgøre beslutninger truffet i en rolles domæneområde (Se mere i Holacracy af Brian Robertson). Du ønsker måske ikke at gå så vidt, men hvad vil du så gøre for at være tydelig om, hvad det egentlig er, rollen er ansvarlig for?

<p>Rolle:</p> <ul style="list-style-type: none">• Et ord der angiver området og giver mening i kulturen <p>Formål:</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvorfor eksisterer denne rolle overhovedet – hvad skal den opnå? <p>Domæner:</p> <ul style="list-style-type: none">• Indenfor hvilke rammer har denne rolle eksklusiv beslutningsautoritet på vegne af organisationen? Denne rolles "ejendom". <p>Ansvar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Igangværende aktiviteter som rollen har autoritet til at udføre og forventes at udføre eller administrere på vegne af organisationen	<p>Rolle:</p> <ul style="list-style-type: none">• Marketing <p>Formål:</p> <ul style="list-style-type: none">• En masse buzz om vores virksomhed og dens services <p>Domæner:</p> <ul style="list-style-type: none">• Virksomhedens mailingliste• Indhold på virksomhedens offentlige hjemmeside <p>Ansvar:</p> <ul style="list-style-type: none">• Skabe relationer til potentielle kunder i udvalgte segmenter defineret af <i>Marketing strategy</i> rollen• Promovere og fremhæve organisationens services til potentielle kunde via web og social media kanaler• Håndtere invitationer til foredrag/indlæg og andre PR muligheder som organisationen modtager og understøtte <i>Talsmands</i> rollen
---	--

PERFORMANCE STYRING

Virksomheden BUURTZOG arbejder indenfor ældrepleje og har valgt at have høj autonomi og kollektiv ledelse for at kunne top-præstere i et komplekst service-marked.

For at sikre high-performance kan hvem som helst i organisationen komme med forslag til, hvordan enhver anden kan udføre deres ansvarsområder endnu bedre. Medarbejderne er organiseret i cirkler (autonome teams) og processen faciliteres af et medlem af cirklen. Lederen er ikke involveret i processen, det er medarbejderne selv, som arbejder på at optimere performance både i deres egen cirkel og i cirkler de samarbejder med.

Har en kollega set, at en person eller et team kan udføre deres arbejdsproces bedre, eller der er problemer i samarbejdet mellem to "autonome" enheder, kan de komme med en ide til, hvordan problemet kan løses på et af de månedlige styringsmøder - eller hvis det er presserende, ved at indkalde til et møde (Se mere i bogen Holacracy af Brian J Robertson). Læg mærke til hvordan de følger de 6 trin i modellen for undersøgende tilgang til friktion og konflikthåndtering (6-trins modellen oven for) samt tilgangen til god mødeledelse, vi arbejder med på modul 1. Der er også inspiration fra 5-F coaching modellen, vi brugte på modul 3. Pointen er, at BUURTZOG har fundet en tilgang, som matcher de øvrige modeller, de har, og tilgangen hænger tæt sammen med de beslutninger fra "systemledelsesdomænet" om, hvilken type ledelse de skal udøve, baseret på postmoderne "kvante" perspektiv.

Faciliteret afklaring af friktion i forbindelse med roller og samarbejde

1. Fremlæggelse af forslag

1. Forslagsstilleren kommer med sit forslag og beskriver det problem, det skal løse

2. Opklarende spørgsmål

1. KUN opklarende med henblik på at få flere informationer eller forståelse
2. Ingen reaktioner eller indvendinger.

3. Reaktionsrunde

1. Hver person har mulighed for at reagere på forslaget
2. Ikke tilladt at diskutere.

4. Forbedring og præcisering

1. Forslagsstiller kan præcisere hensigten yderligere eller ændre det på grundlag af reaktioner

5. Indvendinger

1. Indvendinger kommer på bordet og noteres uden diskussion
2. Forslaget bliver imødekommet, hvis der ikke lyder nogen indvendinger

6. Integrering

1. Er der valide indvendinger modererer facilitatoren en åben diskussion for at komme frem til et ændret forslag, der kan undgå indvendingerne og stadig løse problemet
2. Alle indvendinger håndteres en ad gangen indtil der ikke er flere.
3. En indvending er gyldig hvis den kan påvise et af følgende:
 1. Forslaget vil forringe cirkelens (teamets) arbejdsbetingelser
 2. Forslaget vil skabe nye friktioner hvis det gennemføres
 3. Indvendingen:
 1. Er baseret på kendt data
 2. Kan påvise at forslaget vil medføre betydelig risiko hvis det gennemføres før der er helt klarhed over vigtige men ukendt data
4. Indvendingen ikke er en skjult hjælp til en anden rolle men forslaget faktisk vil indvirke negativt på indvendingsgiverens egen rolle
5. Forslaget bryder med gældende regler, moral eller strategi

KONFLIKTHÅNDTERING

Virksomheden Morning Star finder det afgørende, at organisationen fungerer så lærende og autonomt som muligt, for at de kan navigere i et meget omskifteligt miljø. Med dygtige og ambitiøse medarbejdere følger, at der kan være forskellige meninger om, hvordan en opgave udføres, eller hvordan en opgave skal overdrages til en gruppe, som skal arbejde videre på den.

Som mange andre virksomheder oplevede Morning Star, at mange konflikter endte på lederens bord. Ud over at tage lederens tid, svækkede det læringskraften og relationerne i organisationen. Derfor kom medarbejderne selv op med en proces for konflikthåndtering, hvor lederen først træder ind til sidst, hvis det hele går i hårnude. Morning Star tror på, at det styrker arbejdsrelationer og tillid (psykologisk tryghed) og ansvarlighed i organisationen, at medarbejderne selv kan mestre konfliktløsning og også har ansvar for at løse alle konflikter.

Alle der er involveret i en konfliktløsning har fuld fortrolighed om, hvad de ser og hører.

Hvis en medarbejder har en konflikt med en anden (Morning Star kalder det friktion mellem det der kunne være og det, der er), har de pligt til at rejse den med det samme, så det ikke ligger og ulmer.

- **Fase 1:** Parterne forsøger at løse konflikten indbyrdes – initiativtageren lægger ud med en klar anmodning, og den anden skal reagere klart på anmodningen med et ”ja”, ”nej” eller et modforslag.
- **Fase 2:** Opnås ikke enighed udpeger parterne en mægler, de begge har tillid til, som kan støtte men ikke bestemme.
- **Fase 3:** Der indkaldes et panel af kolleger, der er relevante for spørgsmålet – deres rolle er at lytte og hjælpe med at udforme en aftale og kan ikke gennemtvinge en løsning.
- **Fase 4:** Det ultimative skridt er at indkalde grundlæggeren og direktøren til panelet (kan stadig ikke gennemtvinge en løsning)

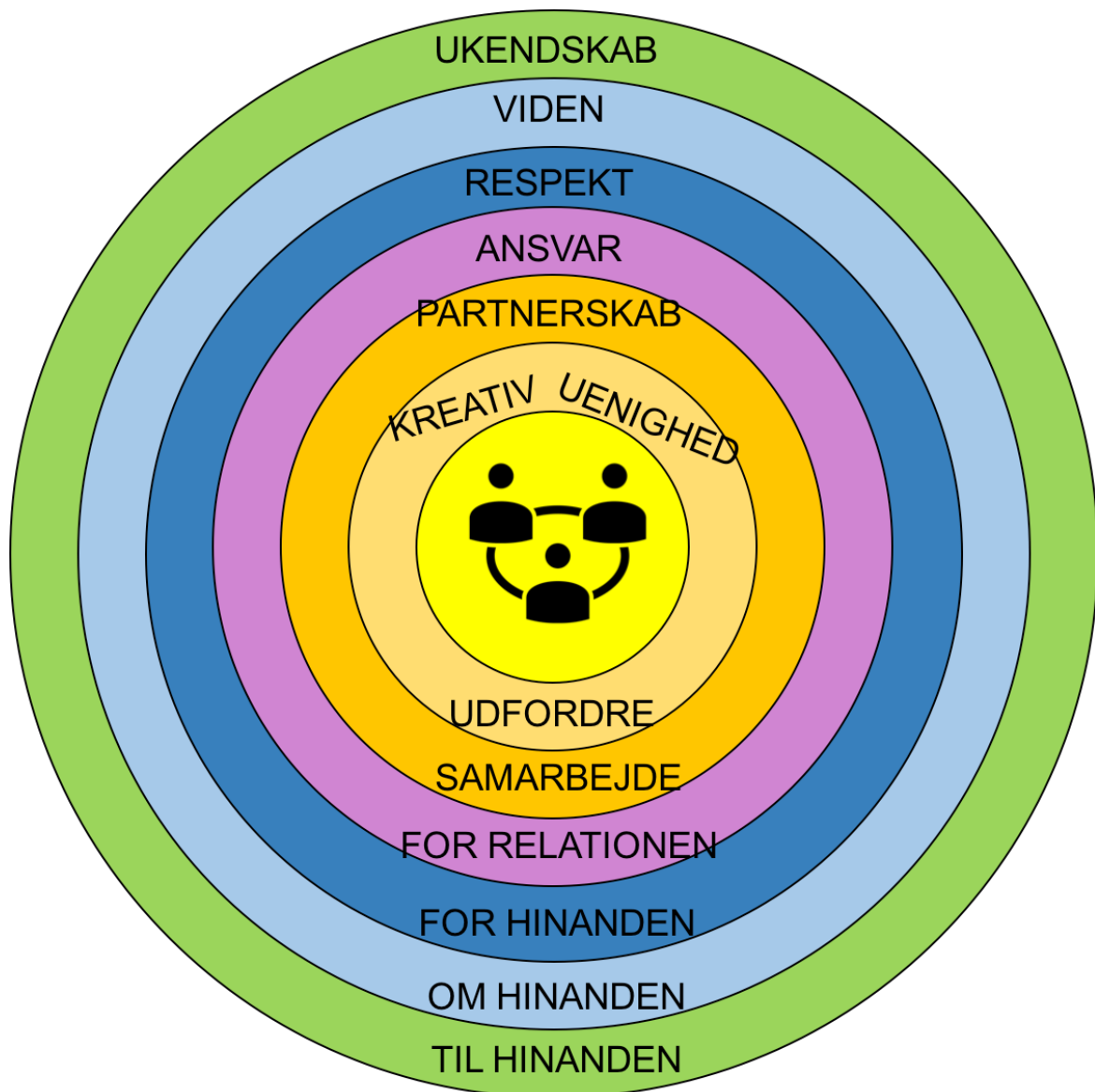
Du kan se mere i 'Fremtidens organisation' af Frederic Laloux

HVORDAN HÅNDTEER DU/I FRIKTION I HVERDAGEN?

- Hvilke tanker gør du dig om, hvordan din organisation håndterer friktion i hverdagen?
- Hvilke tiltag kunne du gøre for, at din organisation bliver bedre til at omsætte friktionsenergi til handlekraft?

TEAMINGLØB

Ligesom på de andre moduler er det vigtigt for os, at vi får kroppen med i spil som et vigtigt parameter for læring. Med dette mener vi, at vi iscenesætter nogle oplevelser, vi er sammen om og dermed kan tale om og tage udgangspunkt i, som forudsætning for at øge kendskabet til hinanden. Hvad enten det var fyrtårnsøvelsen eller båløvelsen på modul 1, 2 eller seancen omkring kropssprog på modul 3, har de alle handlet om at prøve at ramme en aktivitet, som satte en oplevelse i kroppen på alle, som man ville kunne huske, og som gav mening til modulets tema. Mange af jer har sikkert prøvet diverse sociale arrangementer eller teambuilding ture i den ene eller anden afskygning. Men hvornår gjorde de en forskel? Vores svar på dette er, at det handler om at skabe sammenhæng mellem aktiviteten, og det man som forbund eller team arbejder med eller henimod. Alt for ofte bliver det efter vores mening blot et socialt (hyggeonkels) arrangement uden perspektiv og dybere mening, og hvor ingen rigtigt opnår dybere kendskab til hinanden. Et dybere kendskab til hinanden er afgørende for at nå det kreative uenigheds niveau, der hvor man kender hinanden så godt, at man ikke er bange for at udfordre det bestående (se modellen herunder).



RELATION SOPBYGNING Gennem FRIKTIONSSKABELSE

Vores oplevelsesorienterede læringsaktivitet knyttet til modulet er denne gang et teamingløb. Vi kalder det teamingløb, da det er designet til at friktion vil opstå, og derfor er det vores håb og mål, at I kan afprøve nogle af de refleksioner og redskaber, I indtil nu har mødt på modul 4.

INDEN LØBET

- 1) Hvilke ting fra friktionsledelse kunne da være spændende at prøve af og være opmærksom på undervejs i løbet?

EFTER LØBET

- 1) Hvilke friktioner mødte vi, og hvordan håndterede vi dem?
- 2) Hvis det havde været situationer derhjemme i forbundet, hvordan kunne vi så have gået til dem ud fra friktionsledelse?
- 3) Hvilke andre relevante observationer, refleksioner gjorde I jer før, under, efter?

KOM PÅ FORKANT MED DIN TID

13 GODE TIPS TIL EFFEKTIV PERSONLIG PLANLÆGNING

Jobbet som sportschef indeholder en hverdag med mange opgaver, der lander på ens bord. Vi har samlet nogle af de mest gængse og bedste tip. Det er blevet til i alt 13 tip til at undgå, at du drukner i store bunker, lange to-do-lister, og kan prioritere mellem mange bolde i luften. Overvej hvilke tip, der er brugbare for dig i forhold til at prioritere, systematisere og tidsstyre din hverdag, dine arbejdsopgaver og dit arbejdsliv så optimalt og effektivt som muligt.

1. Sæt tid af til at skabe overblik og planlæg din tid og opgaver. 10 minutter hver morgen + lidt ekstra mandag morgen.
2. Prioriter de vigtigste opgaver først – også selvom det betyder, at du i stedet kunne have nået tre mindre vigtige opgaver. Vigtige opgaver på to-do-listen sættes i kalenderen.
3. Lav en to-do-liste et sted. Brug et program, der kan synkronisere på tværs af mobil og computer. F.eks. OneNote eller outlook. Skriv opgaver i bydeform.
4. Er du den rette til at løse opgaven. Hvis ikke, så uddelegér den.
5. Sæt tid af til både hverdagsledelse og systemledelse, så du både har den korte og lange bane for øje. Tænk i daglig planlægning, ugentlig plan, månedlige planlægning, årshjul og 4-årig olympiade. Husk tid til udvikling herunder din egen personlige udvikling, samt hvis der er perioder med pres på fra hjemmefronten.
6. Sørg for, at der er luft eller buffertid i din kalender – lad være med at fyld hele dagen. Der kommer ofte uforudsete ting ind, og du bliver helt sikkert afbrudt. Find ud af, hvor meget af din dag, du skal undlade at planlægge for at få din planlægning og din arbejdsdag til at gå op.
7. Sæt tid af til at forberede dine møder og opgaver. Sæt formål og mål op, før du løser en opgave for at skabe den rette motivation og fokus. Hvordan hænger opgaven sammen med organisationens og din mission og vision?
8. Sæt tid af til at evaluere og lukke en opgave praktisk og mentalt, når du er færdig. På den måde giver du dig selv nærvær og ro til at gå videre i dine gøremål.
9. Overvej hvilke dårlige vaner eller overspringshandlinger du har, og find en strategi til at bryde dem.
10. Hvis du bruger LinkedIn, Twitter, Facebook, læser nyheder osv. så overvej hvornår, og hvad du bruger det til. Det kan enten være for at opsøge viden eller inspiration, men ofte er det egentlig en overspringshandling, og du kan nøjes med at gøre det en gang dagligt.
11. Ryd op og organiser dit skrivebord.
12. Hav en huskeliste/idebog/refleksionsbog, hvor du kan notere tanker, som endnu ikke er opgaver. Denne kan du også have elektronisk. Opret kategorier. Kig den igennem hver 14 dag, og overvej om noget skal omsættes til opgaver.
13. Træk stikket ud – Hvis du skal være på og levere varen, kræver det, at du har energi og batterierne er opladt. Overvej at slukke telefonen, computeren i nogle timer hver dag og HOLD FRI. Så kan du i langt højere grad være oplagt og effektiv, når det gælder. Ideen er – kom i gang mens du er på arbejde – og nyd så at holde fri nogle timer hver dag – i stedet for en blanding, hvor det hverken er det ene eller det andet.

FÅ STYR PÅ DIN INDBAKKE

Har du det svær med en voksende indbakke, og en dårlig mail kultur? Her er et par råd, der måske kan hjælpe dig på vej. Tjek kun e-mail 2-3 faste tidspunkter om dagen (medmindre du venter noget vigtigt). For mange er det at tjekke e-mail blevet en u hensigtsmæssig overspringshandling, som giver afbrydelser og manglende fokus.

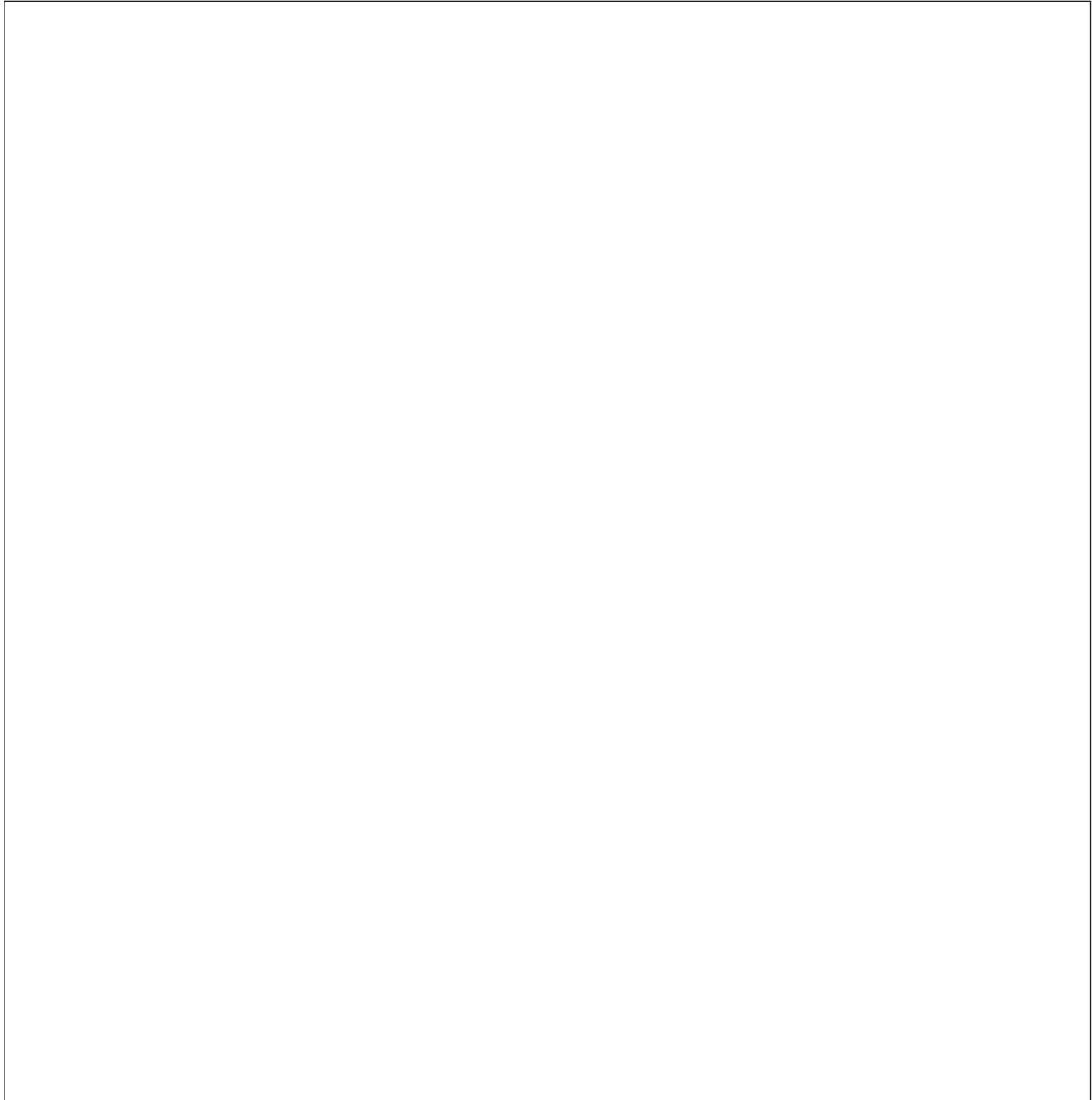
Et simpelt tip til en mere effektiv indbakke er, at operere med tre mailbakker. Indbakke, Arkiv og "Skal behandles".

Når du tjekker dine mails i indbakken overvejer du:

1. Skal bare slettes med det samme.
2. Kan og skal besvares med det samme, da det kræver et kort svar og kan gøres, mens du lige har det i hovedet og hurtigt kan tage stilling. (ofte under 5 minutter).
3. Skal behandles, men kræver lidt mere betænkningstid og/eller et længere svar. Overfør mailen til mappen "Skal behandles". Sæt tid af 1-2 gange om dagen til at ordne mails under "Skal behandles". Hvis det kræver meget tid, så sæt dem i kalenderen og på din to-do-liste.
4. Skal arkiveres – smid den direkte ned i arkivet.

Målet er at have 0 beskeder i din indbakke. Det er lidt ligesom med skrivebordet. Når der er ro i indbakken, så er der ro i hovedet.

RÅD OG TIPS DER GIVER MENING FOR MIG



FISH BOWL PROCES - DEL 2

LÆRINGSNOTER

A large, empty rectangular box with a thin black border, occupying most of the page below the title and subtitle. It is intended for students to take notes during the fish bowl process.

SÅDAN KOMMER JEG PÅ FORKANT

- 1) Beskriv/brainstorm over de handlemuligheder du undervejs på modul 4 har opdaget, at du har, for at komme mere på forkant?

- 2) Hvad skal jeg helt konkret hjem og gøre mere/mindre af?

- 3) Hvad, hvornår og hvordan skal jeg kommunikere det og til hvem?

- 4) Noter det vigtigste af ovenstående ind på din Forkants-kanvas under forkantshandlinger.

GUIDE TIL GENNEMSLAGSGIVENDE PRÆSENTATIONER - OG FEEDBACK



HYSS MODELLEN

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

TEAM DANMARK

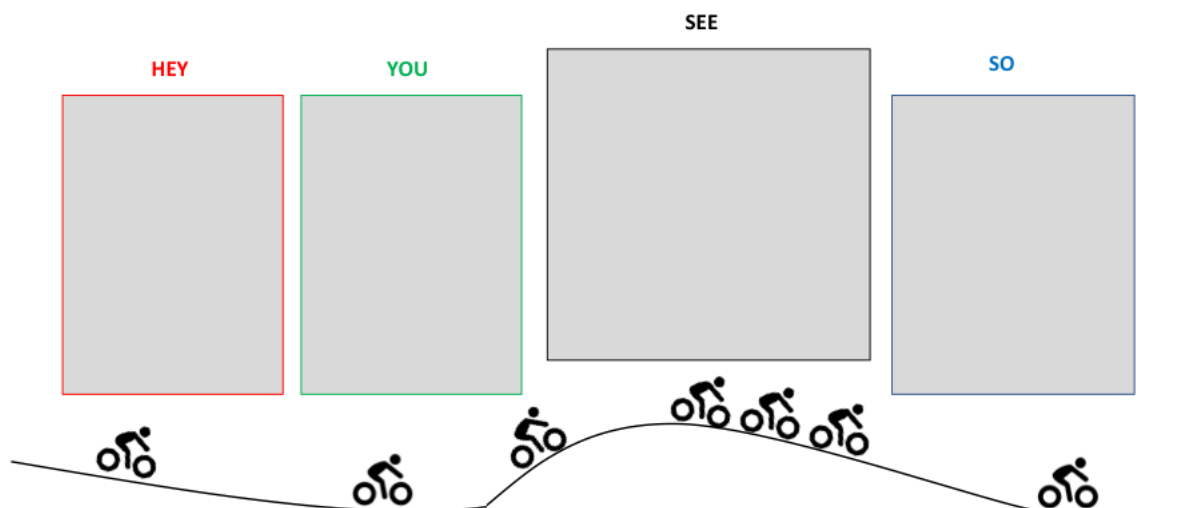
PRÆSENTATIONSMODEL



PROCES

Du har 15 minutter til at forberede en præsentation på 3-5 minutter for din mellemrumsgruppe, hvor du på inspirerende vis fortæller om dit Forkants-kanvas. Brug evt. følgende skabelon til at skrive på og tale ud fra.

PRÆSENTATIONSMODEL



A large empty rectangular box with a thin black border, intended for writing the content of the presentation.

NOTER

TEAM DANMARK

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