



⌚ 4 min. 👁 08-03-2019

Lær ledelse af de danske verdensmestre

Håndbold er værd at bruge tid på, hvis man interesserer sig for ledelse. For i "håndbolden" udspiller organisationens handlinger sig for øjnene af os. Fra det øjeblik holdet, med ledelsesteamet, træder ind på banen, er intet skjult, kun kameraer sætter sine begrænsninger. Så hvad kan vi tage med os fra dette VM af ledelsesmæssige pointer? Med andre ord, hvad kan vi lære af VM-holdet og Nikolaj Jacobsen?

Skribentinfo



[Peter Kaplers](#)

Major

Institut for ledelse og organisation ved
Forsvarsakademiet

Jeg er en meget åben træner, der er meget kommunikerende og lytter meget til mine spillere. Rent taktisk er jeg nok meget disciplineret med faste regler og et stramt spilkoncept. Jeg lægger den måde, jeg gerne vil spille på med afsæt i spillernes kompetencer. Måden vi spillede på i Rhein-Neckar Löwen er for eksempel ikke den samme måde, som vi spillede på i Aalborg." Citat, Nikolaj Jacobsen, landstræner for Danmarks herrehåndbold.

Noget af det vi kan lære fra denne slutrunde i VM i håndbold, er betydningen af lederens prioritering i at arbejde med relationer i egen organisation, klare målsætninger og selvindsigt.

Ph.d. og forsker Karoline M. H. Kopperud's undersøgelser fra 2012 peger på, at ledere med høj selvindsigt og gode emotionelle kompetencer skaber mere arbejdsglæde og bedre resultater end ledere, der mangler blik for egne behov, følelser, evner og adfærd. Kopperuds forskning viser, at de ledere, der er i stand til at tilpasse sig medarbejdernes efterspørgsel, lykkes bedre.

For at lykkes kræver det, at ledere skal være villige til at arbejde med sig selv, evt. igennem feedback. Det er denne feedback Nikolaj Jacobsen har udnyttet op til denne VM-slutrunde i håndbold. Landstræneren har siden tidligere slutrunder justeret sin adfærd, og det kræver selvindsigt.

Et transformeret hold

Ved dette VM blev det tydeligt, at holdet havde transformeret sig. Med det samme spillermateriale som tidligere. Men der hvor holdet tidligere har haft synlige vanskeligheder ved at modstå pres, har det danske herrelandshold nu kunnet overvinde udfordringer og feje al modstand af banen.

Et eksempel på hvordan landsholdet har arbejdet, løftede anfører Niklas Landin sløret for under et interview ved denne slutrunde. Han udtrykte sig således: "Fordi landstræneren tidligere stod og råbte fra sidelinjen, kom vi målmænd til at fokusere mere på, hvad landstræneren tænkte end at løse opgaven på mål."

Landstrænerens dedikation til målet og de høje forventninger til kompetente medarbejdere er velkendt. Vi kender det, når lederen pludselig står ved siden af en medarbejder og skubber på, eller vi ser det, når lederen finder den "lange skruetrækker" frem, som kan give ro i maven for en ambitiøs leder. Men ofte giver den type af ledelse bagslag. I stedet ser vi, at arbejdsglæden falder, tilliden vakler eller resultaterne skrumper set over tid, hvilket studier i arbejdsglæde og motivation også peger på. I samme interview sagde Nicolaj Jacobsen. "Det er muligt det hjælper for mig, men hvis det ikke hjælper spillerne, så skal vi gøre noget andet."

Støtte til medarbejderne

For landsholdet har svaret været en målmandstræner, der har kunnet støtte målmændene i deres forberedelser, hvilket har bevirket, at tilliden og glæden er blevet styrket. På en arbejdsplads kunne svaret eksempelvis være en mellemleder eller en ressourceperson, der på den ene side har tid til at stille sig sammen med medarbejderne og på den anden side også kan tage ansvar over for den fælles leder. På den måde flyttes samtaler i organisationen væk fra det udførende led. Samtaler der ellers kan være med til at skabe tvivl og påvirke selvtilliden for medarbejderne på en u hensigtsmæssig måde.

Et andet vigtigt læringspunkt er landsholdets arbejde med de relationelle processer. Som håndboldspiller Mikkel Hansen gav udtryk for i et interview ved dette års VM slutrunde. "Tidligere kunne modgang resultere i, at vi som spillere endte med at fokusere på egen rolle, vi kunne lukke os om os selv, for derved at fokusere på ikke at lave personlige fejl. Ved dette VM har vi kunnet fokusere på samarbejdet, altså det der sker imellem spillerne."

En justering i ledelsesadfærden giver mulighed for nye veje. Med andre ord der åbnes for mulighedernes rum eller alternative løsninger på udfordringer, svært pres og modgang. For en organisation vil sådanne justeringer kunne flytte medarbejdernes opmærksomhed fra et personligt til et relationelt fokus. For landsholdet var udfaldet, at træneren og spillerne fandt svarene i samarbejdet. For i hverdagen handler det om, at medarbejdere og ledere får blik for sammenhængen i arbejdsopgaverne og mulighed for at træne den sociale interaktion og daglige kommunikation.

Kommunikation

Landsholdets opmærksomhed ændrede fundamentalt ved kommunikationen på og uden for banen. Ved at tænke som Nikolaj Jacobsen skubbes mere ansvar ud til spillerne. Det vi i hverdagens organisationer kan lære er, at for at give mulighed for at lykkes med at koordinere på tværs, skal medarbejdere og ledere træne kommunikation og social interaktion. Ved at gøre det, transformerer vi medarbejderne til i langt højere grad at indsamle viden, være nysgerrige og indstillingen på at dele, netop fordi ingen er større end holdet.

Klare målsætninger

Det sidste læringspunkt, som Nikolaj Jacobsen selv gav udtryk for ved dette VM, er de klare målsætninger. Ingen har været i tvivl om delmålet og målet ved dette VM. På den måde er de klare målsætninger tæt forbundet med krav og forventninger, idet de udgør grundpillen for al social adfærd. De fleste af os har set eller hørt om medarbejdere, der har været i tvivl om organisationens mål. De risikerer at få stress, opgaverne hober sig op og de ledelsesmæssige prioriteringer udebliver.

Uden målsætningerne svinder tilliden, og medarbejderne viser usikkerhed og tvivl. Nogle danner sig måske sine egne mål, hvilket kan betyde, at organisationen i sidste ende vil arbejde uden retning. For innovative organisationer vil det være den rene gift, for i disse organisationer skal der være plads til, at lederen kan trække sig med henblik på at give liv til de kreative processer. På den måde bliver klare mål i organisationer afgørende for lederens mulighed for at sætte organisationen fri. Med andre ord bygge sit lederskab på gensidig tillid.

For verdensmestrene i håndbold var målene klare, retningen var klar, og holdet var afgjort forpligtet til opgaven. For ved denne slutrunde blev det tydeligt for enhver, at Nikolaj Jacobsen har været villig til at lytte til feedback og tilpasse sit lederskab til den enkelte, til gavn for helheden.

Evnen til at forstå og håndtere egne følelser, evner og adfærd for derved at kunne selvregulere i enten pressede situationer eller under hverdagens episoder, er afgørende for situationens udfald. En sådan bevidsthed kan kun trænes, enten i praksisfeltet eller igennem målrettet ledertræning, hvor feedback, relationelle processer og kommunikation er i fokus.

Lederweb har her givet tastaturet til Peter Kaplers. Har du også lyst til at komme med dit syn på ledelse, så er du velkommen til at sende din ide til info@lederweb.dk

