

TEAM DANMARK



# PERSONLIGE — LEDERSKAB I ELITESPORT

VI STÅR BAG DE DANSKE ATLETER



---

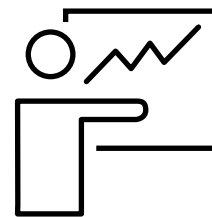
# DET PERSONLIGE LEDERSKAB I ELITESPORT!

---



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

På 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 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 samt 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? Og hvordan opnår du og dine atleter den stærkeste position i arenaen?
  - **I brændepunktet:** Hvordan sikrer du, at atleterne og du slår igennem, når det gælder, og der er maksimalt pres på?

### OPBYGNING

Stå stærkt

Samling 1  
20.-22. januar 2019.

Slå igennem

Samling 2  
2.-4. oktober 2019.

I brændepunktet

Samling 3  
8.-10. januar 2020.

Afslutning

Mellemrum 1  
Netværk/1:1

Mellemrum 2  
Netværk/1:1

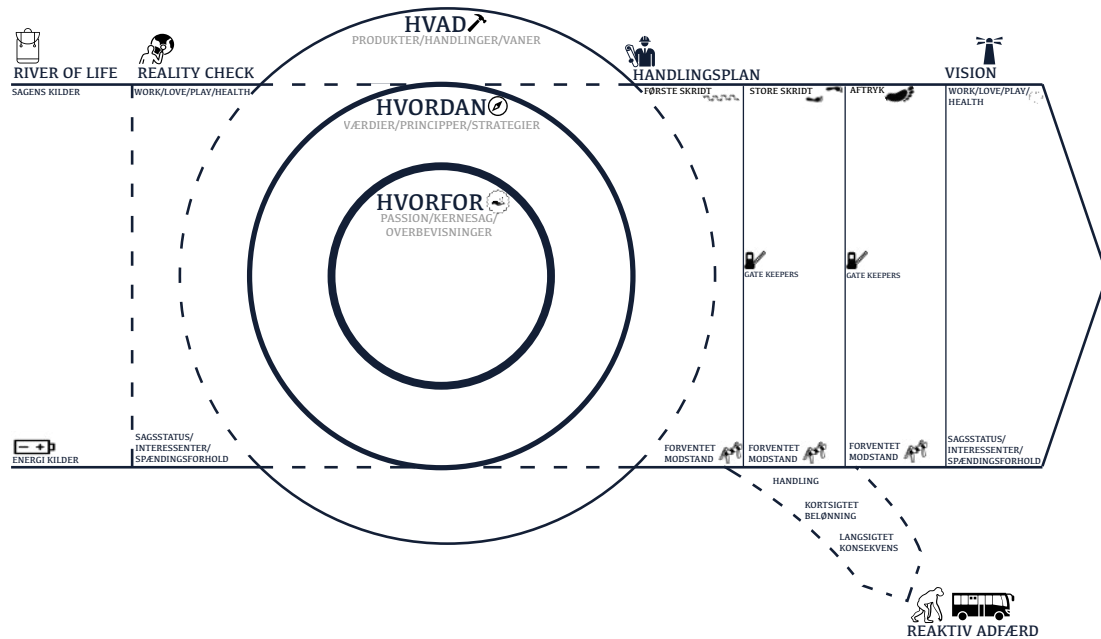
Netværk

DIN PERSONLIGE TRÆNERFILOSOFI →

NAVN:  
DATO:

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

**U** HUMAN PERFORMANCE FOR LIFE



## 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 1, guider vi dig i udviklingen af dit personlige mesterværk, hvor alt væsentligt indhold fra dit trænerliv samles. Dette personlige mesterværk er hovedproduktet, du tager med dig hjem fra Modul 1.

Hæftet har samtidig den vigtige dimension, at det skaber 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 således 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.

## 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.

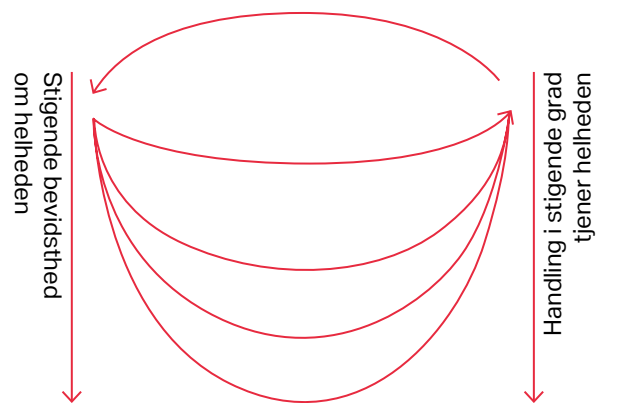
En bevidst trænerfilosofi skaber konsistens i trænergerningen. Sikkerhed skaber fokus, og når du som træner er konsistent i din gerning, undgår du usikkerhed blandt såvel dine kolleger som atleterne om regler, spillestil, disciplin, langsigtede mål osv.

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 at skabe tillid og opnå opbakning fra atleter, forældre, andre trænere, 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 få hjælp til at beskrive og formidle den, til gavn for dig selv og for dine atleter og til inspiration for hele sportsdanmark.

TÆNKNING

HANDLING



LÆRINGENS DYBERE NIVEAUER

# 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 således 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 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. Du kan løbende notere, hvilke af disse forventninger der har stor/lille sandsynlighed for at kunne indfries på denne uddannelse 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 både svære tider og store fejringer, betydningsfulde relationer på godt og ondt og meget mere. Ved at genbesøge denne historie kan vi få perspektiv på, hvorfor vi er, hvor vi er, og den måde vi møder hverdagen på. 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:**

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

**REFLEKSIONSSPØRGSMÅL:**

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 vildt (og hvad forårsager dette)?
- Er der nogen sten eller stammer, der falder i din flod – og uventet ændrer din retning for altid?
- 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" 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 værdier, forpligtelser, kernesager og principper har været vigtigst for dig på forskellige tidspunkter af dit liv?
- Mod hvilke mål eller formål (hvis nogen) har din energi primært været rettet, og hvilken betydning har det haft for den måde, din flod har formet sig på?

## REFLEKSIONSOPGAVE:

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

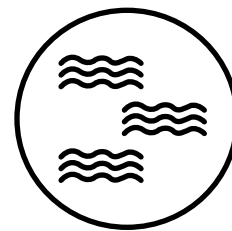
## FILOSOFIOPGAVE:

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





# SANDHEDERNES SØ



Dine grundlæggende overbevisninger har betydning for, hvordan du bedriver ledelse.

Nogen af de erfaringer, 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 liv i vores sø. Vores vigtige beslutninger og handlinger.

Der kan være mange sandheder om livet. De sandheder, 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 i noget eller blokerer for de forandringer, som vi allermost ønsker.

Du kan med fordel bliver 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'?

Her er en række refleksionsspørgsmål, der kan være en hjælp.

- 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 hemmeligheder?
- Hvad er vigtigst? at holde fast i traditionerne, være tilstede i nuet eller kigge fremad?
- Hvordan definerer og måler jeg holdets/atleternes succes?
- Hvordan definerer og måler jeg min egen succes som træner?
- 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?



**FILOSOFIOPGAVE:** beskriv neden for – som korte præcise sætninger - dine grundlæggende overbevisninger, der står tilbage som aflejringer i din sø! Skriv til hver overbevisning konsekvensen af denne.



# REALITY CHECK



Efter vi har set bagud og taget et kig på, hvad vores personlige historie har aflejret i sandhedernes sø, er næste skridt at tage 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, du skal fungere i, som den ser ud 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, der skulle kæmpes i, på et bord i officerernes kvarter. Det gjorde de strategiske overvejelser mere overskuelige og enkle at arbejde med og diskutere.

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

hovedet til rent faktisk at tænke over implikationerne i stedet for, at man skal huske de konkrete detaljer. Metoden er taget op i moderne strategifacilitering, hvor man i stedet for landskab arbejder metaforisk. At arbejde metaforisk har mange fordele. Dels kan det rumme langt mere information, mere "thick data", end klassiske situationsanalyser. Det trigger i langt højere grad vores "højre hjernehalvdel", kreativitet og menneskelig 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 i 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, 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, 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: RELATIONER

**PRODUKTIONSOPGAVE:** Ved hjælp af de byggematerialer, som er til din rådighed, vil vi bede dig opbygge din nuværende situation metaforisk på bordet.

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

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

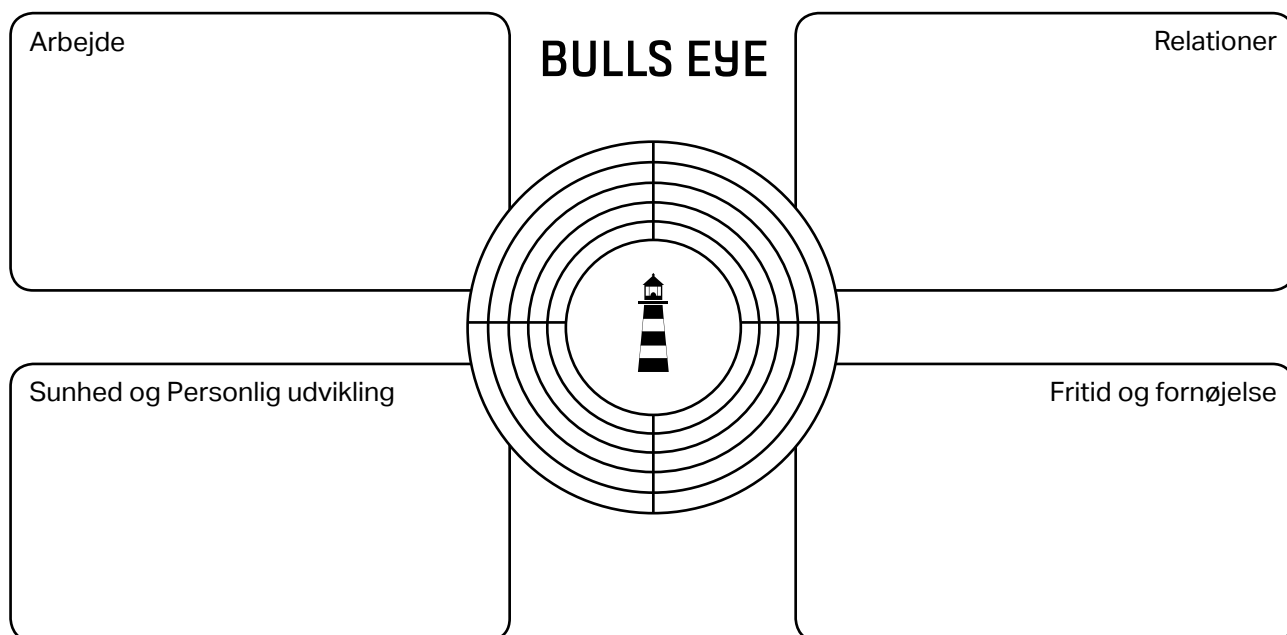
Selvom uddannelsen har fokus på din trænergerning, så er vi alle hele mennesker, og tilstanden i hver af de fire dimensioner vil, ofte i ganske stor grad, påvirke, hvordan vi "står" i vores trænerjob. Det er vigtigt ind imellem at "tjekke ind" og tage en status på alle fire områder, som vi gør nu.

Det er op til dig, hvordan du vil vise de fire dimensioner i terrænbordets reality check. Om du vil dele bordet op i fire felter, opdele efter hvor meget tid du bruger i de forskellige felter, integrere det hele sammen til et billede – det er helt op til dig, hvordan du vil vise det. Blot illustrationen viser den aktuelle situation inden for de fire dimensioner, som det ser ud lige nu.

Det reality check, du bygger op, skal indeholde nogle af følgende faktorer, som du kan forholde dig til, hvordan du vil illustrere:

### WORK - ARBEJDE

- 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, 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 interessents primære udfordringer eller barrierer for, at deres drømme/ambition kan ske? 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?
- Hvad er der "i gang", 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?



- Har skibene mødt modstand? Fra hvem eller hvor, og hvordan er det kommet til udtryk?
- Hvem er ikke om bord, som måske burde være det?
- Hvordan er stemingen om bord?
- Hvilke kræfter driver skibet fremad (strøm, vind, etc)?
- Hvor er der eventuel modstand, fra hvilke kræfter og hvordan påvirker det skibet?
- 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 og kerneværdier til udtryk i situationen?

### LOVE – NÆRE RELATIONER

Kan være din partner, børn, 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 lige nu 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, I har sammen?
- Hvad er de små stjernestunder, 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 og kerneværdier til udtryk i situationen?

### HEALTH – SUNDHED OG PERSONLIG UDVIKLING

Spiritualitet, restitution, meditation, komme ud i naturen, træning, kost og håndtering af helbredsmaessige 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 i så fald til udtryk?
- Hvad er vigtigt for dig i forhold til dette område, og hvordan kommer det til udtryk 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

- Hobbies, 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, at 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: REFLEKSION I SMÅ GRUPPER

Find en eller et par kolleger. På skift deler I jeres reality check. 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, du har mindst lyst til at se og 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 terrænbordsøvelsen eller egen refleksionen nedenfor)

Måske giver det lyst til at justere noget at genfortælle og få spørgsmål til dit terrænbord. Det må du endelig gøre.



## STEP 3: 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 og 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, du ikke er så stærk i?
- Hvad er det behov og/eller den forventning til dig, som udtrykkes fra de forskellige dimensioner?
- ...

Hvis din refleksion giver anledning til ændringer på bordet, så laver du bare dem. Når du er færdig, tager du et billede af dit bord og gemmer.

### FILOSOFIOPGAVE:

Beskriv, hvad der er særligt kendetegnende for den situation, du som træner og menneske står i?



# KERNESAGEN: TO PERFORM



Verbet 'to perform' er sammensat af to ord: "Per" som betyder "gennem" og så ordet "form". "Gennem formen". Du performer der, hvor kontekstens form, og den form din sag har, overlapper.

Du står altså stærkere, hvis du kender din sag godt, og hvis du er god til at aflæse den arena, den skal udføres i.

At kende sin sag godt betyder, at du kender dens kilder, dens år-sag. Hvilke oplevelser og erfaringer, hvilke indsigter om livet og mennesker har ført dig frem til din sag? Det betyder også, at det står klart for dig, hvad sagen går ud på. Hvad er du blevet træner for at udrette? Hvad er kernen i din trænergerning og i det, du ønsker at stå for og gøre for de mennesker, du er træner for og samarbejder med? Hvad har du investeret for at lykkes, og hvad

har det kostet, i form af afsavn, fravalg, etc.? Hvordan har det præget sagen?

At vide disse ting giver sagen tyngde og betydning.

Men for at performe er det ikke nok at kende din sag og så ellers bare trykke på, for at gennemføre den. For at performe må du også være i stand til at læse den arena, det "terræn" eller den kontekst, din sag skal forløses i. Hvilken form tager det, og hvad kalder det på?

High-performance er evnen til at læse konteksten og møde den på en måde, som fremmer din sag mest optimalt, og at få dette møde til at ske igen og igen og igen.

At lede high-performance forudsætter en virkelig god dømmekraft. Ofte er det en yderst kompleks udfordring



at aflæse den kontekst, man navigerer i, og at vælge den rette handling med den rette attitude og de rigtige virkemidler etc. Det kræver visdom.

Visdom er erfaring, man har reflekteret over og efterprøvet effekten af. Ordet har rod i betydningen "at se" ligesom ordet vision. Sag har samme rod, 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 må både vide, hvad du er på jagt efter (din sag), og du må hele tiden forholde dig til landskabet: Tid på året, vindretning, landskabets former, skovens tæthed etc.

Roden til ordet visdom giver også rod til ordet improvisation. Oprindeligt betyder improvisation ikke, at man bare finder på noget ud af det blå. Improvisation betyder, at man kender sin sag og det landskab, man jager i, så godt, at man kan handle optimalt på sin faglige intuition i øjeblikket og frigjort fra planer.

Så jo bedre du er til at læse en kontekst, og jo dybere du kender din sag, og jo mere præcist du har reflekteret over din evne til at performe (lade de to mødes), jo mere vil du kunne high-performe som en "naturlig tilbøjelighed" uden detaljeret manuskript.

Det er det, vi arbejder på at forstærke i dette modul.

En sidste refleksion over ordet visdom. Det har nemlig også samme rod som ordene story (en sammenhængende fortælling), som vejen frem og som i supervise (at rådgive og sparre).

Det vi vil sige med alt dette, er:

- 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 læse det landskab, din jagt foregår i, og hvad det betyder for, hvordan du mest optimalt bevæger dig frem, og om du kender dig selv så godt, at du kan afpasse din fremfærd 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 dem selv og engagere dem i jagten.

I modul 2 arbejder vi meget mere med konteksten.

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

## 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 dit arbejde? Hvad vil du med din trænergerning? Hvad er dine drømme og mål?
- Hvad er kernen i de behov/forventninger, der udtrykkes til dig fra hver arena?
  - Herunder: hvad er kernen i de forventninger, som er udtrykt i officielle dokumenter som strategi, masterplan, jobbeskrivelse, etc.
- Hvor er der spænding mellem din sag og de forventninger du møder fra andre?
  - Den arena du skal performe i, og som du skal være opmærksom på, når du beslutter de næste skridt (i morgen)?
  - Hvilken intention, indstilling og adfærd må jeg møde konteksten med for at forløse dens muligheder?
  - Hvilke afgrænsninger og aftaler er endnu ikke afklarede nok til at give mig et tydeligt arbejdsrum?

Skriv dine refleksjoner ned.



**FILOSOFIOPGAVE:** Beskriv din kernesag i nogle sammenhængende sætninger, så den kan kommunikeres klart og tydeligt til andre:



# SKILLEVEJEN

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 sig 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.

Skillevejen er en model, der både kan bruges som udgangspunkt for at undersøge (1) hvordan du gerne vil være som træner, og (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, du gerne vil være, og betaler prisen.

## REFLEKSIONSOPGAVE:

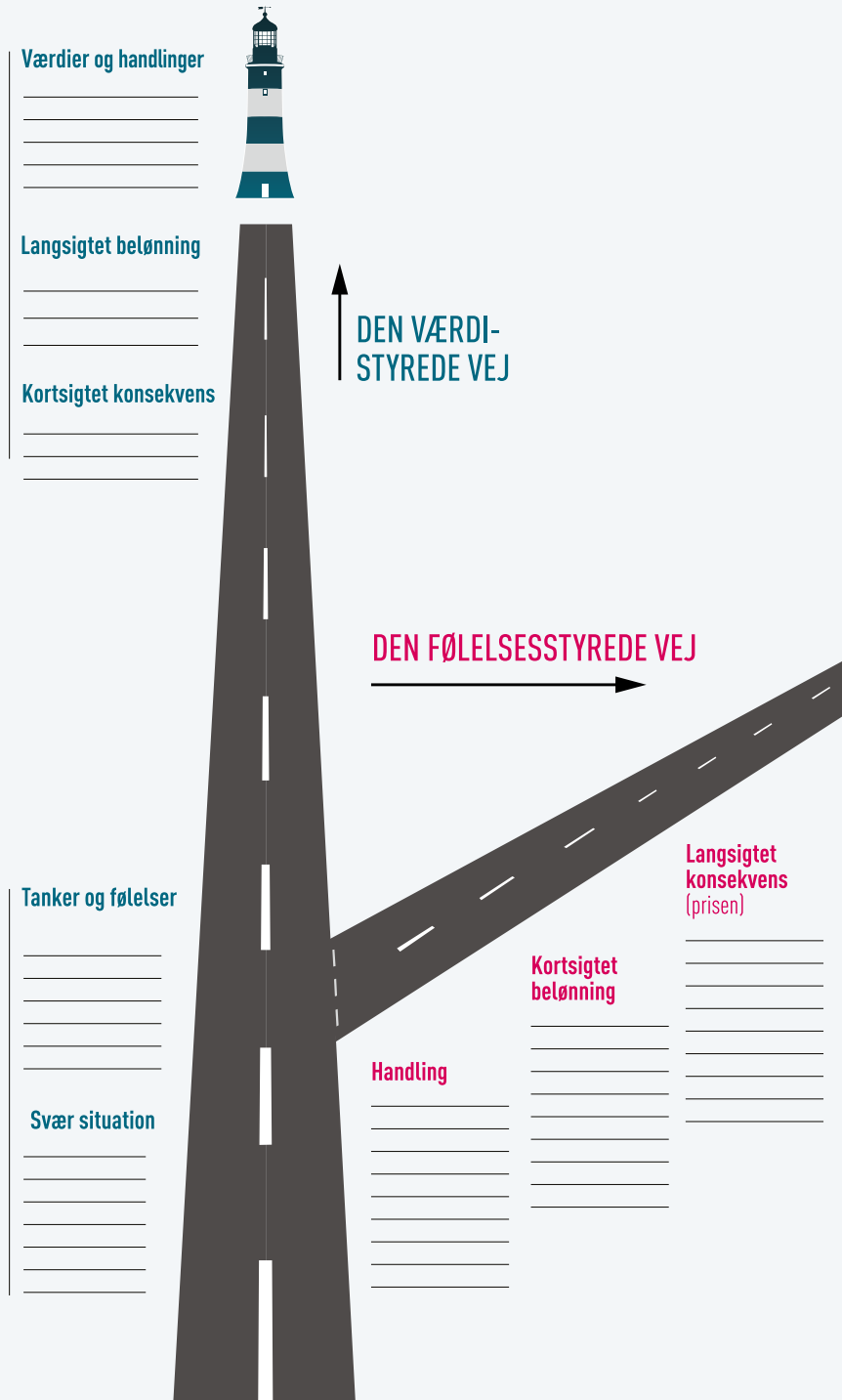
Indledende analyse:

*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 måske kommer til at handle ude af tråd med den træner, du gerne vil være? Hvilke stampassagerer har du samlet op gennem livet, som prøver at tage styring, når der er pres på?



**FILOSOFIOPGAVE:** Nu har du mediteret over din vision og dine værdier. Hvad står tilbage som centrale erkendelser om hvem du gerne vil være og hvad du gerne vil stå for?

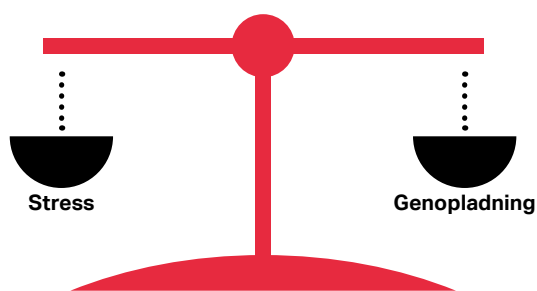


# GENOPLADNING FOR LIFE

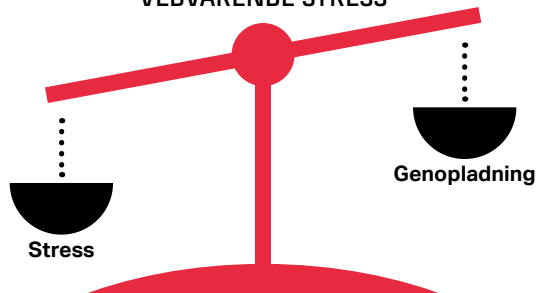
High-performance for life er et tema, vi arbejder med på alle moduler under uddannelsen. Hvor high-performance handler om at lade sagen møde konteksten optimalt igen og igen, så handler for life om, hvordan vi high-performer på en måde, så vi kan gøre det hele livet. Det kalder på et meningsfuldhedsperspektiv, som vi har adresseret i arbejdet med Mesterværkets "hvorfor", men handler

også på et meget praktisk plan om, hvordan du genoplader. Viljestyrke og mental kapacitet kræver energi, og selv for supermennesker er det et kapacitetsspørgsmål. Når vores arbejde er at gå på grænsen af vores formåen, så er vi kun i stand til det, hvis vi har gode rutiner omkring genopladning.

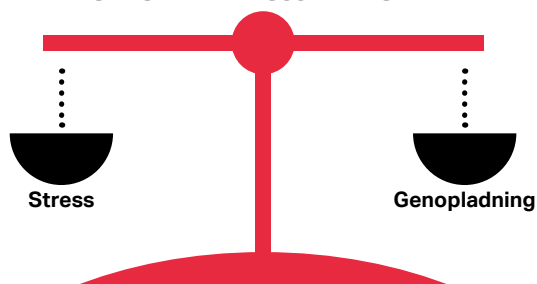
## TRIVSEL, MEN INGEN UDVIKLING



## UNDER-RECOVERY - RISIKO FOR VEDVARENDE STRESS



## STÆRKE UDFORDRINGER I KOMBINATION MED GODE OG BEVIDSTE GENOPLADNINGSTRATEGIER



### STRESS

Trænere oplever belastninger fra flere sider (i og uden for sporten). Belastningerne er ofte af "organisatorisk karakter". I særlig høj grad under mesterskaber.

### GENOPLADNING

Genopladning er andet og mere end restitution. Konsekvenserne af manglende genopladning er:

På kort sigt:

Koncentrationsbesvær, dårlig søvn, træthed, dårlige beslutninger og manglende væren tilstede i nuet.

På lang sigt:

Udbrændthed og dropout



## REFLEKSIONSOPGAVE

- Hvordan kan jeg fastholde gejst, motivation og udvikling over tid?
- Min egen balance (i mit ene liv). Hvornår skal jeg virkelig være på og hvornår er det ok, at jeg ikke er?
- Hvornår fylder jeg på mine batterier (hvilke aktiviteter)?



**FILOSOFIOPGAVE:** Beskriv dit forhold til genopladning både i relation til dig selv som træner og til dem, du er træner for? Hvad er dine grundlæggende antagelser og værdier, og hvordan hænger de sammen med de andre grundlæggende antagelser og værdier, du indtil videre har beskrevet.



# 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. Men 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, du har fået. Opgaven er derfor nu at få overblik over de forskellige handlemuligheder, du har på de forskellige områder, og vurdere, hvor du med fordel kan gøre mere/mindre først.

**REFLEKSIONSOPGAVE:** brainstorm over afgørende områder, 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 af disse forbedringer er langsomme/sværere at gøre noget ved?

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 forbedrings sag?

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

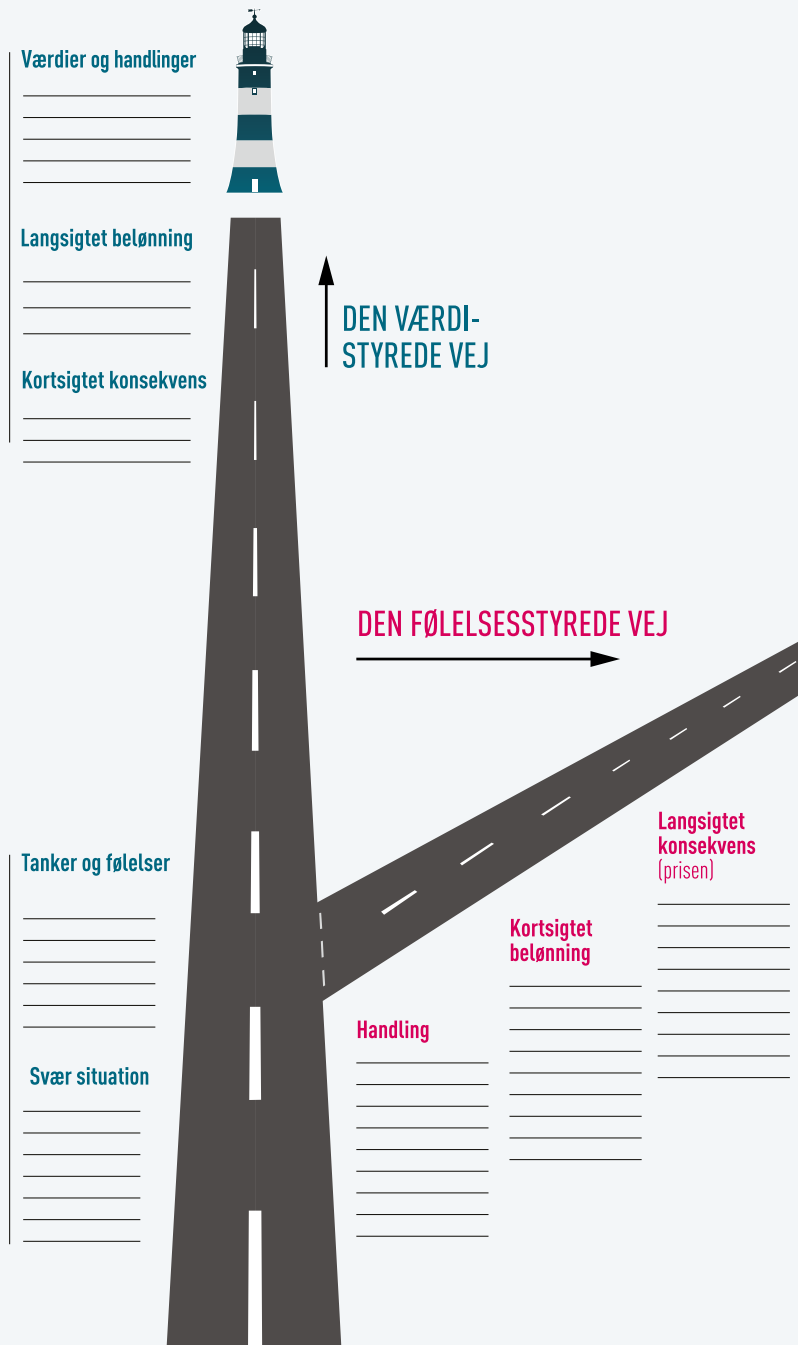
Hvis en dokumentarist med et kamera fulgte dig, når du går hjem og handler på disse indsigter, hvad ville man så kunne se på filmen? I hvilke handlinger kunne man se, at konteksten og din sag mødes optimalt?



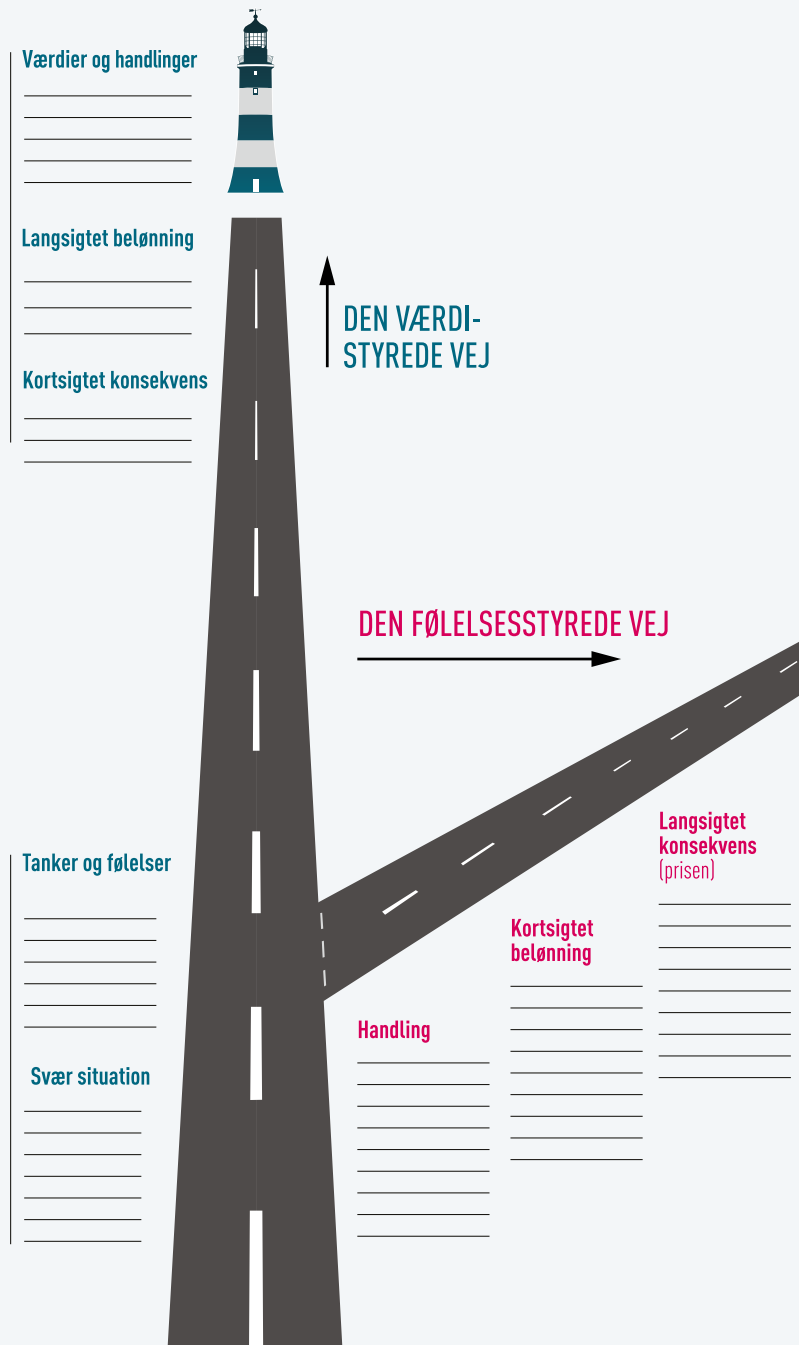
## REFLEKSIONSOPGAVE

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

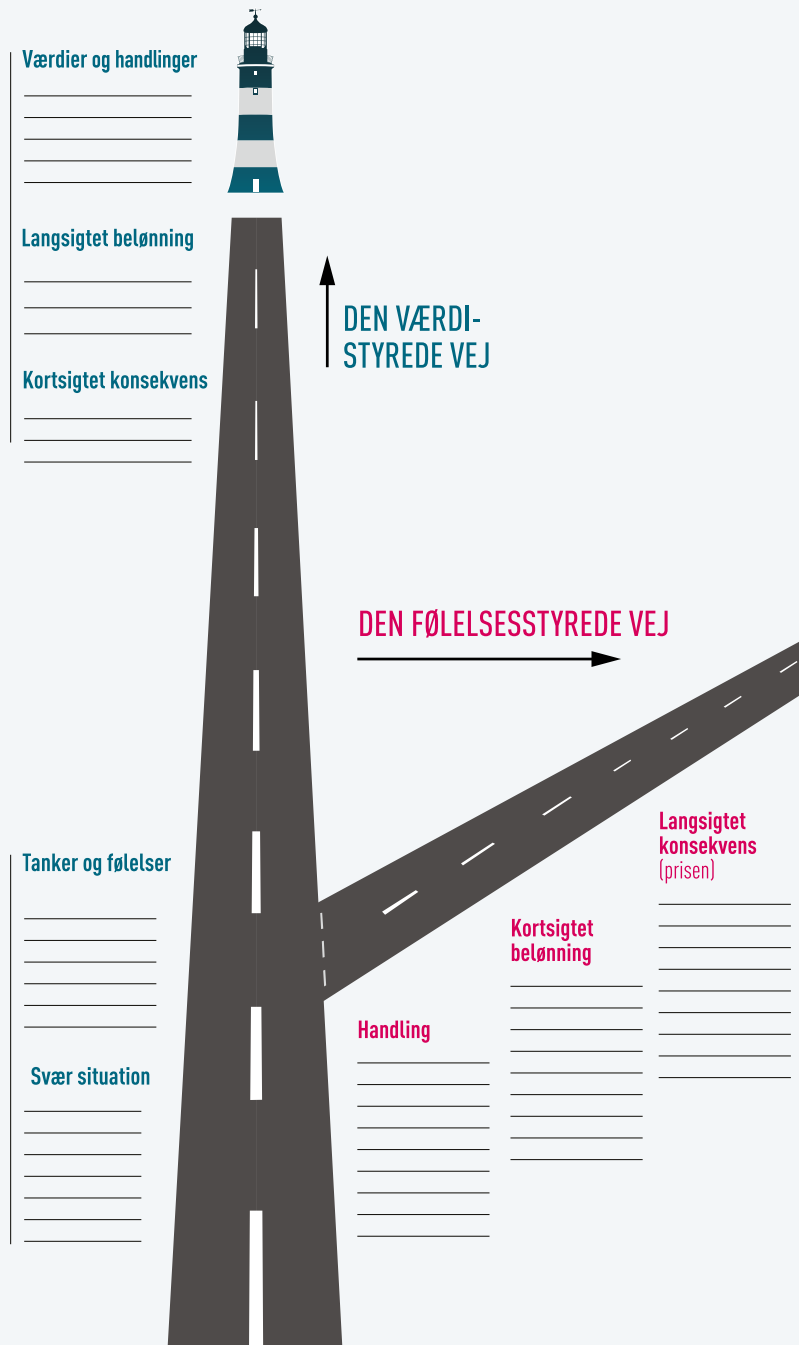
### SKILLEVEJEN



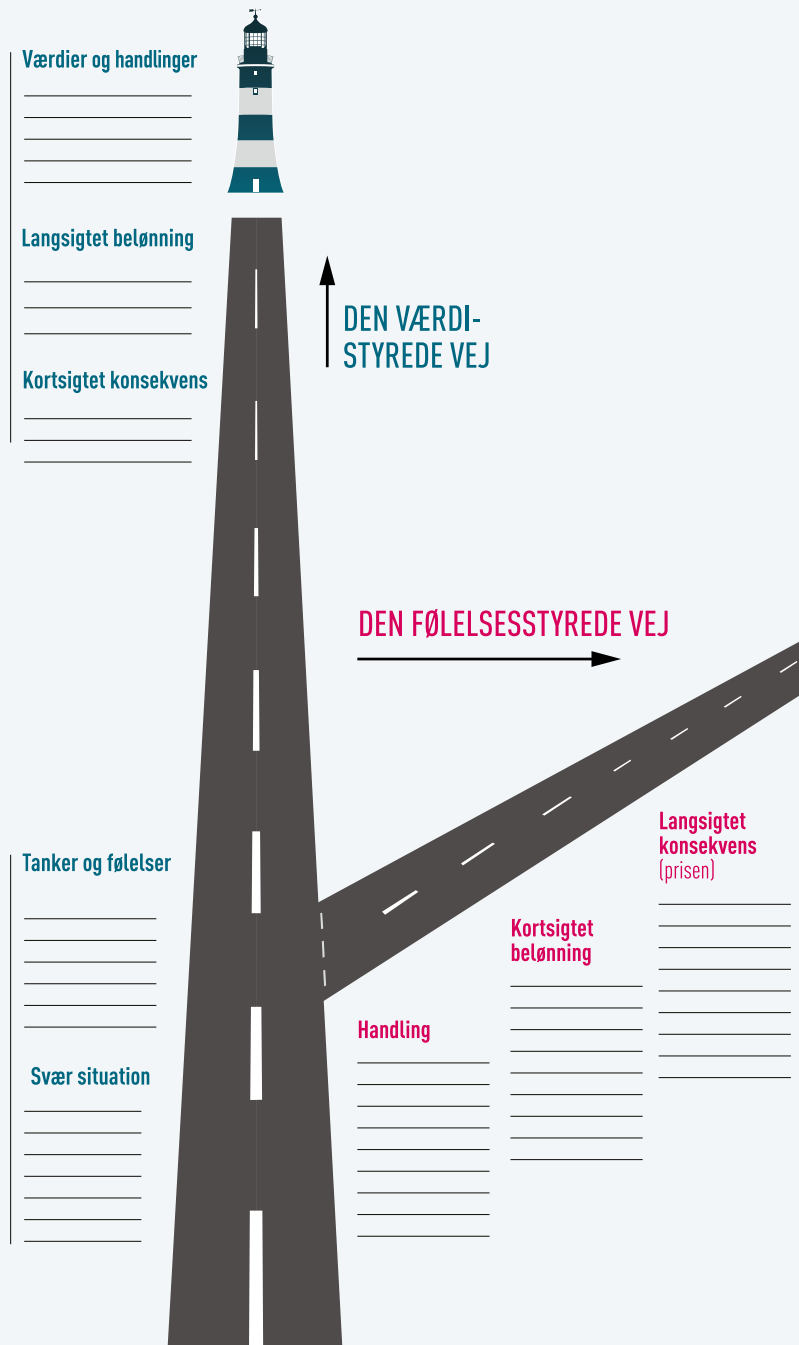
## SKILLEVEJEN



## SKILLEVEJEN



## SKILLEVEJEN



---

# PERFORMANCE

---

## REFLEKSIONSOPGAVE:

Som afslutning på Modul 1 skal du præsentere den del af din trænerfilosofi, der har med dit Personlige Mesterværk at gøre. Dette skal du præsentere for 2 kollegaer og for kameraet.

Din præsentation vil blive delt med de andre trænere i et lukket forum og er muligheden for at få et dybere kendskab til alle på uddannelsen.

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



---

# 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:











