

TEAM DANMARK



# DET PERSONLIGE — LEDERSKAB —

LANDSTRÆNERUDDANNELSEN  
MODUL 3 - I BRÆNDPUNKTET

VI STÅR BAG DE DANSKE ATLETER



Team Danmark  
Idrættens Hus  
Brøndby Stadion 20  
2605 Brøndby  
Telefon: +45 43 26 26 26  
post@teamdanmark.dk  
www.teamdanmark.dk

Foto:  
Lars Møller, Büro Jantzen, Anders Kjærbye, SWpix.com, Ritzau/ScanPix og Yellows



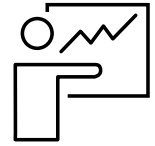
---

## INDHOLDSFORTEGNELSE

---

MODUL 2 - I BRÆNDPUNKTET .....	4
SKILLEVEJEN PART 2 .....	7
VANSKELIGE SAMTALER.....	14
MEDIEHÅNDBLING AF KRISER.....	22
PERSONLIGT LEDELSESBEREDSKAB .....	25
FORSTÅ KRISEREAKTIONER .....	26
DIN TRÆNERFILOSOFI .....	30
VIDERE LÆSNING .....	37
GENERELLE NOTER .....	38

# MODUL 2 I BRÆNDPUNKTET



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 dig selv, de mennesker, du arbejder med, 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. et år samt træning og refleksion i små netværk og 1:1 sparring i de mellemliggende perioder.

På uddannelsen arbejder vi med en vekselvirkning mellem forskellige læringsformer.

- **Samlinger**, hvor formålet er at sætte tempoet ned, reflektere og afprøve nye metoder i et læringsmiljø med feedback og at reflektere over egne tanke- og handlemønstre.
- **Mellemrumsarbejde**, som er hverdagen med atleterne, der er vores laboratorium for, hvordan tingene virker i virkeligheden.
- **Mellemrumsgrupper**, som er læringsintensive smågrupper og 1:1 sparring med en facilitator med det formål at holde fokus i det daglige arbejde og bringe refleksion og feedback tættere på hverdagen. Samlingerne er opdelt i tre hovedoverskrifter, som dog alle vil være at finde til hver samling:
- **Stå stærkt:**  
Her er fokus på dig som menneske og landstræner. Hvilken historie og hvilke værdier og mentale modeller er dit arbejde forankret i? Hvad vil du med det at være træner og hvordan?
- **Slå igennem:**  
Har fokus på den arena, dine atleter og du selv skal performe i. Hvem er de vigtigste interessenter? Hvilke dynamikker og hvilke skrevne og uskrevne regler præger denne arena? Hvordan opnår du og dine atleter den stærkeste mulige 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 brændepunkt**

Samling 3  
5.-7. december 2022

**Netværk**

**Netværk**

**Netværk**

DIN PERSONLIGE TRÆNERFILOSOFI

## INTRODUKTION TIL 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 genbesøge det lærte, når du er hjemme igen og/eller som forberedelse til det næste modul.

I dette arbejdshæfte til modul 3 guider vi dig via skillevejsanalyser af, hvor du som træner har mødt og forventer

at møde brændpunkter, til at stå stærkere og have mere mental styrke, når du kommer under pres.

Du vil opnå større indsigt i dine egne brændpunkter og reaktioner herpå samt blive trænet i, hvordan du konkret kan gøre i forskellige relevante situationer med pres.

Samtidig skal vi runde arbejdet af med at du formulerer din trænerfilosofi, så den bliver helt klar til at kunne formidles til inspiration for sportsdanmark.



## I BRÆNDPUNKTET

På modul 1 introducerede vi "Skillevejen" til at beskrive mental styrke. Vi definerede mental styrke som evnen til at gå i retning af dine værdier - også når du står ansigt til ansigt med svære tanker og følelser. At stå i svære situationer er noget alle oplever, men noget af det særlige i sporten er "brændpunkterne". Der er ganske enkelt nogle situationer, hvor der er ekstra pres på, og verdens øjne hviler på en.

Brændpunkter er *svære situationer, mens der er noget særligt på spil*. Eksempler på *svære situationer* er en krise, en svær samtale, svære beslutninger under tidspres, at udtage et hold eller andet. Eksempler på *meget på spil* er mesterskaber med verdens øjne hvilende på sig. Mesterskaber som OL, VM og EM virker som et forstørrelsesglas. Alting vokser – tvivlen, bekymringen og konsekvenstanterne, men også forløsningen og glæden når det lykkes.

I vores arbejde med brændpunktsledelse tager vi udgangspunkt i:

- Skillevejen som et redskab til at forstå, hvorfor du handler, som du gør, og udvikle din mentale styrke – din evne til at handle i tråd med dine værdier i svære situationer, hvor du bliver trukket rundt i manegen af tanker og følelser i overdrive.
- Begreberne "friktion" og "friktionsledelse" fra sidste modul. Vi sætter fokus på, når friktion bliver til decideret konflikt, og du må ty til yderligere intervention. Eksempler er tilspidsede situationer under tidspres, den svære samtale, afskedigelse, krisekommunikation og krisestyring.

**Formålet** med Modul 3 er at udvikle kompetencerne til at lede i "brændpunktet".

Det handler om at være i stand til at træffe gode beslutninger med visdom og overblik i brændpunktssituationer med stress og følelser i spil.

**Formen** på Modul 3 er et træningsværksted.

Grundlæggende prøver vi på at sætte jer i "realistiske" brændpunktssituationer, hvor I får mulighed for at drøfte, træne og reflektere over brændpunktsledelse.

I brændpunkter kan der opstå kriser. En krise definerer vi som en uventet, uforudsigelig og farlig situation, der har potentiale til at have en negativ indvirkning på atleterne, holdet eller forbundet. Krise og brændpunkt hænger sådan sammen, at de begge ofte ses i et enten/eller-forhold som liv/død eller tab/vind. Ordet krise kommer fra græsk *krisis*, der betyder 'afgørelse, dom'.

# "VELKOMMEN TIL DOMMENS TIME"



# SKILLEVEJEN PART 2

Som træner oplever du nogle gange stolthed og glæde, andre bekymring og angst. Ind imellem glæde og solskin, andre gange bøvl og regnvejr. Ind imellem ro og tid til langsigtet fokus, andre gange behov for svære beslutninger og tydelige udmeldinger under tidspres. Der er med andre ord masser af svære brændpunktssituationer.

At være top-træner er langt fra altid nydelsesfyldt. Det, der retfærdiggør en indsats udover det rimelige, er mening. At din karriere giver mening. At du kæmper for noget, der er vigtigt for dig. At du lever dit liv i tråd med de værdier, du ønsker at stå for. At du så ofte som muligt oplever at være det menneske, du ønsker at være.

I jagten på det meningsfulde liv føler man lige så tit bekymring og angst som glæde. Men det er alligevel det hele værd. Vi har mødt dygtige trænere, der faktisk oplever taknemmelighed over at få muligheden for at kaste sig helhjertet ind i jagten på noget, der er dybt meningsfuldt for dem – også selvom de undervejs oplever smerte, tvivl og bekymring.

Sagt på en anden måde: Det gode liv er det *engagerede, meningsfulde og hele* liv.

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 vigtig for atleterne, men lige så vigtig for dig som træner.

For at kunne handle værdistyret i brændpunktssituationer er det en fordel at være god til:

- At være **fuldt og helt til stede i nuet**. Modsætningen til at være til stede i nuet er, at ens tanker er alle mulige andre steder. At være fuldt til stede i nuet består af to dele. Første del handler om at være fuldt fokuseret på opgaven (mindful attention). Det betyder, at du er fuldt engageret i at løse de udfordringer, du møder, at du observerer, hvad der sker, finder på løsninger osv. Den anden del handler om, at du registrerer de tanker og følelser (mindful awareness), der kommer forbi **uden** at handle på dem. Faktisk er en forudsætning for at undgå at blive fanget af sine tanker og følelser, at man overhovedet opdager, at de er der.
- At udvise **åbenhed og accept** over for de tanker og følelser, der dukker op - villighed til at have hele paletten af både positive og negative tanker og følelser, der uundgåeligt spiller med. Accept handler om at stoppe kampen - ikke lade sig forføre af sidevejen - og acceptere tanker og følelser som netop blot tanker og følelser.
- At **kende dine værdier** og vide, hvad du gerne vil stå for osv. Hvis du er usikker på dine værdier, er det langt mere sandsynligt, at du bliver skubbet af sporet. Når du føler dig sikker på din gameplan, og hvordan du vil gribe situationen an, så vil du få langt lettere ved at holde fast.



## SKILLEVEJEN SOM FORBEREDELSE TIL BRÆNDPUNKTSSITUATIONER

Skillevejen handler om mental styrke. Vi definerer mental styrke som evnen til at gå i retning af 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 vigtig for atleterne, men lige så vigtig for dig som træner.

På modul 1 brugte vi især Skillevejen til at undersøge, hvilke tanke-, føle- og handlemønstre du har i de situationer, hvor du *ikke* handler efter dine værdier. Hvad er den kortsigtede belønning for at dreje væk fra den værdistyrede vej og ind på den følelsesstyrede vej?

Skillevejen kan også bruges til at forberede sig til brændpunktssituationer. Med udgangspunkt i modellen kan du kigge fremad mod enten en konkret eller en typisk forventet

brændpunktssituation eller et modgangsscenario og spørge dig selv:

- Hvad er situationen?
- Hvilke tanker og følelser vil der forventeligt dukke op og trække i mig?
- Hvis jeg lader disse tanker og følelser styre - hvordan vil jeg så handle i situationen?
- Hvad ville være den kortsigtede belønning - og den langsigtede konsekvens - ved den handling?
- Hvilke værdier vil jeg egentlig gerne stå for i sådan en situation?
- Hvordan vil disse værdier se ud som *konkrete handlinger* i situationen?

Vi kan godt have lyst til at krydse fingre og håbe, at modgang og svære situationer ikke opstår. Det efterlader os uden plan, *når* de alligevel dukker op. Ved at have modet til at forberede dig på brændpunkter, kan du ikke undgå dem, men du kan øge chancen for, at du opdager de automatiske tanker og følelser, inden de når at trække dig væk fra den værdistyrede vej.













**VI VED GODT, AT  
DETTE KAN HAVE DEN  
MODSATTE EFFEKT....**

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



# VANSKELIGE SAMTALER

Når følelser er i spil, som de ofte er i brændpunktets intensitet, falder både atleter, støttefunktioner og ledere ofte i "skillevejens fælder" og handler reaktivt i følelsernes vold. Det kan tilspidse situationer, øge spændingen mellem mennesker og ende i u hensigtsmæssige følelsesudbrud eller egentlige konflikter.

Som en autoritet og lederfigur i en organisation har du et særligt ansvar for at være den første til at læne dig ind i de vanskelige samtaler, der skal tages – og tage dem forbi-ledligt, som rollemodel for hvordan, man ønsker konflikter tages i organisationen.

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

- Adfærdskorrigerende samtaler fx med en atlet, gruppe af atleter, støttefunktioner eller trænerkolleger.
- Samtaler om underperformance.
- Information om organisationsændringer eller væsentlige ændringer i en persons opgaver, muligheder, status eller placering.
- Samtaler med en chef eller andre højere i hierarkiet, man skal sætte grænser overfor eller give en uvelkommen besked.
- Advarsler til eller fyring af en atlet.

Grunden til, at de opleves som vanskelige, er ofte en risiko for, at:

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

## BYG PÅ ERFARING FRA UDDANNELSEN

Når du skal forberede og gennemføre vanskelige samtaler, er det vigtigt, at du er opmærksom på den viden, du har bygget op gennem, uddannelsen. Din indsigt i dine værdier og det, du som, person vil stå for – selv i modgang. Din kernesag og hvorfor det er vigtigt at tage denne vanskelige samtale. Eventuelle "Stampassagerer" eller uheldige reaktionsmønstre du kan have med fra din river of life.



Derudover kan du inddrage din viden om friktionsledelse, konfliktodynamikker og modstandstyper fra modul 2, og evnen til at sætte dig ind i modpartens perspektiv og situation, og hvordan personen(-erne) kan være påvirket af den kultur, de befinder sig i, ved hjælp af empatikanvas.

I det følgende finder du inspiration til, hvordan du bruger alt dette i din forberedelse og i den konkrete samtale.

### FORARBEJDE TIL VANSKELIGE SAMTALER

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

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

### FASE 1: UNDERSØGELSE

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

#### START MED DIG SELV

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

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

## DEN VANSKELIGE SAMTALES 4 FASER

### 1. UNDERSØGELSE

- Hvad er der reelt på spil for dig i situationen?
- Hvad fortæller dine følelser dig om, hvad du virkelig ønsker?
- Hvad fortæller dine værdier dig?
- Hvordan vil det, du ønsker, påvirke relationen?
- Hvordan ser din modparts empatikanvas ud?
- Hvilke data har du om situationen - hvilke understøtter din konklusion, og hvilke peger andre steder hen?

### 2. FORBEREDELSE

- Hvad ønsker du konkret at få ud af samtalen?
- Hvilke psykologiske og konkrete aftaler er indgået?
- Hvilke værdier, hvilken "ånd" eller hvilken stemning, vil du have, skal præge samtalen?
- Hvilke stampassagerer kan banke på - hos dig og hos din partner? Og hvordan vil du møde dem?
- Hvad er dit hovedbudskab?
- **Sammenfat det hele i en åbning.**

### 4. EVALUERING OG OPFØLGNING

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

### 3. SELVE SAMTALEN

- Giv din åbning så tidligt som muligt for at kontrollere stemning og agenda.
- Inviter din modpart tidligt ind i dialogen.
- Håndter stampassagerer.
- Forsøg først at konfrontere og trække konflikten tydeligt op.
- Forsøg derefter at følge de 6 trin i konstruktiv konfliktløsning.

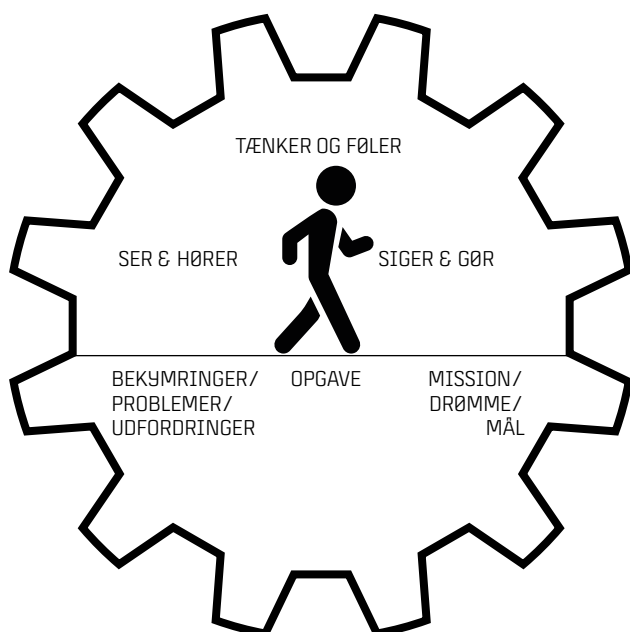
Hvis du virkelig får, hvad du vil have, hvad bliver konsekvenserne så? Og er det dem du ønsker? Hvordan vil det, du virkelig ønsker, påvirke relationen i forhold til konfliktrappen? Vil det eskalere eller deeskalere jeres konflikt?

Du kan få god inspiration til disse overvejelser i Arbejdshæftet fra modul 2, i kapitlet om friktionsledelse.



### EMPATI-KANVAS

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



### DATA

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

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

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

### FASE 2: FORBEREDELSE

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

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

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

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

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

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



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

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

Det er en god ide at visualisere samtalen (ligesom atleter visualiserer vigtige og store præstationer). Tænk igennem, hvordan du vil formulere dig. Forbered dig også på, hvilke tanker og følelser, der vil kunne dukke op hos dig i løbet af samtalen, og hvordan du skal tackle dem, for at du handler

i overensstemmelse med dine egne værdier. Forbered dig på at skulle tackle modstand og et eventuelt modangreb. Hav hele tiden dine egne værdier for øje. Det kan for eksempel være noget i retning af at udvikle din atlet med respekt og lede forandringer.

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

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

### **DIN ÅBNING**

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



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

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

### **7. Inviter din samtalepartner til at svare.**

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

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

### **FASE 3: SELVE SAMTALEN**

#### **ÅBNING OG KONFRONTATION**

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

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



Det er vigtigt, at du giver kontekst til problemet og "isolere" det til et praktisk problem og ikke et, der "fylder" hele jeres relation.

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

Modparten vil formentlig få psykologisk modstand og:

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

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

## “DET ER VIGTIGT, MODPARTEN FORSTÅR, AT DER ER ET PROBLEM”

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

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

### UDFORSKNING AF LØSNINGER

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

Det er vigtigt, modparten forstår, at der er et problem, at den nuværende adfærd og måde at håndtere en bestemt sag på ikke kan fortsætte, og at der er meget på spil. Sådan opnår du højest commitment til den løsning, I kommer frem til.

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

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

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

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

### PLANLÆGNING OG AFTALE

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

Spørg for eksempel:

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

Aftal hvornår I skal følge op på samtalen.

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

#### OPFØLGENDE SAMTALE EFTER

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

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

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

#### FASE: 4 EVALUERING OG OPFØLGNING

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

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

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

#### NOTER:

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---

# VÆRKTØJ TIL MØDELEDELSE

## KONTRAKT/PLAN

*(kan være fast eller åben)*

Emne: Hvad er det overordnede tema?  
Mål: Hvad skal samtalen ende ud med?  
Metode: Hvordan bliver samtalen afviklet?

Udnyttes tiden optimalt? Håndteres de vigtigste emner?  
Skabes der frugtbare resultater?

## NOTER

---

---

---

---

## SAMTALENS KARAKTER

Dialog vs. Diskussion  
Forstår vs. Forsvar

Hvornår skal de forskellige synspunkter fremføres og  
hvornår skal der findes en fælles løsning?

---

---

---

## METAKOMMUNIKATION

Fasemarkering: Hvad taler vi om og hvorfor?  
Jeg vil gerne høre alle. Vi starter med X. Nu har vi hørt  
alle, næste skridt er at udforske muligheder - det tager ti  
minutter.  
Vi skal til at samle op og finde aftaler.  
Opsummering og handling.

---

---

---

---

## BROBYGNING

*(Sandsynliggøre fælles forståelse)*

Hvad er fællestrækkende i det vi har talt om indtil videre?  
Hvad oplever du går igen i de det andre har sagt?  
Hvordan lægger dit synspunkt sig i forlængelse af xxx og  
hvad kan du tilføje yderligere?

---

---

---

---

## REGLER OG ROLLER

Vær nysgerrig, åben og påvirkelig. At tale og lytte er både  
en ret og en pligt.  
Tal på en måde der kobler dig med de andre, så i sammen  
kan komme videre.  
Alle har ansvar for, at samskabe det bedst mulige resultat.

Strukturer samtalen - ikke indholdet. Deltagerne er de  
aktive.

---

---

---

---

## DOKUMENTATION

Hvem dokumenterer samtalen, indhold og hvordan?  
Hvem deles den til og hvordan?

---

---

# MEDIEHÅNDBTERING AF KRISER

## KOMMUNIKATIONSPLANER

En vigtig del af krisekommunikation er således at en god og overskuelig kommunikationsplan, som du kan anvende, hver gang du sætter et nyt initiativ i værk. I kommunikationsplanen bør du som minimum:

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



## EN GOD PRESSEMEDDELELSE

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

### 1. Hvad er dit budskab?

Hvad vil du fortælle? Vær præcis. Skær ind til benet. Der bør kun være 1-2 hovedbudskaber pr. pressemeddelelse. Har du flere budskaber, bør du sende flere pressemeddelelser.

### 2. Vælg din vinkel og målgruppe

Hvem er din nyhed relevant for? Vælg en vinkel, der matcher din målgruppe. Så bliver din tekst mere indbydende for pressen at behandle.

### 3. Se din tekst med pressens øjne.

Din historie skal opfylde nyhedskriterierne. Den skal handle om stof, der er *væsentligt*, *aktuelt*, *sensationelt*, bygger på *konflikt* eller giver læseren mulighed for *identifikation*.

### 4. Skriv det vigtigste først

Man skal forstå dit budskab, selvom man kun læser de første fem linjer af din pressemeddelelse. Skriv derfor altid det vigtigste først, hvis du vil undgå, at din tekst havner i pressens skraldespand.

### 5. Beskriv: Hvem, hvad, hvor, hvornår, hvorfor og hvad så?

Giv læseren den information, læseren har behov for. Lad teksten svare på alle hv-spørgsmål. Husk også at forklare konsekvenserne ved at svare på spørgsmålet; hvad så?

### 6. Brug overskriften aktivt

Din overskrift skal vække, ægge og dække. Den skal være blikfang (vække), gøre læseren nysgerrig (ægge) og fortælle tekstens indhold (dække).

Sæt aldrig punktum eller udråbstegn efter din overskrift. Den skal lede læseren videre til teksten og må ikke bremse læserytmen.

### 7. Skriv kort og præcist

Brug evt. PAKKEN: Skriv Personligt, Aktivt, Klart, Konkret, Enkelt og Neutralt.

Gør din tekst så kort som muligt. En pressemeddelelse bør ikke fylde mere end en 1/2 -1 side. Har du mere at fortælle, bør du i stedet henvise til bilag eller hjemmeside.

### 8. Brug eventuelt en faktaboks

Skriv baggrundoplysninger, talmateriale, statistik og lignende i en faktaboks, ikke i teksten. Ellers falder din læser i søvn.

### 9. Brug citater

Lad en nøgleperson udtale sig. Helst med empati. Citater skal vise følelser, holdninger og meninger. Citér (så vidt muligt) kun én person – og maksimalt to – i hver pressemeddelelse.

### 10. Vælg en kontaktperson

Husk altid at oplyse, hvor man kan få mere information. Skriv navn, telefonnummer og gerne mailadresse på en eller flere kontaktpersoner.

### 11. Se din tekst med nye øjne

Tjek at fakta stemmer, at din information dækker, og at du besvarer de spørgsmål, din læser må forventes at stille. Fjern enhver form for sjudsk, dårligt sprog, forkortelser og lignende, som kan sætte din tekst i dårligt lys.

### 12. Lav en medieplan

Vælg hvilke redaktioner du vil sende din pressemeddelelse til. Er din nyhed lokal, bør du vælge de lokale medier. Har den et lidt større fokus, kan du supplere med både TV og radio. Er den relevant for andre kommuner, bør du inkludere de kommunale medier. Er din nyhed ekstra interessant, kan du krydre din tekst med et telefonopkald eller et pressemøde.

I presselisten kan du se de medier, vi oftest samarbejder med.

### 13. Kør processen i hus

Når du har sendt din pressemeddelelse, skal du huske at:

- Sende din tekst til relevante nøglepersoner.
- Få din tekst på hjemmesiden.
- Overveje om din historie skaber behov for information internt via e-mail, på intranet eller andet.

## NÅR I BLIVER KONTAKTET AF MEDIERNE

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

### Dialog med journalister

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

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

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

### Særligt Ved TV/Radio:

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

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

### Før interviewet

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

#### Tjekliste til forberedelse:

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

### Under interviewet

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

#### Relevante tips/teknikker:

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





# PERSONLIGT LEDELSESBEREDSKAB

En vigtig del af et kriseberedskab er at være opmærksom på egne krisereaktioner.

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

## Proces:

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



# FORSTÅ KRISE-REAKTIONER

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

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

## Almindelige reaktioner i de første timer - chokfasen

Følelse af uvirkelighed.

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

## Reaktionsfase - Voldsomme følelsesudbrud

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

### Frygt

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

### Angst

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

## PSYKOLOGISKE KRISEFASER

Blot vær til stede

### Chokfase

Meget emotionel:  
Rystet, tomhed,  
gråd, "manisk" vrede,  
uvirkelighedsfornemmelse,  
fysisk ubehag.

### Reaktion

Hvordan kunne det ske? Hvorfor mig? Jeg kan ikke holde det ud! Det kan ikke passe! Jeg vil ikke mere? Vrede, aggression, sorg, fortvivelse, oppgivenhed, fysisk ubehag og stress.

Lytte, anerkende

### Accept og reparation

Begynder at orientere sig mod nuet og fremtiden. Accepterer det, der skete. Får øje på det menneskelige.

Lytte, stille spørgsmål, anerkende evt. skubbe nænsomt (men ikke færdige løsninger)

### Nyorientering

Begynder at forholde sig til fremtiden. Kan tale om det, der skete, i realistiske vendinger. Bagatelliserer eller dramatiserer ikke.

Dialog, skubbe lidt mere, komme med forslag, vejlede

## **Almindelige reaktioner i dagene og ugerne efter**

### *Ufrivillige genoplevelser.*

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

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

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

### *Intense følelser*

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

### *Skyld- og skamfølelse*

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

### *Koncentrations- og hukommelsesproblemer*

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

### *Fortvivlelse og isolation*

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

### *Meningen med livet*

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

# “DET ER VIGTIGT AT FÅ BEARBEJDET OPLEVELSEN FOR AT KOMME VIDERE”

## **Acceptfasen**

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

## **Nyorienteringsfasen**

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



## HJÆLP TIL SELVHJÆLP

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



## PSYKISK FØRSTEHJÆLP OG MEDMENNESKELIG STØTTE

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

“MENNESKELIGT NÆRVÆR ER I SIG SELV HELENDE”



# DIN 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 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, undgår 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 skabe tillid og opnå opbakning fra atleter, forældre, andre trænere, ledelse og andre relevante aktører.

Undervejs i uddannelsen har du løbende forholdt dig til en række elementer af din trænerfilosofi. Nu er tiden kommet til den svære opgave at samle alle disse elementer i én

sammenhængende filosofi, der kan formidles tydeligt til gavn for dig selv og for dine atleter og til inspiration for hele sportsdanmark.

En god fortælling indeholder dybde og gode eksempler og er konkret.

## DEL 1: HVAD VIL JEG OPNÅ?

De første spørgsmål handler om formålet, eller det vi på Modul 1 kaldte din kernesag.

Find inspiration i hæftet fra Modul 1, hvor du har noteret refleksioner over din *kernesag*. Kig igen på dit *mesterværk*. Husk gerne tilbage til den *hyggelige aften i et bådhus* på stranden ved Marselisborg.

Følgende spørgsmål kan hjælpe på vej:

- Hvad er årsagen til, at jeg blev landstræner?
- Hvad vil jeg med det?
- Hvad er den passion, der driver mit arbejde?
- Hvad vil jeg med min trænergerning?
- Hvad er mine drømme og mål?

## Interviewers spørgsmål:

Blandt de mange jobmuligheder (eller, "du er jo egentlig uddannet xx"), har du valgt at blive landstræner. Hvordan kan det være? Hvad drømmer du om at opnå med dit trænerliv?

## NOTER:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## DEL 2: HVEM ER JEG?

Denne del handler om dig som træner. Hvad er du rundet af?

Find inspiration i din *river of life* og din *sandhedernes sø* fra Modul 1.

Spørgsmål, der kan hjælpe på vej er:

- Hvilke centrale oplevelser har formet mig og gjort mig til den træner, jeg er i dag?
- Hvilke nøglepersoner har inspireret mig?
- Hvilke kerneoverbevisninger har jeg tilegnet mig gennem min trænerkarriere? For eksempel:

- o Hvordan definerer og måler jeg holdets/atleternes succes?
- o Hvordan definerer og måler jeg min egen succes som træner?
- o Hvad kendetegner gode relationer mellem trænere og atleter?
- o Hvad kendetegner et godt trænings- og konkurrence miljø?

### Interviewers spørgsmål:

- Du har haft en lang vej til dér, hvor du er i dag. Prøv at fortælle lidt om den vej. Hvilke kerneoplevelser og nøglepersoner har været med til at forme dig, og hvilke kerneoverbevisninger står tilbage for dig som vigtige sandheder?

### NOTER:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### DEL 3: HVEM ER JEG TRÆNER FOR?

Denne del handler om atleterne, dine refleksioner over dem, du er træner for, og hvad din målgruppe betyder for din trænerrolle.

Find inspiration i arbejdet på Modul 1 om terrænbordet. Find også inspiration i de analyser, du lavede på Modul 2 – særligt dit *interessentkanvas*, din analyse af *gruppedynamikken* i atletgruppen og din analyse af jeres *kultur* samt din *athlete journey*.

Følgende spørgsmål kan hjælpe på vej:

- Hvad kendetegner mine atleter (over og under strengen), og hvad betyder det for min rolle som leder? Hvad er de drevet af? Hvad er deres drømme? Hvad frygter de? Hvad ser de som deres opgave? Osv.

- Hvad kendetegner gruppedynamikken? På hvilken måde er de afhængige af hinanden for at præstere og udvikle sig? Hvordan er hierarkiet? Osv.
- Hvad kendetegner vores kultur? (Innovation/sikkerhed, videndeling, orientering i tid, fejlbarlighed etc.). Hvad er styrkerne og udfordringerne i kulturen?

#### Interviewers spørgsmål:

- Nu er du jo træner i (sport). Jeg er nysgerrig på, hvad der kendetegner de atleter, du er træner for, og hvad der kendetegner den kultur, du er træner i? Hvad betyder den særlige målgruppe for din måde at bedrive ledelse på som træner?

### NOTER:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





### DEL 5: HVORNÅR ER DET SVÆRT?

Denne del handler om brændpunktsledelse, konflikthåndtering og skillevejen.

Find inspiration i arbejde om *konflikter* (Modul 1 og 3), dine analyser af din personlige *skillevej* og i dine *kommende brændpunkter*. Husk tilbage på metaforen om forskellen på at *stå hårdt* (metal der til sidst knækker) eller at *stå stærkt* (den unge gren der bøjer af, men finder tilbage til sin form).

Målet er at vise, at selv toptrænere oplever tvivl og bøv, og at mental styrke ikke er altid at være selvsikker, men at gå i retning af sine værdier også når det er svært.

Følgende spørgsmål kan hjælpe på vej:

- Hvornår kommer jeg under pres som landstræner?
- I hvilke situationer bliver jeg udfordret som landstræner og hvad *trækker i mig* i de situationer?
- Hvordan vil jeg gerne handle i sådanne situationer?
- Hvordan forstår jeg *mental styrke* i brændpunktsledelse?

#### Interviewers spørgsmål:

- Noget af det særlige i sporten er jo de her brændpunkter, hvor der er meget på spil og man er under pres. Hvilke brændpunkter oplever du, og hvordan vil du gerne agere i de situationer? Hvordan formår du at være mentalt stærk i de svære situationer?

#### NOTER:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---







# GENERELLE NOTER

A large rectangular area containing 25 horizontal lines for writing notes.

# GENERELLE NOTER



A large rectangular box with a thin black border, containing 25 horizontal lines for writing notes. The lines are evenly spaced and extend across most of the width of the box.



## **Team Danmark**

Idrættens Hus  
Brøndby Stadion 20  
2605 Brøndby  
[www.teamdanmark.dk](http://www.teamdanmark.dk)