

TEAM DANMARK



# DET PERSONLIGE LEDERSKAB

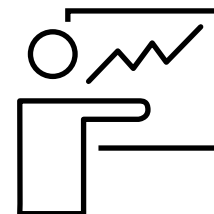
- LANDSTRÆNERUDDANNELSEN

VI STÅR BAG DE DANSKE ATLETER



# MODUL 1

## - STÅ STÆRKT



### 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 så du kan opnå størst mulig impact på de aktører, du arbejder med, via kendskab til dem, dig selv, og den arena du agerer i.

På uddannelse 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. 3 måneder samt træning og refleksion i små netværk i de mellemliggende perioder.

Samlingerne er opdelt i tre hovedoverskrifter, som 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:**  
Her er fokus på den arena, som dine atleter og du selv skal præstere 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?

### OPBYGNING

Stå stærkt

Samling 1  
31. august -  
2. september 2022

Slå igennem

Samling 2  
1.-3. november 2022.

I brændepunktet

Samling 3  
5.-7. december 2022.

Afslutning

Netværk

Netværk

Netværk

DIN PERSONLIGE TRÆNERFILOSOFI

# ARBEJDSHÆFTET

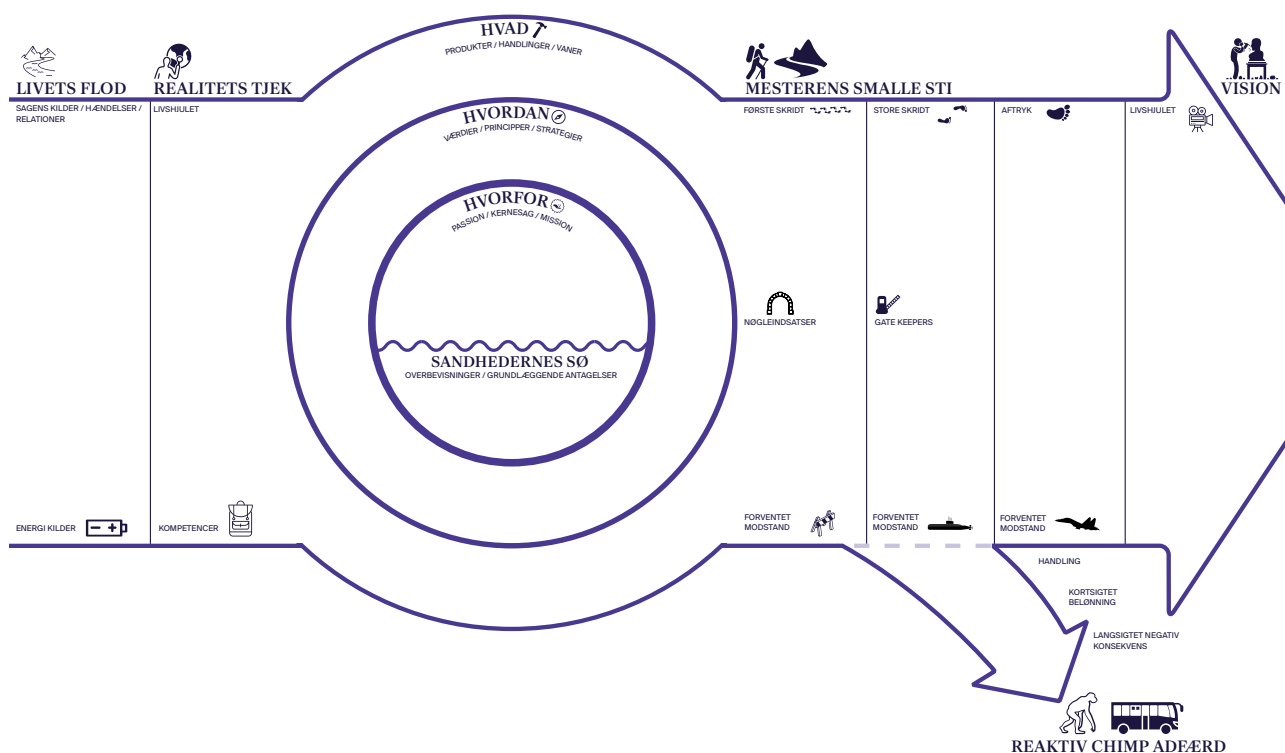
På hvert af de tre moduler bruger vi arbejdshæfter, som både indeholder teori, refleksionsøvelser og opgaveløsning forbundet til de enkelte temaer. På den måde kan du vende tilbage til det lærte, når du er hjemme igen og/eller som forberedelse til næste modul.

I dette arbejdshæfte til modul 1 guider vi dig i udviklingen af dit personlige mesterværk, hvor alt væsentligt indhold fra dit trænerliv samles. Det personlige mesterværk er hovedproduktet, du tager med dig hjem fra Modul 1.

NAVN:  
DATO:

## DET PERSONLIGE MESTERVÆRK<sup>©</sup>

doubleyou

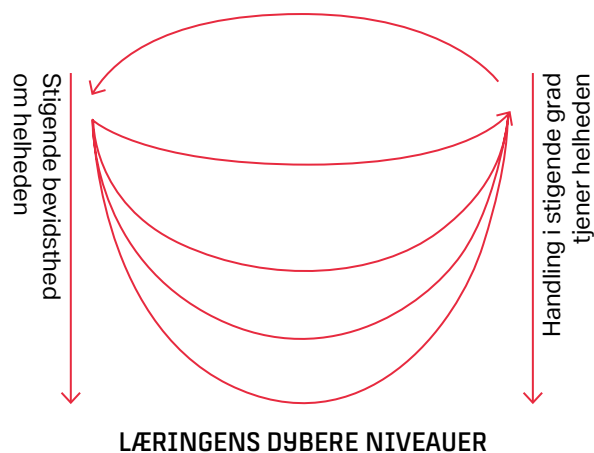


Arbejdshæftet skaber samtidig et fundament for at samle din personlige trænerfilosofi. Efter de enkelte sessioner på modulerne er der gjort plads til nogle minutters refleksion.

En af grundtankerne bag modulet er at give dig mulighed for at stoppe op og reflektere på et dybere niveau, så du med en øget bevidsthed om dit personlige lederskab kan skabe endnu bedre handlemuligheder og stå endnu stærkere i de mange forskellige situationer, du kommer i som træner.

### TÆNKNING

### HANDLING



## EN TRÆNERFILOSOFI

Alle trænere arbejder ud fra nogle grundlæggende antagelser og værdier om, hvad der skaber resultater. Når disse grundlæggende antagelser er reflekterede, afklarede og sammenhængende, kan vi tale om en trænerfilosofi. Desværre er det ikke alle trænere, der er bevidste om deres filosofi, har tænkt over den eller har nedfældet den. Risikoen for disse trænere er, at de bliver inkonsistente i deres gerning.

En bevidst trænerfilosofi skaber konsistens i trænergerningen. Sikkerhed skaber fokus, og når du som træner er konsistent i din gerning, reducerer du usikkerhed blandt såvel dine kolleger som atleterne om regler, spillestil, disciplin, langsigtede mål osv.

Når du som træner er bevidst om din trænerfilosofi – ligefrem har beskrevet den – bliver det lettere at være tydelig. Det bliver lettere at træffe valg i svære situationer, begrunde dine valg og beslutninger, holde fast i dine beslutninger og at skabe tillid samt opnå opbakning fra atleter, trænerkollegaer, ledelse og andre relevante aktører.

Undervejs i uddannelsen vil du blive bedt om at reflektere og beskrive elementer i din trænerfilosofi. Ved endt uddannelse vil du have beskrevet de grundlæggende elementer i hele din trænerfilosofi, som du kan bruge de næste mange år.



# FORVENTNINGS- AFSTEMNING

Forventninger har stor betydning for den måde, vi går til alle livets forhold på. Forventningens kode er bekræftelse/skuffelse, og alt efter i hvilken grad og på hvilken måde en forventning er sat på, påvirker den energien, indsatsen og det fokus, vi går til opgaver med, samt det humør og de følelser, der kan komme i spil.

I sport taler vi ofte om, at det er vigtigt med store/høje forventninger, fordi vi kender det engagement, der er forbundet hermed. Samtidig kender vi også de følelser, der er forbundet med høje forventninger, fordi de i sagens natur er sværere at indfri. Hvis man kontinuerligt skal kunne håndtere høje forventninger, skal man også kunne rumme de følelser, der er forbundet med skuffelser.

Derfor bruger vi ofte tid på at justere forventningerne, så de er realistiske. Det betyder ikke nødvendigvis, at man gør dem mindre, men at man forholder ens egne forventninger til den konkrete opgave, der ligger lige for, og de muligheder, der er forbundet hermed.

På uddannelsen vil vi på samme måde arbejde med at afstemme forventningerne med opgaven og mulighederne for at sikre, at alle har høje forventninger til noget, der kan indfries som en del af programmet.

Her den første lille øvelse:

- 1) Noter dine tanker om og forventninger til uddannelsen 'Det personlige lederskab i elitesport'. Både hvad angår udbytte, egen indsats og eget bidrag.
- 2) Notér løbende hvilke af disse forventninger, der har stor/lille sandsynlighed for at kunne indfries i takt med, at du får kendskab til de muligheder, uddannelsen byder på.



# RIVER OF LIFE - SAGENS KILDER



## FORMÅL:

At lære os selv og hinanden at kende (lidt bedre). Vi har alle en rig livshistorie, som reflekterer svære tider, store fejring, betydningsfulde relationer, afgørende begivenheder, definerende tilfældigheder på godt og ondt samt meget mere. Ved at genbesøge denne historie kan vi få perspektiv på, hvorfor vi er, hvor vi er, og møder hverdagen, som vi gør. Men vi kan også finde inspiration til, hvad der kan vise os endnu bedre veje frem i tiden.

River of life skal bidrage til at:

- Udvikle identitet og udvide selvindsigt.
- Give perspektiv og forståelse til hvor vores drømme, drivkræfter, værdier og modstand mod forandring kommer fra.
- Lægge spor ud, der guider handlinger.

## REFLEKSIONSPØRGSMAÅL:

Hvis du skulle forestille dig, at dit liv var en flod, hvordan ville den da se ud? – skriv stikord til nedenstående spørgsmål.

- Hvornår og hvor er vandet roligt og flydende? - de tider hvor begivenheder og relationer er overskyggende positive, og hvor livet nærmest føles legende let.
- Hvornår og hvor tager floden pludselig en drejning og bliver mere oprørt, turbulent eller vild (og hvad forårsager dette)?
- Er der nogen sten eller stammer, der falder i din flod – og uventet ændrer din retning?
- Er der punkter, hvor floden flyder kraftfuldt og formålsfuldt, eller hvor floden stilner af til næsten ingenting?
- Er der tidspunkter, hvor floden deler sig i flere åer?



## PRODUKTIONSOPGAVE

Tegn din *River of Life* op til i dag med så mange detaljer, som du kan huske, på dit kanvas.

- Skriv din ca. alder ved siden af floden og identificer de mest markante "vendepunkter"/begivenheder i dit liv.
- Hvis floden tager flere samtidige veje, hvad hedder da de forskellige åer?
- Hvilke relationer har haft størst betydning og formet dig mest på forskellige tidspunkter i dit liv?
- Har du tabt betydningsfulde relationer undervejs? (hvad gjorde det ved dig)
- Hvilke grupper eller fællesskaber har haft størst betydning for dig? (du kan evt. notere nogle af de tanker og følelser, der har fulgt med disse relationer)
- Er der tidspunkter, hvor noget fungerer rigtig godt for dig eller dem, du er sammen med?
- Er der tidspunkter, hvor noget gør ondt på dig eller andre, som ændrer flodens rytme?
- Hvad er der sket på din rejse, som du associerer med ubehag?
- Hvad er der sket rundt om dig i verden (lokalt, nationalt, internationalt), som har haft betydning for din River of Life?
- Hvilke livsmæssige tilfældigheder har haft betydning for flodens retning og rytme?
- Hvilke værdier, forpligtelser, kernesager og principper har været vigtigst for dig på forskellige tidspunkter i dit liv?
- Mod hvilke mål eller formål (hvis nogen) har din energi primært været rettet, og hvilken betydning har det haft for den måde, som din flod har formet sig på?

## REFLEKSIONSOPGAVE:

Hvad mindede de andres floder dig om fra dit eget liv, som du med fordel kan tilføje din egen flod?

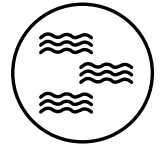
## FILOSOFIOPGAVE:

Brug ti linjer på at beskrive nogle centrale ting, som du ser ud til gennem dit liv at have bevæget dig henimod og væk fra?





# SANDHEDERNES SØ



Dine grundlæggende overbevisninger former dine tanker og handlinger og har derfor stor betydning for, hvordan du bedriver ledelse.

Nogle af de erfaringer, som vi gennemlever i livets flod, aflejres i os som overbevisninger om, hvordan verden hænger sammen, og hvordan vi skal forstå forskellige situationer og mennesker. De bundfælder sig i søen og regulerer klimaet for livet i vores sø.

Der kan være mange sandheder om livet. De sandheder, som vi opretholder, er med til at forme vores liv og langt hen ad vejen også til at sørge for, at vi er velfungerende. Sandheder er 'sande' for dig, men kan være anderledes for andre. Det er således ikke endegyldige sandheder, men de bliver sande i deres konsekvenser – vi handler nemlig ud fra dem.

Nogle gange er disse 'sandheder' hjælpsomme i vores arbejde, andre gange står de i vejen for vores engagement eller blokerer for de forandringer, som vi allermost ønsker.

Du kan med fordel blive opmærksom på dine sandheder. Både de hjælpsomme og de mindre hjælpsomme. Du kan nemlig lære at forholde dig til dem og dermed ændre dem.

## REFLEKSIONSOPGAVE:

Reflekter over dine grundlæggende overbevisninger.

Spørg dig selv:

- Hvad er jeg rundet af?
- Hvilke nøgleoplevelser har formet mig?
- Hvad står tilbage som aflejringer efter min 'River of Life'?
- Hvilket perspektiv har mit liv givet mig på 'livet'?

Disse refleksionsspørgsmål, der kan være en hjælp.

- Hvad er et godt liv?
- Hvad er et godt liv i eliteidræt?
- Hvordan definerer og måler jeg holdets/atleternes succes?
- Hvordan definerer og måler jeg min egen succes som træner?
- Er andre trænere konkurrenter eller samarbejdspartnere? Bør jeg holde på mine hemmeligheder for at bevare et forspring, eller er det bedre at dele ud af min viden?
- Sætter jeg pris på åbent samarbejde med omgivelserne (fx andre klubber og lande), eller byder konkurrencen mig at holde på hemmeligheder?
- Hvad er vigtigst: At holde fast i traditionerne, være til stede i nuet eller kigge fremad?
- Hvad kendetegner gode relationer mellem trænere og atleter, og hvordan nærer jeg dem?
- Hvad er min rolle i at styre atleternes samlede belastning, og hvordan varetager jeg den?
- Hvad kendetegner et godt trænings- og konkurrence-miljø?
- Hvad er min tilgang til viden?
- Hvad er min tilgang til uddannelse?
- Hvad respekterer jeg særligt hos andre mennesker?



**FILOSOFIOPGAVE:**

Beskriv nedenfor – som korte præcise sætninger - dine grundlæggende overbevisninger, der står tilbage som aflejringer i din sø.

Skriv til hver overbevisning konsekvensen af denne.



# REALITETS TJEK



Efter vi hver især har set bagud og taget et kig på, hvad vores personlige historie har aflejret i sandhedernes sø, er næste skridt at rette fokus på vores situation lige nu: Hvad kendetegner den situation, jeg står i lige nu?

Formålet er at få et ærligt billede af den virkelighed, som du skal fungere i lige nu og her.

Vi gør det ved hjælp af terrænbordsmetoden. Terrænbordet er en metode oprindeligt fra militært brug. For at sikre at alle havde en forståelse af troppernes positionering og landskabets form byggede man en model af landskabet på et bord i officerernes kvarter. Det gjorde de strategiske overvejelser overskuelige, konkrete og enkle at arbejde med og diskutere.

Metoden anvendes i dag i visse sportsgrene med taktik-tavler af forskellig art. På den måde bliver refleksioner over taktik og strategi meget konkrete, praktiske og relaterede til virkeligheden og hjælper til at give alle det samme billede. En anden fordel er, at overvejelserne kommer "ud af hovedet". Der bliver frigjort plads til at tænke over implikationerne.

Metoden er taget op i moderne strategifacilitering, hvor man i stedet for landskab arbejder metaforisk, hvilket har mange fordele. Dels kan det rumme langt mere information end klassiske situationsanalyser. Dels trigger metaforer i højere grad vores "højre hjernehalvdel", kreativitet og men-

neskelig indsigt. Desuden er det formodentlig kun dig, som til fulde forstår billedet, og du kan dermed arbejde meget præcist uden at afsløre følsomme oplysninger, hvis ikke du ønsker det.

Det er vigtigt på dette trin at holde sig observerende og forsøge at suspendere vores naturlige, indbyggede evne til at konkludere og beslutte handling. Vi er i observation, og jo bedre vi er til at observere, jo mere kvalitet vil beslutningen have, når vi når frem til den. Det skyldes nogle af de bias, som vi har som mennesker. I forvejen har vi svært ved at se ting neutralt, men hvis vi blander beslutning og observation sammen, så ophører vi med at se tingene, som de er. I stedet ser vi ting, som understøtter den beslutning, som vi er ved at tage.

**VIGTIGT:** Det er vigtigt, at du ikke evaluerer dig selv eller andre (god/dårlig, rigtig/forkert), men holder dig til en konstaterende stil. Målet er ikke at bedømme og give karakterer, end ikke at drage konsekvenser (endnu), men udelukkende at forstå og tage perspektiv.

## STEP 1: SITUATIONEN SOM DEN ER LIGE NU

**PRODUKTIONSOPGAVE:** Inddel et stykke flipchart papir i fire felter med overskrifterne: Work, Love, Health og Play. Brug grafiske virkemidler når du forholder dig til opgaverne. Få inspiration i nedenstående spørgsmål.

Din metaforiske illustration af din situation skal vise fire dimensioner af dit liv:

- **Work (Arbejde):** Dit arbejde som træner.
- **Love (Relationer):** Dine nære og kære, tætte familie og/eller nære venner.
- **Health (Sundhed & Personlig udvikling):** Din relation til din egen sundhed og dit kropslige og mentale helbred.
- **Play (Fritid & Fornøjelse):** Aktiviteter du gør for din egen skyld, bare fordi det er sjovt/du nyder at gøre det. Hobby, sport, hænge ud med vennerne, etc.

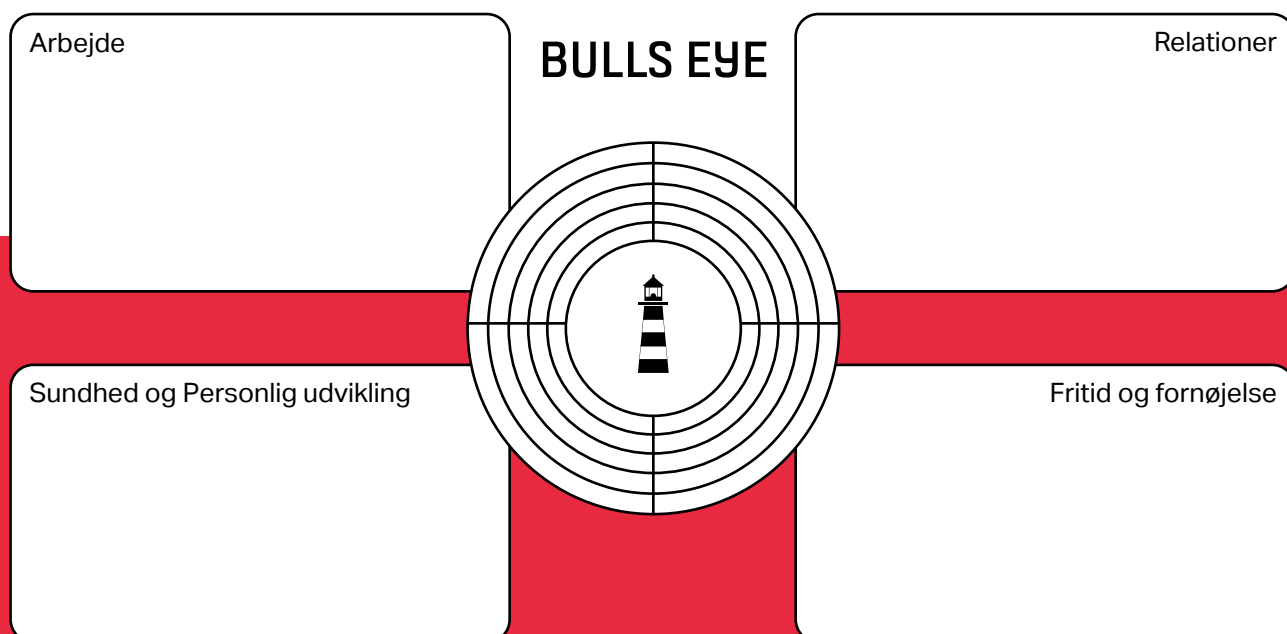
Selvom uddannelsen har fokus på din trænergerning, så er vi alle hele mennesker. Tilstanden i hver af de fire dimensioner vil - ofte i ganske stor grad - påvirke, hvordan vi "står" i vores trænerjob. Det er vigtigt ind imellem at "tjekke ind" og tage en status på alle fire områder, som vi gør nu.

Det er op til dig, hvordan du vil vise de fire dimensioner i terrænbordets realitets tjek. Blot illustrationen viser den aktuelle situation lige nu i dit liv.

Det realitets tjek, som du tegner op, skal indeholde nogle af følgende faktorer, som du kan forholde dig til, hvordan du vil illustrere:

### WORK - ARBEJDE

- Hvad er der "i gang" lige nu i dette felt? Hvilke projekter har du sat i søen inden for dit ansvarsområde, og hvad er deres tilstand lige nu? Er de godt på vej, har de aldrig forladt havnen, har de kastet anker, eller er de mon sunket til havets bund?
- **Dine** vigtigste interesser, deres personlighed og ambition, **deres** vigtigste interesser og hvordan alle indbyrdes relaterer til hinanden. Herunder kvaliteten af disse relationer (tæt, fjern, tillidsfuld, konkurrerende, konfliktfyldt etc.).
  - Hvad er den vigtigste opgave, som hver af interesserne vil lykkes med?
  - Hvordan vil interessen gerne opfattes af andre? Hvordan kan de godt lide at føle omkring sig selv, og hvad gør de for at opnå det?
  - Hvad begejstrer interessen? Hvad gør deres liv nemmere?
  - Hvad "tæller" mest, når interessen vurderer en opgave/samarbejdsrelation?
  - Hvordan måler de succes? Hvad bliver de selv målt på og af hvem?
  - Hvad er de forskellige interessenters primære udfordringer eller barrierer for, at deres drømme/ambition kan opnås? Forstår de reelt, hvad der sker i konteksten, og hvorfor de har udfordringer? Har de modstand over for visse opgaver?
  - Hvilke negative sociale konsekvenser møder dine interesser, eller frygter de for at møde? Tab af anseelse, magt, troværdighed, status etc.?
  - Er der noget, som går dem på, som de er utilfredse med eller generer dem?



- Hvordan er stemningen generelt i den kontekst, du arbejder i? Hvilke karakteristika vil du bruge til at beskrive arbejdsmiljøet med, og hvordan viser du det metaforisk? Er der modstand eller opbakning, og hvor kommer det fra?
- Hvor er du i dette scenarium? Hvor lægger du din tid og kræfter lige nu, og hvordan påvirker det scenariet?
- Hvordan kommer din livsbagage og dine overbevisninger til udtryk i situationen?

### LOVE – RELATIONER

Kan være din partner, dine børn eller andre familiemedlemmer, som du føler dig meget nært knyttet til. Det kan også være meget nære venner, som du føler dig nært forbundet med og har et tæt og fortroligt forhold til.

- Hvad kendetegner den måde, I er sammen på for tiden?
- Hvad er deres ønsker og passioner i deres egne liv?
- Hvad er deres ønsker og passioner i relationen til dig? Hvordan udtrykker de dette i ord og/eller handling?
- Hvad er deres ønsker og passioner i forhold til jeres relation og det liv, som I har sammen?
- Hvad er de små stjernestunder, som du har med dem, og hvordan kommer de til udtryk i hverdagen?
- Er der nogle afsavn fra din og/eller deres side, som kommer til udtryk?
- Hvordan kommer din livsbagage og dine overbevisninger til udtryk i situationen?

### HEALTH – SUNDHED OG PERSONLIG UDVIKLING

Spiritualitet, restitution meditation, komme ud i naturen, træning, kost og håndtering af helbreds-mæssige risici som rygning etc.

- Hvilke rutiner har du på dette område – eller er det et område du negligerer? Hvordan vil du illustrere det i modellen?
- Hvad har "River of Life" og "Sandhedernes sø" lært dig om dit forhold til din mentale og fysiske sundhed? Kan du se et mønster, og hvordan kommer det til udtryk?
- Hvad er vigtigt for dig, og hvordan kommer det til syne lige nu?
- Hvordan restituerer du, bliver groundet og kommer i balance?
- Hvor bliver du tanket op med energi?
- Hvis du synes, du ikke har fokus nok på dette område for tiden, hvad holder dig så tilbage? Hvilke konkrete valg, prioriteter og beslutninger gør, at du ikke bruger tid eller fokus her?

### PLAY – FRITID OG FORNØJELSE

Hobbyer, fritidsaktiviteter, ting der inspirerer dig kreativt, afslapning, sjov (ud over alkohol, rygning etc.).

- Hvilke rutiner har du på dette område – eller er det et område du negligerer? Hvordan vil du illustrere det i modellen?
- I hvilke situationer kommer det legefulde til udtryk i dit liv?
- Hvad nyder du at gøre, bare fordi det er sjovt eller giver dig energi? På hvilket niveau får det plads i dit liv lige nu – hvor kan man se det i dit liv?



## STEP 2: PRIORITERING OG JUSTERING

Du står nu med en præcis gengivelse af din nuværende situation på de fire vigtige livsområder. Næste skridt bliver at illustrere på dit papir, hvilken bevægelse eller udvikling der skal ske, for at der er så god en balance i din livssituation, som der kan blive. Så din livssituation afspejler, hvad der er vigtigt, for at du kan stå stærkt i dig selv på en realistisk måde.

Vi arbejder med Work-området senere, så for nu skal du fokusere på felterne Love, Health og Play, og hvordan de skal spille sammen med Work-delen. Illustrer på dokumentet dit perspektiv på følgende spørgsmål:

1. Hvordan skal hver af disse felter være tids- og prioriteringsmæssigt i forhold til Work-feltet?
2. Inden for det enkelte felt: Hvad skal fremover have høj prioritet? Hvordan ønsker du feltet skal se ud, både aktiviteter, men nok så meget hvordan du er i aktiviteterne? Med hvilken intention er du i aktiviteterne? Hvad er særligt vigtigt for dig ved den intention og de aktiviteter? Hvad gør de ved dig og for dig?

## STEP 3: REFLEKSION I SMÅ GRUPPER

Find et par kolleger. På skift deler I jeres realitets tjek. Når du genfortæller dit eller lytter til de andres, kan du søge inspiration i følgende spørgsmål:

- Hvad er dine umiddelbare tanker om det billede, som træder frem?
- Hvor er der mest liv/energi i det billede?
- Hvor er de områder, som du har mindst lyst til at se, konfrontere eller tage fat i?
- Hvad kalder de forskellige arenaer på? Hvilke behov og/eller forventninger til dig (fortælleren) bliver udtrykt i de forskellige arenaer? (Brug evt. hjælpespørgsmål fra ter-rænboardsøvelsen eller egen refleksionen nedenfor)

Måske giver det dig lyst til at justere noget, at genfortælle og få spørgsmål til din livssituation. Det må du endelig gøre.



## STEP 4: EGEN REFLEKSION

Brug lidt tid alene til at tænke over følgende spørgsmål. Skriv svarene ned.

Refleksionsspørgsmål:

- Hvad er dine umiddelbare tanker om det billede, som træder frem?
- Hvor er der mest liv/energi i det billede?
- Hvor er de områder, du har mindst lyst til at se, konfrontere eller tage fat i?
- Hvor kan du se sammenhænge til indsigter fra "Livets flod" og "Sandhedernes sø"? (For eksempel overbevisninger eller kerneværdier som kommer til udtryk i billedet – hvordan?)
- Er der overbevisninger eller kerneværdier, som ikke er funktionelle, som har gjort en situation vanskeligere, end den behøvede at være? I så fald hvilke og hvordan kommer det til udtryk?
- Er der overbevisninger eller kerneværdier, der spiller ind som styrker i billedet?
- Hvor skal du være opmærksom på mulige blinde pletter eller områder, som du ikke er så stærk i?
- ...

## FILOSOFIOPGAVE:

Beskriv, hvad der er særligt kendetegnende for den situation, som du som træner og menneske står i? Hvad giver det af yderligere selvindsigt i dine grundlæggende antagelser og værdier?



# DIN KERNESAG



Hvis man kigger ind bag de praktiske hverdagshandlinger, som du udfører i dit job, hvad er det så, som er så vigtigt for dig, at du finder det værd at kæmpe for? Hvad er det, som driver dig? Hvad er det for en forskel, som du brænder for at gøre? Hvis man skærer alt overflødig væk, hvad er så din kernesag?

For os mennesker kan der være flere typer af drivkræfter bag det, vi gør. Som autoriteter og ledere er det vigtigt at kende og forstå de drivkræfter, som passionen er forankret i. Herved kan vi træffe gode valg i en omskiftelig hverdag og forbinde os med passionens energien i perioder med modgang.

**Sag** har samme betydningsrod som ordet **jagt**, og man kan sige, at evnen til at lede high-performance bygges op gennem det, at du går på jagt i landskabet og bruger det, du ved, men samtidig er åben for hele tiden at forstå jagten bedre. Du ved, hvad du er på jagt efter, hvordan det ser ud, og hvad det kræver at lykkes. At vide, hvad du er på jagt efter, gør, at du kan være åben for landskabet, som du jager i, og du kan bevæge dig fleksibelt efter vejr, vind og bevoksning uden at tabe fokus på det, du går efter. Ved at reflektere over jagten bygger du mere og dybere viden op, som hjælper dig til at jage bedre.

Budskabet er således:

- Jo bedre du forstår den sag, der driver dig, og som du er på jagt efter at lykkes med, jo bedre kan du formulere fortællingen om den for dig selv og andre.
- Jo bedre du er til at bevæge dig i landskabet, jo bedre vil du lykkes med din jagt.
- Jo bedre du kender dig selv og er i stand til at afpasse din færd efter forholdene, jo stærkere vil du stå i din ledelse, og jo bedre vil du kunne flytte mennesker i din sags tjeneste og gøre det igen og igen og igen - det vi kalder high-performance - fordi du kan vise vejen frem, hjælpe dem til at få det bedste frem i sig selv og engagere dem i jagten.

I modul 2 arbejder vi meget mere med konteksten: Landskabet du jager i.

Denne session fokuserer på at hjælpe dig med at få større klarhed over din kernesag.

For at svare på spørgsmålene i refleksionsopgaven skal du måske dykke ned i din Sandhedernes sø igen og finde ud af, hvad dine grundantagelser er på nogle definerende områder for ledelse i elitesport.

Mennesker og organisationer bærer på overbevisninger - ofte ubevidst - som på afgørende vis styrer tilgangen til strategiske og ledelsesmæssige beslutninger. Derfor er de værd at gøre bevidste. Tre områder er især afgørende: Menneskesyn, syn på det terræn man arbejder i, samt en antagelse om hvad elitesport grundlæggende er.

Følgende spørgsmål kan være afklarende at stille:

- Hvad er min grundlæggende antagelse om **terrænet**, som ligger til grund for strategiske analyser og beslutninger? At den er stabil, lineær, kontrollerbar - eller har karakter af komplekse, dynamiske, responsive processer?
- Hvad er den grundlæggende antagelse om **mennesker**, hvad de er for nogen, hvad der driver dem, og hvordan de forvalter sig selv og deres ansvar?
- Hvilken antagelse om **eliteidræt** ligger til grund for din afkodning og beslutning? Hvor placerer du dig i ambivalenser mellem konkurrent og samarbejdspartner, resultat versus udvikling, kort bane versus lang bane? Hvad ser du som den grundlæggende præmis og formålet med eliteidræt? At vinde? Skabe spænding? Skabe karakter? Eller?

## REFLEKSIONSOPGAVE:

Afklar med dig selv:

- Hvad er kernen i min sag? Hvad er årsagen til, at jeg blev landstræner? Hvad vil jeg med det? Hvad er den passion, der driver mit arbejde? Hvad vil du med din trænergerning? Hvad er dine drømme og mål?
- Hvordan er forholdet mellem min kernesag og vigtige begivenheder og personer i min River of life, Sandhedernes sø og livshjul?

Skriv dine tanker ned. Hvad er elementerne i din kernesag?





# SKILLEVEJEN

Skillevejen handler om mental styrke. Vi definerer mental styrke som evnen til at gå i retning af din kernesag på en måde, der udtrykker dine værdier - også når du står ansigt til ansigt med svære tanker og følelser. Den grundlæggende ide er således, at vi alle, når vi engagerer os i noget, der er vigtigt for os, oplever tvivl og bekymring. Det er der intet galt i. Kunsten er at lade værdierne - og ikke de påtrængende tanker og følelser - styre vores handlinger og valg. Mental styrke er både vigtig for atleterne og for dig som træner.

Skillevejen er en model, der kan bruges som udgangspunkt for at undersøge: (1) Hvordan du gerne vil være som træner. (2) Hvilke tanke-, føle- og handlemønstre du har i de situationer, hvor du *ikke* handler efter dine værdier.

Modellen beskriver en *funktionel analyse*. Udgangspunkt er, at al adfærd har en funktion. Ellers gjorde vi det ikke. Når du for eksempel udskyder en svær samtale med en atlet, er funktionen måske, at du kortvarigt slipper for den stress og bekymring, som tanken om samtalen medfører. Når du får blik for den kortsigtede belønning (funktionen), men også for de langsigtede konsekvenser, er det nemmere at træffe et valg og tage skridt i retning af dine værdier som træner.

Vi står i skillevejen mange gange hver dag.

Modellen skal forstås således: Du bevæger dig ad en vej med retning mod fyrtårnet. Det er din værdistyrede vej. På et tidspunkt havner du i en stressfuld og udfordrende situation. Når du kommer i en udfordrende situation, oplever du stress. Stress er hjernens og kroppens automatiske respons på en trussel. Du vil ofte opleve, at der dukker tvivl, nervøsitet eller negative tanker op ledsaget af kropslig reaktion i form af øget puls, sved og muskelspænding. Hvis de ubehagelige tanker og følelser får taget i dig, og du bliver viklet ind i dem, kan du få "lyst" til at dreje væk fra værdivejen. Du kan få lyst til at tage sidevejen, fordi den giver en kortsigtet belønning i form af en umiddelbar lettelse fra ubehaget. Det er den følelsesstyrede vej. Men lidt efter opdager du, at det har en mere langsigtet konsekvens. Du bevæger dig længere og længere væk fra den person, som du gerne vil være og betaler prisen.

## REFLEKSIONSOPGAVE:

Indledende analyse:

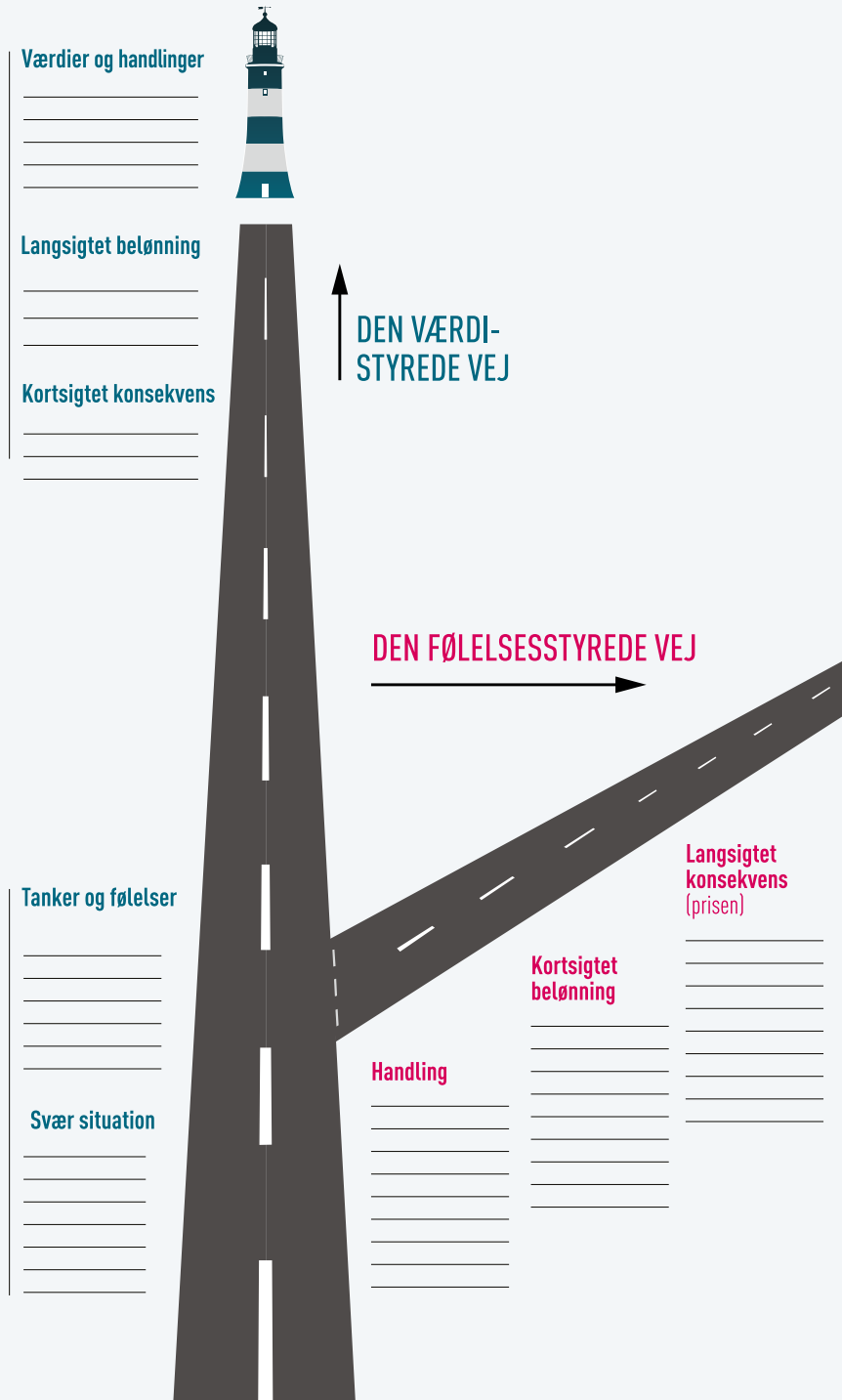
**Noter 2-3 situationer, hvor du vælger sidevejen og handler ude af tråd med den træner, du gerne vil være.**

(Du har ikke formuleret dine værdier tydeligt endnu, hvilket er helt OK).

Vælg en situation ud, og udfyld modellen på næste side.



## SKILLEVEJEN



**FILOSOFIOPGAVE:**

Hvad er fællestrækkene ved de situationer, hvor du oplever at komme under pres og kommer til at handle ude af tråd med den træner, som du i virkeligheden gerne vil være? Hvilke tanker/følelser/vaner har du samlet op gennem livet, som prøver at tage styring, når der er pres på?



# AKTION OG FRIGØRELSE

Et high-performance liv er i vores øjne altid forbundet med kontinuerlig opdagelse af nye handlemuligheder i jagten på udvikling og resultater. Nogle gange kommer vi til at handle for hurtigt uden at have overvejet andre muligheder, og om tiden måske var givet bedre ud til noget andet. Den grøft kunne vi også nemt falde i her, hvor du kunne ryge med den ene eller anden impuls eller inspiration, som du har fået. Opgaven er derfor nu at få overblik over de forskellige handlemuligheder, som du har på de forskellige områder, og vurdere, hvor du med fordel kan gøre mere/mindre først.

## REFLEKSIONSOPGAVE:

Brainstorm over afgørende områder (Work, Love, Health, Play), hvor du med fordel kan gøre en indsats.

Hvor er du inspireret til at gøre noget ved sagen? Hvori består forbedringen/forandringen?

Hvilke af disse forbedringer er hurtige/nemme at gøre noget ved, og hvilke er langsomme/svære?

Hvilken værdi repræsenterer de forskellige forbedringer for

dit samlede trænerværk? Hvilken forskel ville det gøre, hvis du opnåede forbedringen?

Hvilke modstande hos dig selv eller andre vil du skulle være opmærksom på i forbindelse med forbedringen? Og hvordan vil du kunne håndtere denne på en måde, hvor du er tro over for din sag og det, du vil stå for som træner?

Hvilke skillevejssituationer vil du kunne ende i?

Hvem kan hjælpe dig, hvem "har din ryg", hvem kæmper for det samme, og hvordan vil du få dem med på din forbedringssag?

Hvilke (psykologiske) "aftaler" skal jeg have indgået med centrale interessenter på hvert af de 4 områder, for at der er en realistisk balance?

Hvis en dokumentarist med et kamera fulgte dig, når du gik hjem og handlede på disse indsigter, hvad ville man så kunne se på filmen? I hvilke handlinger kunne man se, at konteksten og din sag mødes optimalt?



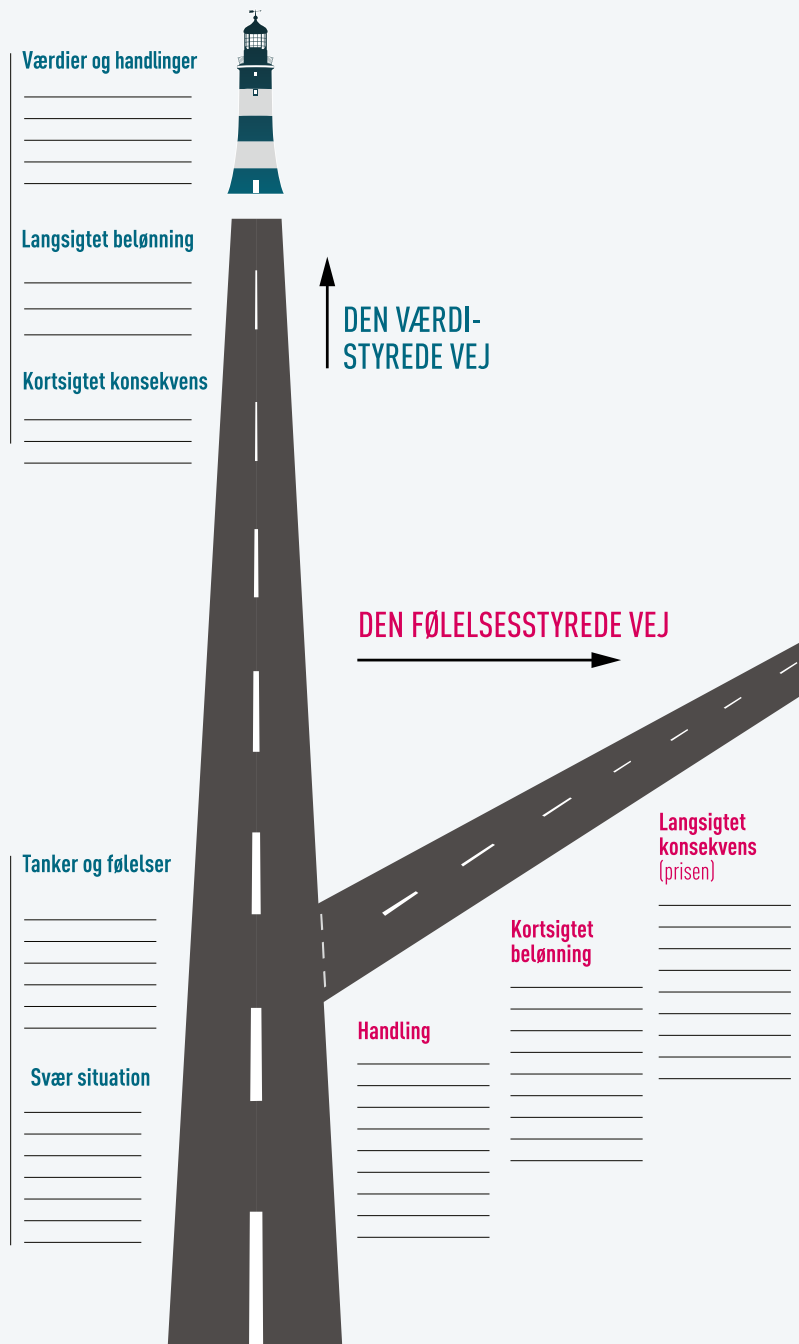
## REFLEKSIONSOPGAVE

Udarbejd to til fire skillevejsmodeller for de forbedringer, der potentielt vil være forbundet med situationer med pres og reaktiv adfærd.

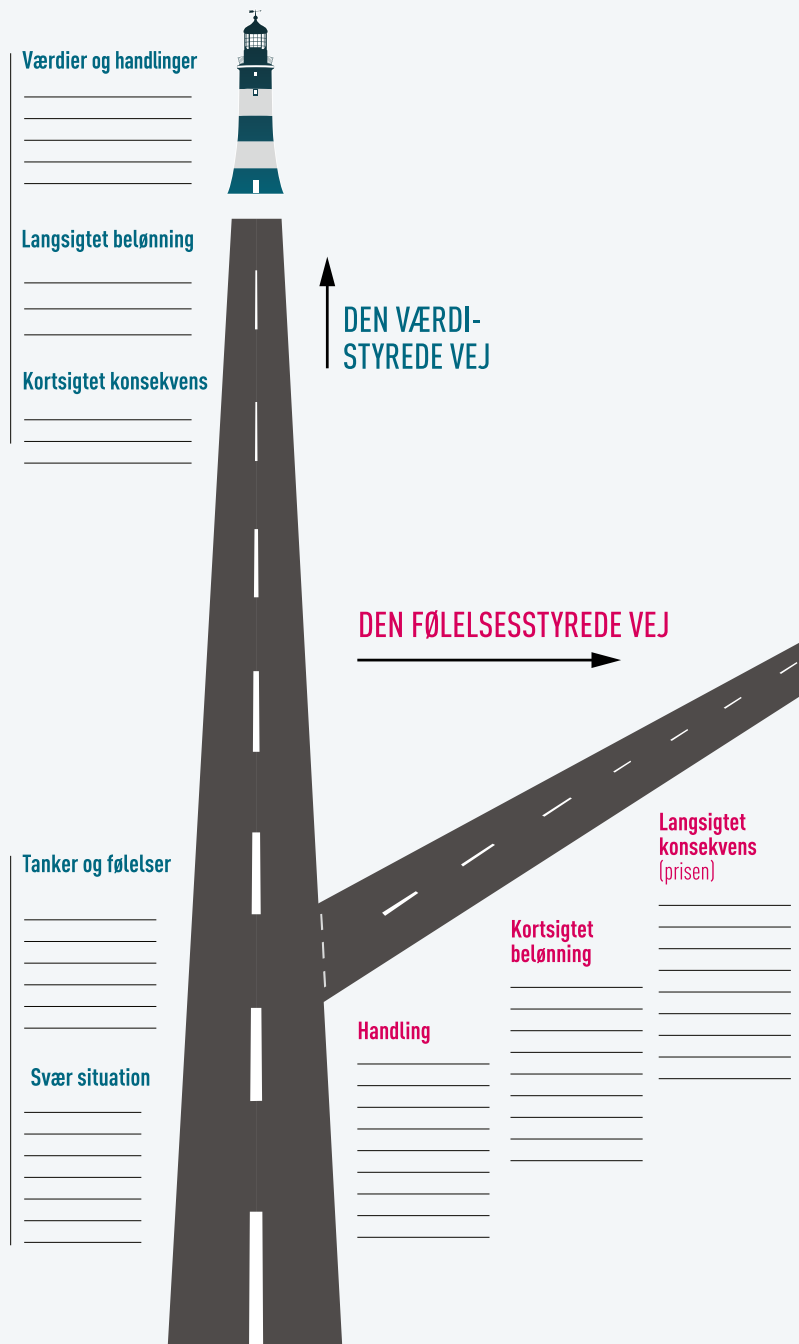
### SKILLEVEJEN



## SKILLEVEJEN

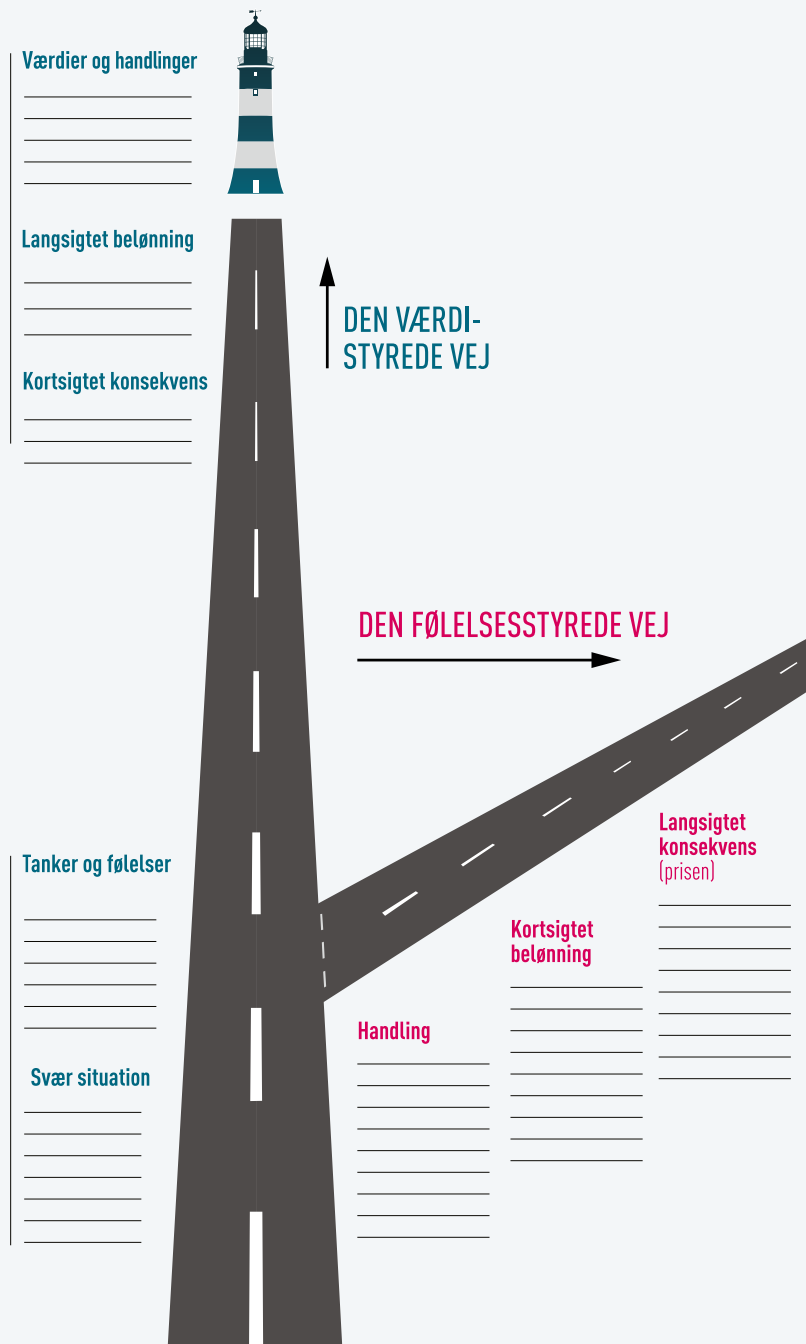


## SKILLEVEJEN





## SKILLEVEJEN



Som hjælp skal du gennemgå dine filosofibeskrivelser i hæftet og bruge den spørgsmålsguide, som du får udleveret:



# PRÆSENTATIONER OG FEEDBACK

Dine fortællinger som leder former dine medarbejdere, frivillige og atleters mentalitet. Du påvirker deres forståelse af det, som I skal sammen, og hvorfor det er vigtigt. At kunne skabe stærke fortællinger, der kan rette organisationens handlinger ind mod de strategiske mål, er en central del af at lede.

Nu er tiden kommet til, at du skal præsentere dine foreløbige konklusioner fra modulet, så det vækker begejstring. Det betyder, at du skal overveje, hvad du vil kommunikere, hvordan du vil kommunikere og hvorfor, så det projekt, som du beskriver, står klart og tydeligt frem i sin helhed for tilhørende.

## HEY

### Hvad

Fang opmærksomheden. Skab interesse - ram dem følelsesmæssigt.

### Hvordan

Tal fra hjertet. Kom med hovedpointer. Brug fortællinger, cases eller anekdoter - gerne personlige.

### Hvor lang tid

Gerne under 1 minut.

## YOU

### Hvad

Skab troværdighed. Afstem forventninger. Øg det de kan huske.

### Hvordan

Fortæl hvorfor, emnet er vigtigt. Fortæl hvad udbyttet kan være og hvilke emner, du vil komme ind på.

### Hvor lang tid

Gerne under 3 minutter.

## HYSS MODELLEN

Vi anvender en model, der arbejder med fire faser i din fortælling: Hey, You, See, So (HYSS). Grundtanken bag modellen er, at man altid skal sørge for først at fange lytternes opmærksomhed f.eks. ved at tale fra hjertet eller komme med et overraskende budskab, du forventer vil gøre dem nysgerrige. Dernæst gør du det tydeligt, hvorfor emnet er vigtigt for dem, og hvad de kan forvente. Når du har deres opmærksomhed, kan du komme med dine hovedbudskaber og gå mere i dybden. Til sidst øger du sandsynligheden for, at de kan huske budskabet ved at lave en tydelig opsummering, der kan handles på.

## SEE

### Hvad

Overbevis din modtager, så denne køber ind på budskabet både rationelt og emotionelt.

### Hvordan

Fortæl dem noget nyt. Lever nogle højdepunkter - konklusioner. Pak det ind og fold det ud på nye måder. Husk at imødegå modargumenter. Brug argumenter målrettet din modtager.

### Hvor lang tid

5-15 minutter.

## SO

### Hvad

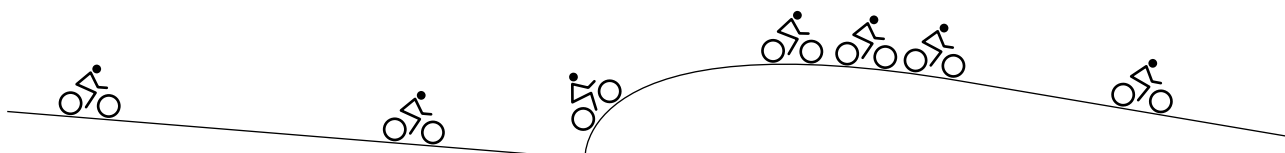
Øg det, de kan huske - gør det mindeværdigt. Send dem ud med den rette stemning. Fremkald ny adfærd.

### Hvordan

Gentag hovedpointen. Fortæl dem, hvad de kan gøre efter oplægget, og hvorfor det kunne være vigtigt. Mal et mentalt billede, som taler til alle deres sanser.

### Hvor lang tid

Gerne under 3 minutter.



# OPGAVE

Hvad vil du gå hjem og gøre noget ved, og hvorfor er det vigtigt for dig? Hvad vil du prioritere at gøre noget ved? Hvilke handlinger vil du foretage? Hvordan er det koblet til din kernesag, din vision, dine værdier og din historie? Hvad skal være den korte, intense fortælling, som opsummerer alt dette i en drivkraftig grundfortælling, der kan skabe bevægelse?

Du har nu 30-40 minutter til at forberede en 3-5 minutters tale, der giver essensen af det, dine landstrænerkolleger skal forstå om din trænerfilosofi: Hvad er den forankret i, og hvilke handlinger vil du tage nu?

Pointen med kun at give 3 minutter er at hjælpe dig til at skære ind til essensen, så du har et klart fokus.

Om lidt skal du teste din fortælling på dine landstrænerkolleger, som vil give dig feedback efter nedenstående model. Følgende spørgsmål kan være en hjælp til, hvad du vil tale om:

- 1) Hvad kommer du fra/af – beskriv dine vigtigste vendepunkter, inspirationskilder og forklar, hvorfor du (i første omgang) blev træner.
- 2) Hvad er din grundlæggende indstilling til (din træner-) verden – beskriv hvilke grundlæggende antagelser/overbevisninger, du har med dig, og hvordan det påvirker din trænergerning og din tilgang til livet.
- 3) Hvilken situation står du i? Beskriv hvad der kendetegner netop dit trænerjob, og hvilke udfordringer det rummer. Beskriv kerneopgaven, som du ser den, hvad der grundlæggende motiverer dig, og hvad det "værste du ved" handler om.
- 4) Beskriv din passion og dit formål – hvilket aftryk håber du at sætte via din funktion.
- 5) Hvordan skal det værdimæssigt komme til udtryk – beskriv dine tre vigtigste værdier som leder/træner.
- 6) Hvilke initiativer vil du sætte ekstra skub på, eller hvad vil du stoppe med at gøre – beskriv dine vigtigste gøremål i en overskuelig fremtidshorisont.
- 7) Hvilke indre modstande (stampassager) skal du være opmærksom på, og hvad skal du arbejde med for ikke at blive afledt af disse?
- 8) Hvordan ser det ud for dig, hvis du lykkes med dette? Hvordan vil denne forskel kunne ses i dit eget og andres liv og i din sport?

Brug evt. følgende skabelon til at skrive på og tale ud fra.

| HEY   | YOU   | SEE   | SO    |
|-------|-------|-------|-------|
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |



# 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 besvar 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 |

Da dette er første gang, vi bruger denne form for feedback, vil vi bede dig om at udvælge de 1-2 bedste skalamarke- ringer og fortælle 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 ad- færd, 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:





# TEAM DANMARK



**Kontakt:**

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

VI STÅR BAG DE DANSKE ATLETER