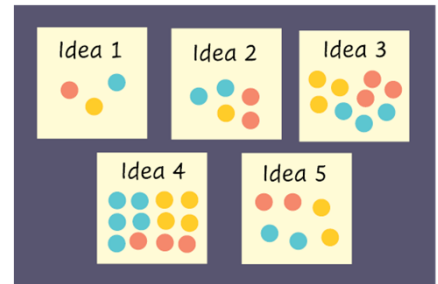


Indledende opgaver

1. På papiret på væggen: Sæt 2 prikker ud for det eller de emner, I forventer at få mest ud af.
2. Vil du i denne workshop arbejde som dommer, baneleder eller stævneleder?
 - Sæt dig sammen med gruppen med fokus på den samme KL-rolle.



KONFERENCEN

Kapsejlsledere er også mennesker!

Søren Badstue

Agenda



1. Ledelse af frivillige
2. Konflikthåndtering
3. Gruppedynamikker
4. Skab mere motivation
5. At skabe trivsel
6. At give feedback
7. Afslutning

Indledning



- 2 timer ... Bare rolig, I vil blive aktiveret.
- Formål?
- En masse teori.
 - En masse input og inspiration.
 - lidt hænger fast. Noget hos nogle, andet hos andre.
 - Vække nysgerrighed.
- Øvelser: Ganske korte, så undgå at være perfektionister.
- Involver jer selv, så bliver det interessant for alle.



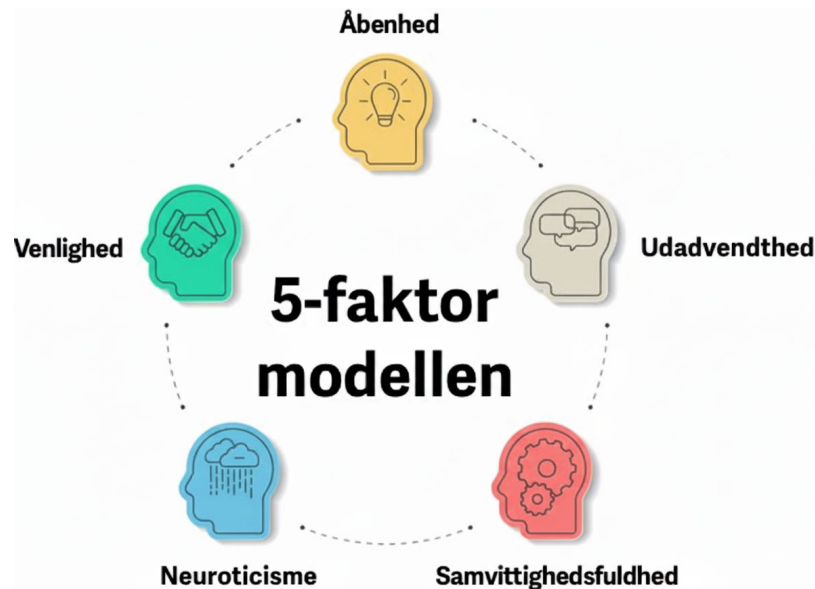
Persontyper



**Hvilke ord kan beskrive
forskellige slags
mennesker i et team?**



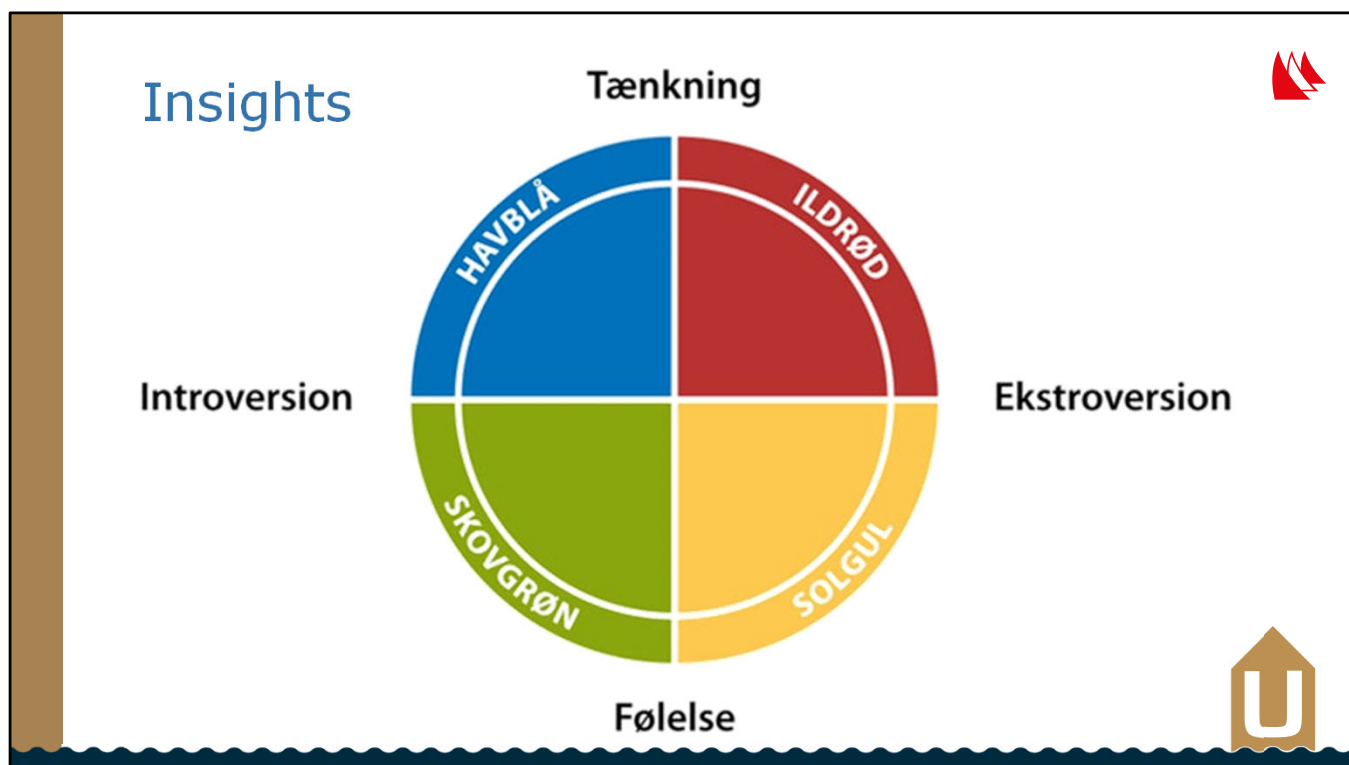
Femfaktormodellen



Femfaktormodellen, også kendt som Big Five, er den mest anerkendte og empirisk underbyggede model for personlighedstræk. Den beskriver personligheden ud fra fem dimensioner: Åbenhed, Samvittighedsfuldhed, Udadvendthed, Venlighed og Neuroticisme (OCEAN). Denne model giver et robust videnskabeligt grundlag for at forstå, hvorfor mennesker reagerer forskelligt i givne situationer.

Høj Neuroticisme øger risiko for at udvikle en almindelig psykisk lidelse.
Lav Samvittighedsfuldhed gav store effekter for almindelige mentale lidelser.
Høj Samvittighedsfuldhed gav reduceret dødelighed og bedre sundhedsvalg.
I en japansk prøve var Samvittighedsfuldhed , Udadvendthed og Åbenhed relateret til lavere risiko for dødelighed.
De store fem personlighedstræk tegnede sig for 14% af variationen i GPA.
GPA og eksamenspræstationer er forudsagt af Samvittighedsfuldhed . Neuroticisme er negativt relateret til akademisk succes.
Samvittighedsfuldhed forudsiger jobpræstationer generelt.
Neuroticisme er negativt relateret til løn, mens Samvittighedsfuldhed og Udadvendthed korrelerer positivt med løn.
Professionel udbrændthed er knyttet til Neuroticisme , og Udadvendthed til varig positiv oplevelse i forhold til arbejde.
Forskning har antydnet, at de der er meget Venlige (især mænd), ikke er så succesrige i forhold til indkomst.
Høj Samvittighedsfuldhed , giver tilbøjelighed til at have en konservativ politisk identifikation.
Høj Åbenhed giver høj tilbøjelighed til at have en venstrestyret ideologi.

Denne slide opsummerer et udpluk af centrale forskningsresultater relateret til Big Five-trækkene.
Kilde: <https://da.wikipedia.org/wiki/Femfaktormodellen>



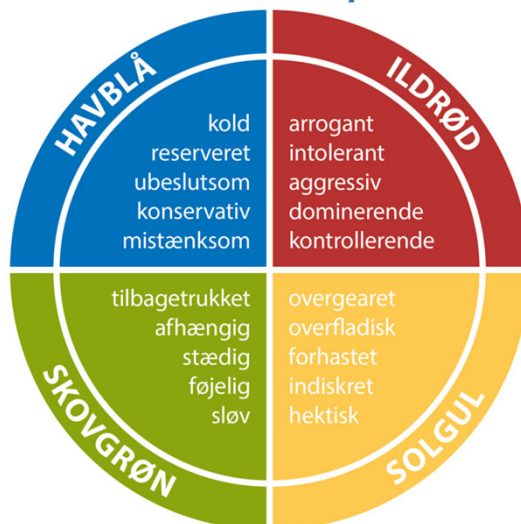
Insights Discovery er et populært værktøj, der bygger på Jungs psykologiske typer og bruger farver (Ildrød, Solgul, Jordgrøn, Havblå) til at beskrive præferencer og adfærd. Selvom det er en forenklet model sammenlignet med Big Five, er det et effektivt sprog til hurtigt at identificere og kommunikere om forskellige adfærdsmønstre i et team. Farverne repræsenterer forskellige energier og tilgange til opgaveløsning og relationer.

Insights – On a good day



Denne slide, 'Insights – On a good day', beskriver de positive og konstruktive træk ved de fire Insights-farver. Forståelsen af 'den gode dag' er essentiel for at vide, hvordan man bedst motiverer og udnytter den enkeltes styrker. For eksempel vil en 'Solgul' person være entusiastisk og inspirerende, mens en 'Havblå' vil være præcis og analytisk.

Insights – On a bad day



Denne slide, 'Insights – On a bad day', beskriver de potentielle faldgruber og stressreaktioner for de fire Insights-farver. Når frivillige er under pres, kan deres adfærd ændre sig markant. En 'Ildrød' kan blive utålmodig og dominerende, mens en 'Jordgrøn' kan blive eftergivende og undgå konflikter. Som leder er det afgørende at kunne genkende disse 'dårlige dage' og tilpasse sin ledelsesstil for at deeskalere situationen.

1 minuts reflektionsøvelse



- Hvilken persontype minder du mest om?
- Hvilke fordele og faldgruber giver det i din rolle som BL/PC/OA?



Ledelse af frivillige



Hvad er god ledelse for dig?

- Diskuter med din sidemand:
 - Hvad er god ledelse — giv ét eksempel fra virkeligheden.
 - Hvordan kan man se, at en leder er god?

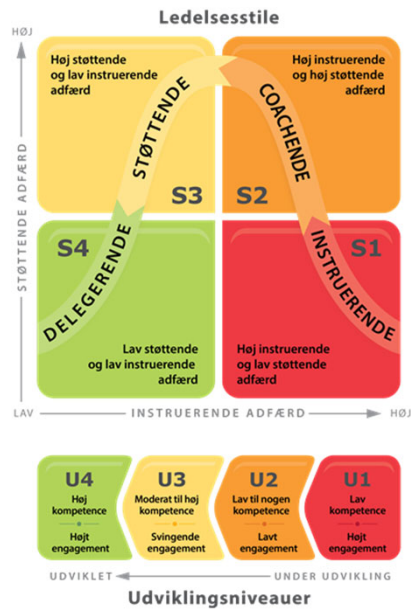


Blake & Moutons ledergitter



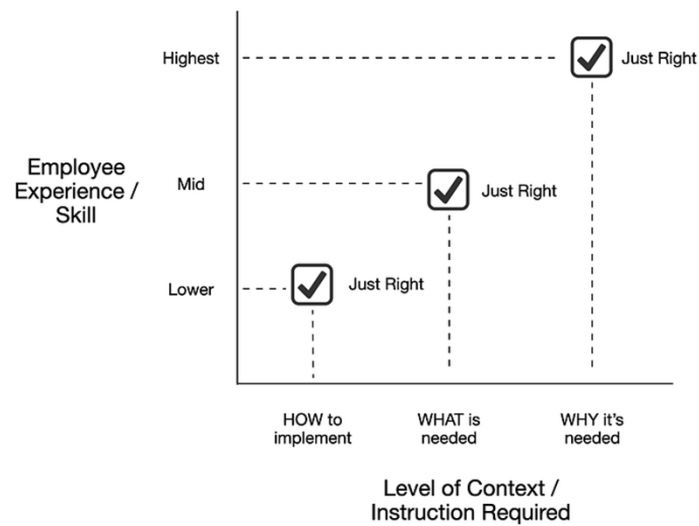
Blake & Moutons ledergitter (Managerial Grid) er en klassisk model, der beskriver ledelsesstile baseret på to dimensioner: 'Omsorg for mennesker' (Relationsorientering) og 'Omsorg for produktion' (Opgaveorientering). Modellen hjælper ledere med at analysere deres foretrukne stil og overveje, hvornår andre stilarter kan være mere hensigtsmæssige.

Situationsbestemt ledelse



Situationsbestemt ledelse (Hersey-Blanchard-modellen) er en dynamisk tilgang, der foreslår, at den mest effektive ledelsesstil afhænger af medarbejderens (eller den frivilliges) modenhed/kompetence og engagement i forhold til en **specifik** opgave. Modellen definerer fire stilarter: Dirigerende (S1), Trænende (S2), Støttende (S3) og Delegerende (S4). Som leder skal man diagnosticere situationen og tilpasse sin adfærd derefter.

En anden måde at se det på



Denne slide indeholder en forenklet eller alternativ model for ledelsesstile, der fokuserer på balancen erfaring og instruktionsgrad. Det er vigtigt at huske, at effektiv ledelse sjældent er enten/eller, men en kombination af faktorer, som skal sikre det bedste match i situationen.



Ledelse af frivillige



Gå sammen i grupper af 3. Diskuter:

- I jeres KL-kontekst, find eksempler på situationer, hvor det er hensigtsmæssigt at benytte hver af følgende lederstile:
 - Social lederstil
 - Demokratisk lederstil
 - Autoritær lederstil
 - Laissez-faire lederstil

Konflikthåndtering



Ræk hånden op, hvis du kan genkende det i dig selv:

- Jeg slås gerne for min mening.
- Jeg føler mig nemt trampet på i konflikter.
- Jeg husker hvad der bliver sagt, og bruger det gerne senere.
- Jeg skifter gerne holdning.
- Jeg trækker mig.
- Jeg prøver at forstå modparten mere end at vinde – eller finde kompromis.



Typiske roller

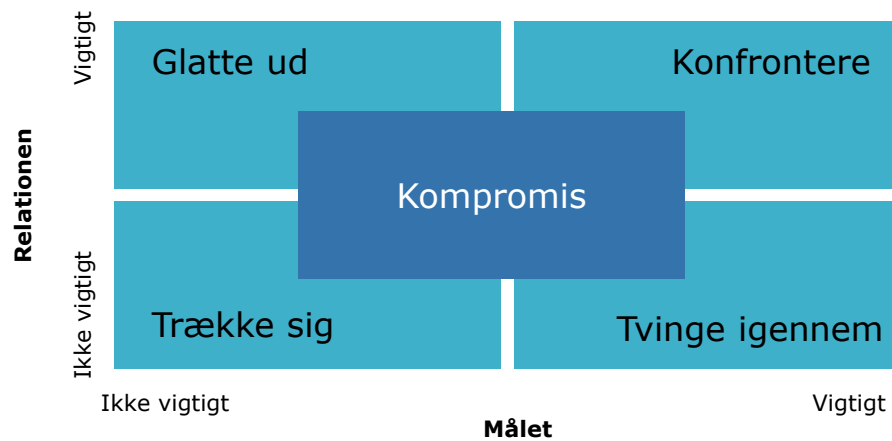


- Krigeren
- Offeret
- Bogholderen
- Kamæleon
- Strudsen



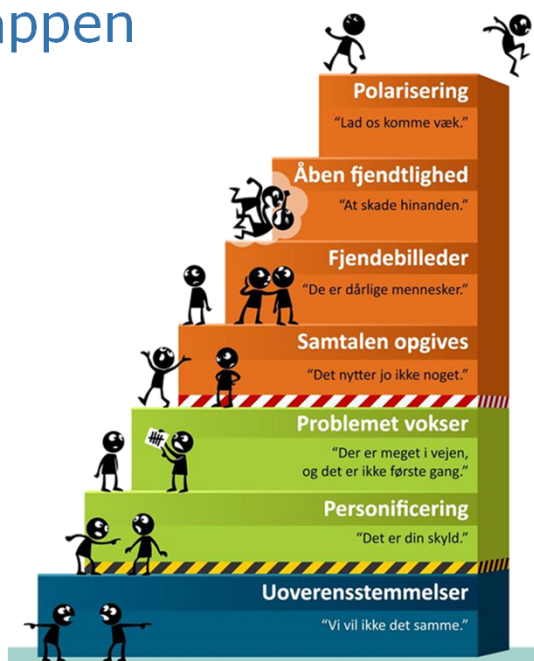
Denne slide beskriver fem 'Typiske roller' i konflikter: Krigeren, Offeret, Bogholderen, Kamæleon og Strudsen. Disse er uformelle, men genkendelige arketyper, der illustrerer usunde eller ineffektive måder at håndtere uenighed på. At kunne identificere disse roller hjælper lederen med at forstå den underliggende dynamik og guide parterne mod en mere konstruktiv adfærd.

Lewicki & Hiam



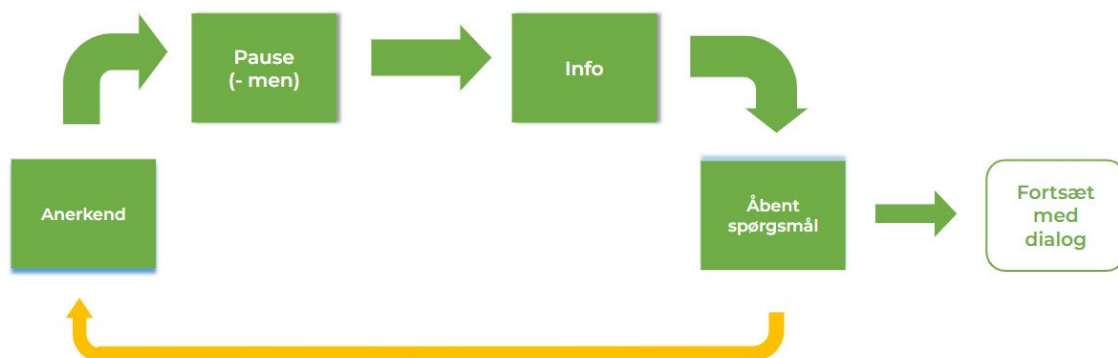
Lewicki & Hiam's model beskriver fem konfliktløsningsstrategier baseret på to dimensioner: Graden af fokus på ens mål og graden af fokus på relationen.

Konflikttrappen



Konflikttrappen er en model, der illustrerer, hvordan en konflikt kan eskalere fra et sagligt uenighed (de nederste trin) til en personlig fjendtlighed (de øverste trin). Modellen er et vigtigt værktøj for ledere, da den viser, at jo højere man kommer op ad trappen, desto sværere bliver det at løse konflikten uden ekstern hjælp. Målet er altid at deeskalere og bringe konflikten ned på et sagligt niveau.

4-trins-modellen



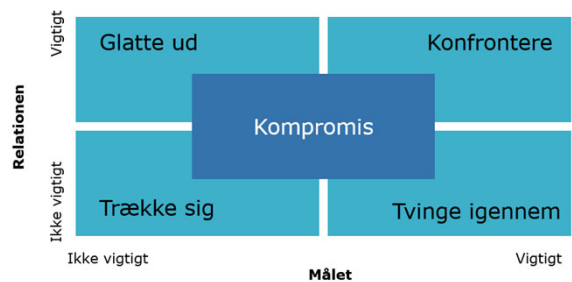
En model som dels hjælper en til at undgå 'men'-ordet, og dels giver mulighed for at informere om, hvorfor en given situation er, som den er; eller skal løses som man ønsker, uden at eskalere konflikten. Meget relevant ved fx forklaring af RRS 42-straffe på vandet.

Konflikthåndtering



Gå sammen i grupper af 3.

- For hver af de fem placeringer i Lewicki & Hiams matrice:
 - Find 2 eksempler på konflikter indenfor jeres KL-område, som kunne løses på denne måde.



Gruppedynamikker



Diskuter i grupper af 4:

- I et team har man tit
 - én, der tager styring,
 - én der holder overblik,
 - én der stiller spørgsmål,
 - én der sørger for stemningen,
 - ...
- Hvilken rolle tager du oftest selv?



Group Thinking



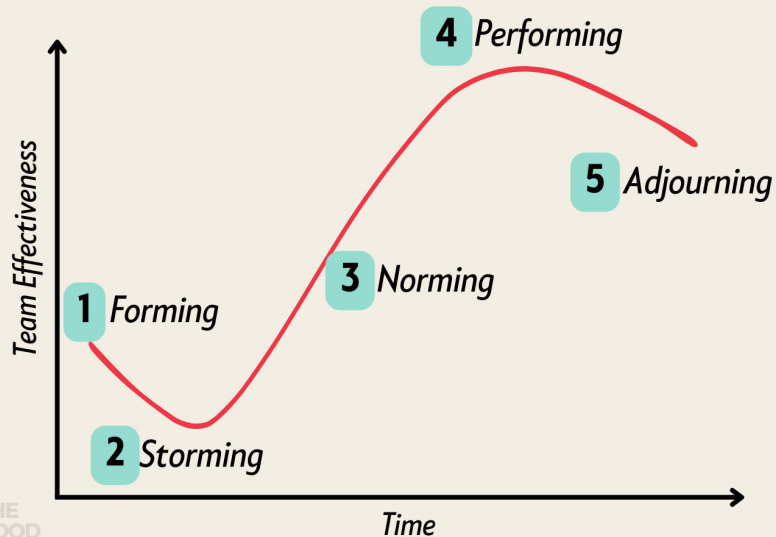
"Today's meeting is about Getting Beyond Group Think."



Group Thinking (Gruppetænkning) er et fænomen, hvor en gruppe træffer irrationelle eller dysfunktionelle beslutninger for at opnå konsensus og undgå konflikt. En leder bør aktivt opmuntre til kritisk tænkning, uenighed og inddragelse af eksterne perspektiver for at undgå gruppetænkning. Sandsynligheden for gruppetænkning øges, hvis et team er meget homogent, dvs. at teams der er diverse, har bedre forudsætninger for at undgå gruppetænkning.

Mere information om at skabe inklusion og diversitet: [Videnskab fra vilde hjerner: Vi kan ikke bare beslutte at være 'inkluderende' – Sara Louise Muhr, ledelsesforsker, om hvad der skal til for at kortslutte vores irrationelle fordomme on Apple Podcasts](#)

Tuckman og Jensen: Udviklingsstadier

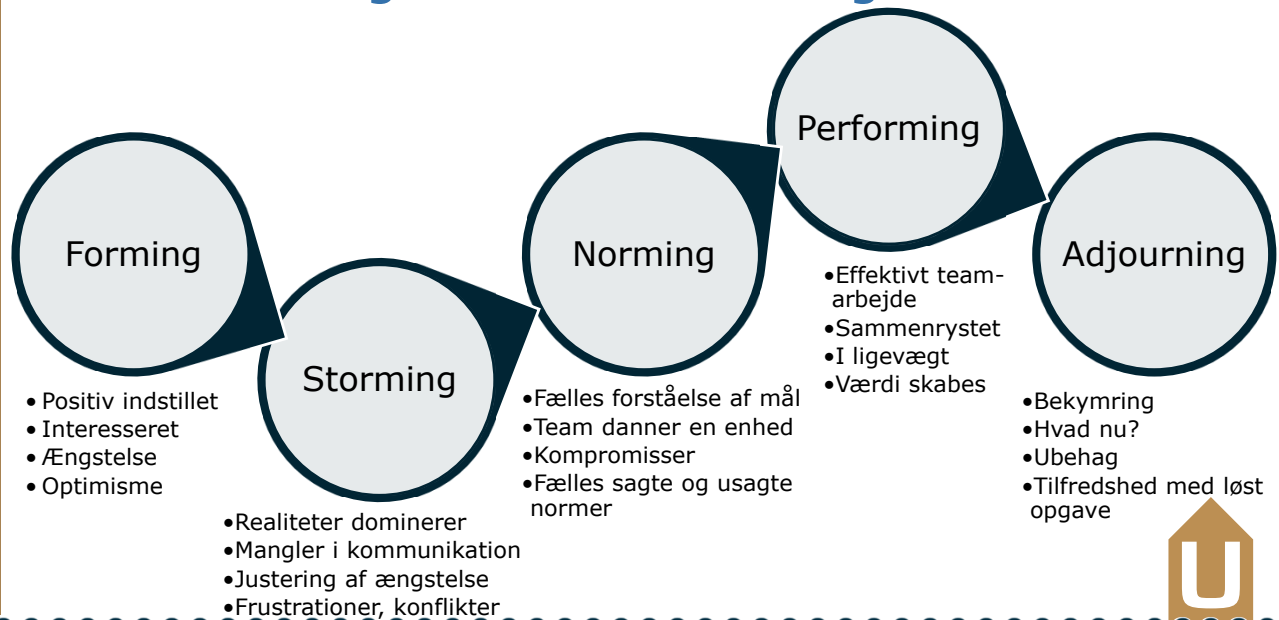


THE GOOD BOSS



Tuckman og Jensens model for teamudvikling beskriver de fem stadier, et team typisk gennemgår: Forming (Dannelse), Storming (Stormløb), Norming (Normering), Performing (Præstation) og Adjourning (Afslutning). Forståelsen af disse stadier er essentiel for ledere, da teamets behov og lederens rolle ændrer sig i hvert stadie. For eksempel er konflikter i 'Storming'-fasen naturlige og nødvendige.

Tuckman og Jensen: Udviklingsstadier



Det er vigtigt at bemærke, at teams kan bevæge sig frem og tilbage mellem stadierne, især når nye medlemmer kommer til, eller opgaver ændres. En leder skal hjælpe teamet med at navigere gennem 'Storming'-fasen, hvor uenigheder om roller og processer opstår.

Impact of diversity on team performance

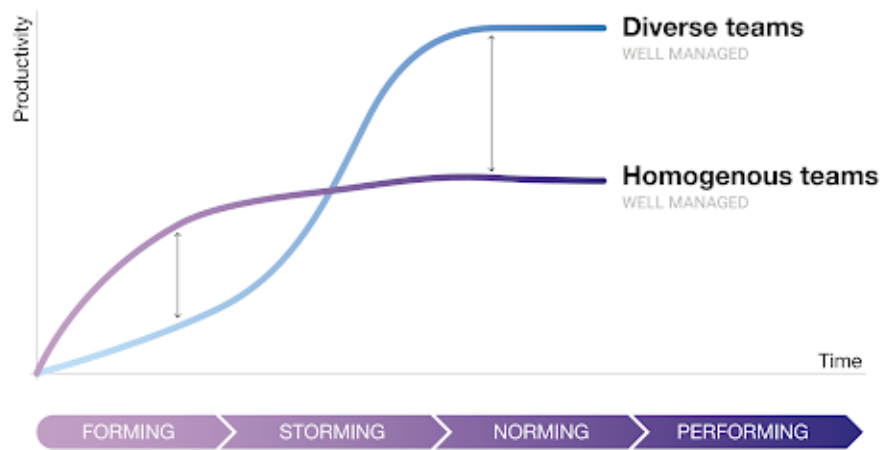


Figure 1: Impact of diversity on team performance
Source: Korn Ferry Institute, 2019

Afhængig af, hvor i processen et team er, kan det have en direkte negativ påvirkning på teamets performance, at det indeholder diversitet.

Belbins 9 teamroller



Belbins 9 teamroller er en detaljeret model, der identificerer ni adfærdsmæssige roller, der er nødvendige for et succesfuldt team. Disse roller (fx. Idemand, Koordinator, Organisator) er ikke personlighedstyper, men snarere de bidrag, en person yder i et team. Et vellykket team har en balance af disse roller, og lederen skal sikre, at alle nødvendige funktioner er dækket.

Beskrivelse	Rollen	Svagheder
Begavet, kreativ og idérig. Ser problemstillinger fra nye vinkler	Idémand	Svag i sin kommunikation. Glemsom; ikke praktisk anlagt; kritikfølsom
Udadvendt, entusiastisk, nysgerrig og meddelsom	Kontaktskaber	Flygtig. Taber let interesse, når den entusiasmen har lagt sig. Taler meget
Moden, selvsikker og tillidsfuld. Kan prioritere	Koordinator	Kan manipulere og være imperiebygger. Ikke nødvendigvis mest vidende
Dynamisk, højt gearet og rastløs. Udfordrer og skaber pres	Opstarter	Kan have heftigt temperament. Utålmodig, påståelig og stædig. Kan virke provokerende
Analytisk, nøgtern og objektiv. Præcis dømmekraft	Analysator	Opfattes som meget direkte, kritisk og skeptisk. Træg og ikke så inspirerende
Social, udadvendt og skarpt iagttagende. Sensitiv, diplomatisk og fleksibel	Formidler	Kan være overfølsom samt ubeslutsom og usikker i afgørende situationer
Disciplineret, pålidelig og loyal. Effektiv i gennemførende faser	Organisator	Ufleksibel. Reagerer langsomt overfor nye muligheder; langsom i sin tilpasning
Omhyggelig og samvittighedsfuld. Leder efter fejl og forglemmelser	Afslutter	Bekymrer sig unødvendigt. Bange for at begå fejl. Utilbøjelig til at delegere
Specialviden og tekniske færdigheder. Stærk fagligt engagement og selvtillid	Specialist	Isolerer sig og uinteresset i andre. Vogter sit område og bidrager snævert inden for dette

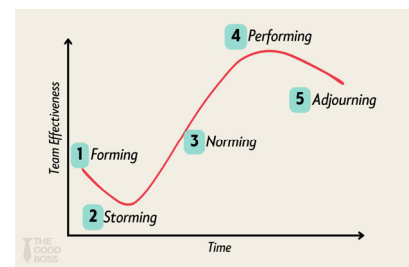
Denne slide giver en detaljeret beskrivelse af Belbins 9 teamroller, herunder deres styrker og svagheder. Det er vigtigt at forstå, at en styrke ofte er tæt forbundet med en svaghed (fx. Idémandens kreativitet kan føre til glemsomhed). Ledelse handler om at anerkende og håndtere disse svagheder, samtidig med at man maksimerer styrkerne.

Gruppedynamikker



Gå sammen i grupper af 3.

- Tænk på de 5 udviklingsstadier af et team.
- Indenfor jeres område, er det værd at prøve at komme 'op' ad kurven, eller skal men hellere få det bedste ud af det, som det er nu?
- Hvad kan man som BL/OA/PC gøre, for at komme 'op' ad kurven hurtigere?



Skab mere motivation



1. Tal med en af de andre der sidder i nærheden af dig:
 1. Hvorfor er du kapsejlsleder?
 2. Hvad får du ud af det?
 3. Er der forskel på jer?
 4. Hvad forestiller I jer, andre KL'ere motiveres af?
2. Gå sammen med en ny, og fortæl, hvad I talte om i det første par.





6-4-12 ©2012 Scott Adams, Inc. Dist. by Universal Uclick



McClellands behovsteori



- Mennesker har forskellige behovsstrukturer.
- Præges af tre behov i varierende grad som følge af individuelle påvirkninger under opvæksten. Størrelsen kan ændres, hvis livsbetingelserne ændres.
- De tre behov er:
 - **Afhængighedsbehov:** Behov for sociale relationer og samhørighed.
 - **Præstationsbehov:** Behov for at sætte udfordrende mål og præstere noget, gerne som den bedste.
 - **Magtbehov:** Behov for at have ansvar, træffe beslutninger og udøve indflydelse.

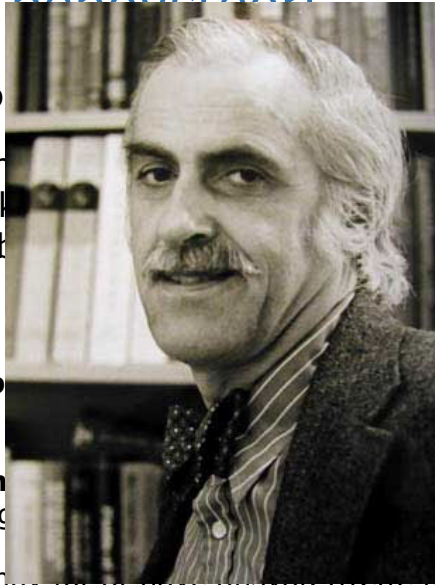


McClellands behovsteori (Need Theory) fokuserer på tre erhvervede behov: Behovet for Tilhørsforhold (Affiliation), Behovet for Præstation (Achievement) og Behovet for Magt (Power). Teorien hævder, at disse behov er tillærte og varierer fra person til person. For ledelse af frivillige er det afgørende at identificere, hvilket behov der driver den enkelte, for at kunne tildele opgaver og give anerkendelse, der matcher deres drivkraft.

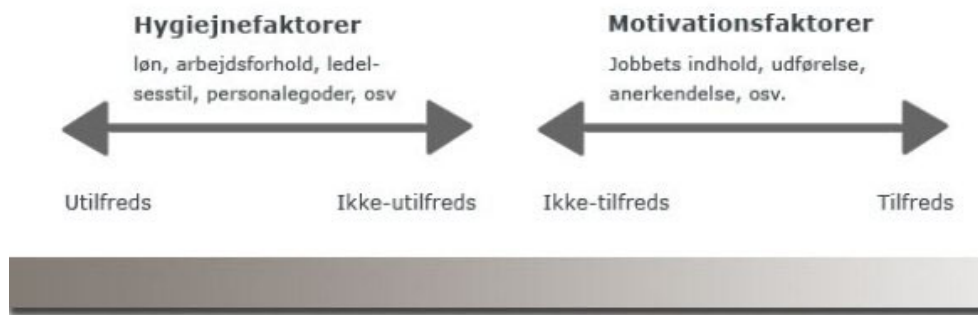
McClellands behovsteori



- Mennesker har forskellige behov, som påvirkes af omgivelserne.
- Præges af tre behov, som kan ændres, hvis livssituationen ændres.
- De tre behov er:
 - **Afhængighedsbehov:** Behov for at høre til en gruppe og føle sig en del af et fællesskab.
 - **Præstationsbehov:** Behov for at opnå succes og opfylde en udfordring.
 - **Magtbehov:** Behov for at have ansvar, træffe beslutninger og udøve indflydelse.



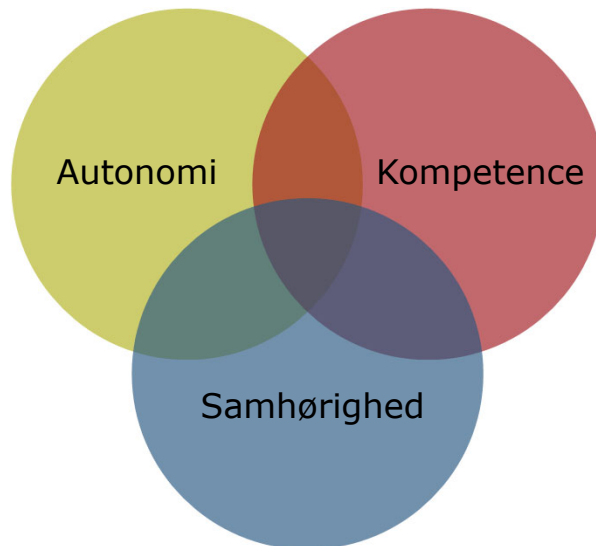
Herzberg to-faktor teori



Herzbergs to-faktor teori (Motivation-Hygiene Theory) adskiller faktorer, der skaber tilfredshed (Motivatorer), fra faktorer, der forhindrer utilfredshed (Hygiejnefaktorer). Hygiejnefaktorer (fx. arbejdsforhold, løn, administration) skaber ikke motivation, men deres fravær skaber utilfredshed. Motivatorer (fx. anerkendelse, ansvar, præstation) er nødvendige for reel motivation.

Deci og Ryan: Selvbestemmelsesteorien

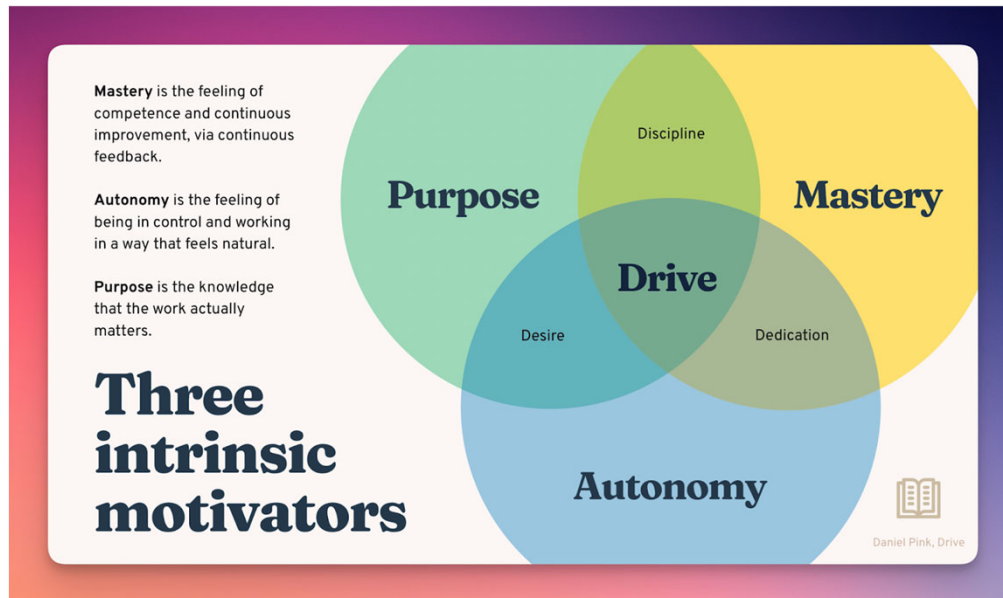
(Self-determination theory – SDT)



Deci og Ryans Selvbestemmelsesteori (SDT) er en af de mest indflydelsesrige motivationsteorier inden for frivilligt arbejde. Den postulerer, at mennesker har tre grundlæggende psykologiske behov, der skal opfyldes for at opnå indre motivation: Kompetence (føle sig effektiv), Autonomi (føle sig selvstyrende) og Tilhørsforhold (føle sig forbundet med andre). Indre motivation er den stærkeste drivkraft for frivillige.

Mere information om selvbestemmelsesteorien: [Selvbestemmelsesteoriens behovspsykologi](#)

Daniel H. Pink: Drive



Daniel H. Pink's bog 'Drive' populariserede SDT-principperne. Han argumenterer for, at i det 21. århundrede drives mennesker primært af tre elementer: Autonomi (ønsket om at styre vores eget liv), Mestring (ønsket om at blive bedre til noget, der betyder noget) og Formål (ønsket om at tjene noget større end os selv). Disse tre elementer er direkte anvendelige i ledelse af frivillige.

Det er dog vigtigt at bemærke, at mens Selvbestemmelsesteorien er videnskabeligt underbygget og dokumenteret, er Drive-teorien en ændring med henblik på at gøre det nemmere at forstå og implementere i en praktisk kontekst. Men den er altså ikke en videnskabelig erstatning. Fx betragtes "purpose" som en sekundær motivationsfaktor, da den i høj grad opstår ved at opfylde de primære motivationsfaktorer, fx tilhørsforhold.

Og en masse andre ...



- Forventningsteorien
 - Forventning om, at der er en sammenhæng mellem mål, belønning og indsats.
- Målsætningsteorien
 - Motiveres af at blive stillet over for mål, der er udfordrende, men også opnåelige.
- Balanceteorien
 - Forholdet mellem indsats og udbytte svarer til, hvad andre opnår.



Denne slide nævner tre andre vigtige motivationsteorier: Forventningsteorien (Vroom), Målsætningsteorien (Locke & Latham) og Balanceteorien (Adams' Equity Theory).



Skabe mere motivation



Selvbestemmelsesteorien

- I hver af de tre områder (RC, OA, PC):
 - Find forslag til, hvordan man kan øge hver af de tre motivationsfaktorer.
 - Skriv det på post-its og placer på planchen.

At skabe trivsel

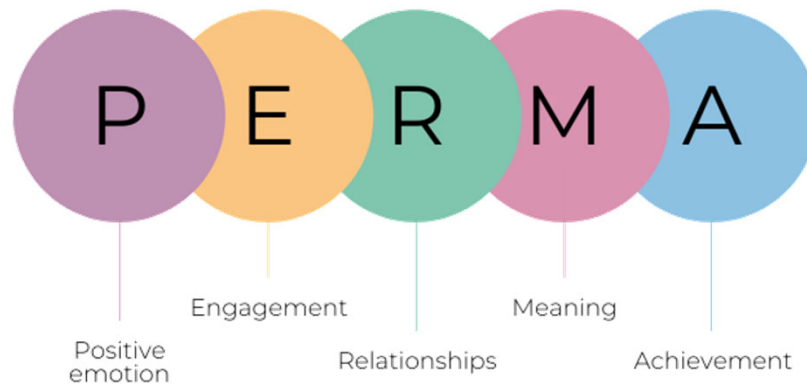


Diskuter med din nabo:

- Beskriv et stævne, det bare var virkelig dejligt at være en del af.
 - Hvad gjorde det dejligt?
 - Hvorfor?
 - Beskriv i detaljer.

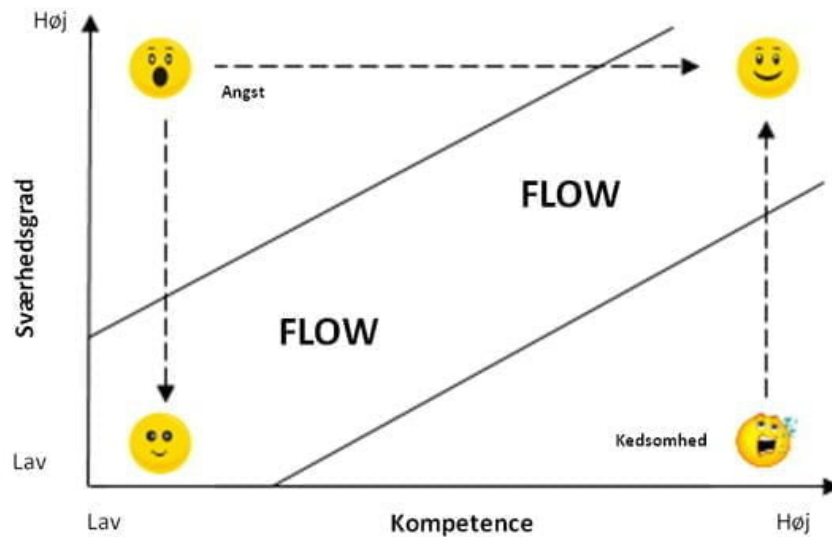


PERMA-modellen



PERMA-modellen (Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) er en model fra positiv psykologi, udviklet af Martin Seligman. Den beskriver de fem kerneelementer, der bidrager til et blomstrende liv og trivsel. For ledere af frivillige er PERMA en fremragende ramme for at sikre, at det frivillige arbejde ikke kun er effektivt, men også berigende for den enkelte.

Csikszentmihalyi: Flow

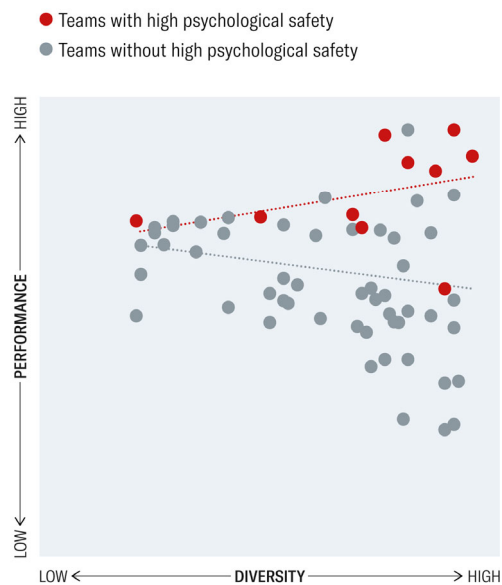


Csikszentmihalyi's Flow-teori beskriver den mentale tilstand, hvor en person er fuldt absorberet i en aktivitet, karakteriseret ved intens fokus og nydelse. Flow opstår, når udfordringerne i en opgave matcher personens færdigheder. For at skabe trivsel skal ledere sikre, at frivillige får opgaver, der er tilpas udfordrende, så de kan opleve flow, hvilket øger engagement og tilfredshed. Se mere på <https://foreningscoach.dk/flowteorien/>

Psykologisk tryghed



Psykologisk tryghed (Psychological Safety), populariseret af Amy Edmondson, er troen på, at man ikke vil blive straffet eller ydmyget for at tale ærligt, stille spørgsmål, indrømme fejl eller komme med nye idéer. I frivillige teams er psykologisk tryghed fundamentet for læring, innovation og trivsel. Ledere skal aktivt skabe et miljø, hvor det er sikkert at være sårbar.



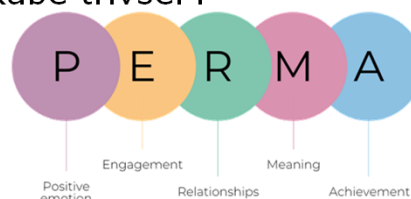
Hvis et team indeholder stor diversitet, vil man kun opnå en høj performance, hvis der også er psykologisk tryghed i teamet. Alternativt vil performance falde sammenlignet med et homogent team.
Kilde: [Psychological Safety, Diversity, and Team performance](#)

At skabe trivsel



Gå sammen i grupper af 3:

- Skab en værktøjskasse med mindst 4 værktøjer, som kan skabe trivsel i jeres KL-rolle.



Kendetegnene ved psykologisk tryghed

	Det føles trygt at stille spørgsmål og dele ideer		Fejl ses som muligheder for læring
	Der er ingen frygt for at virke dum eller inkompetent		Der er fokus på tillid og åbenhed



At give feedback



Rejs der op, hvis du kan genkende dig selv:

Jeg elsker at få feedback

Jeg får for lidt feedback

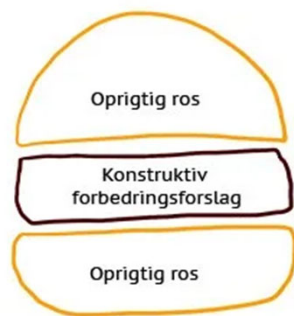
Jeg frygter at modtage feedback

Jeg frygter at give feedback

Jeg tror, folk misforstår min feedback

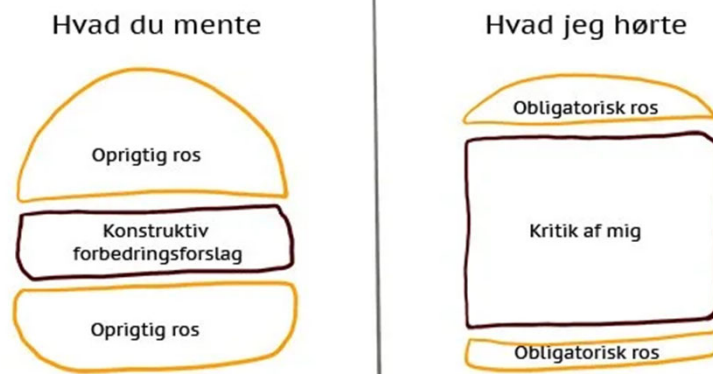


Burgermodellen



Burgermodellen er en populær, men ofte kritiseret, feedbackmodel. Den består af tre dele: Positiv start (bolle), Konstruktiv kritik (bøf) og Positiv afslutning (bolle). Fordelen er, at den sikrer, at feedbacken indrammes positivt.

Burgermodellen



Ulempen er, at modtageren ofte kun fokuserer på 'bøffen' og kan opfatte de positive dele som uægte. Den bør bruges med omtanke, især i en frivillig kontekst, hvor anerkendelse er vigtig.



2. The Start-Stop-Continue Model

Start → Stop → Continue

Highlight new behaviors or actions the person should adopt.

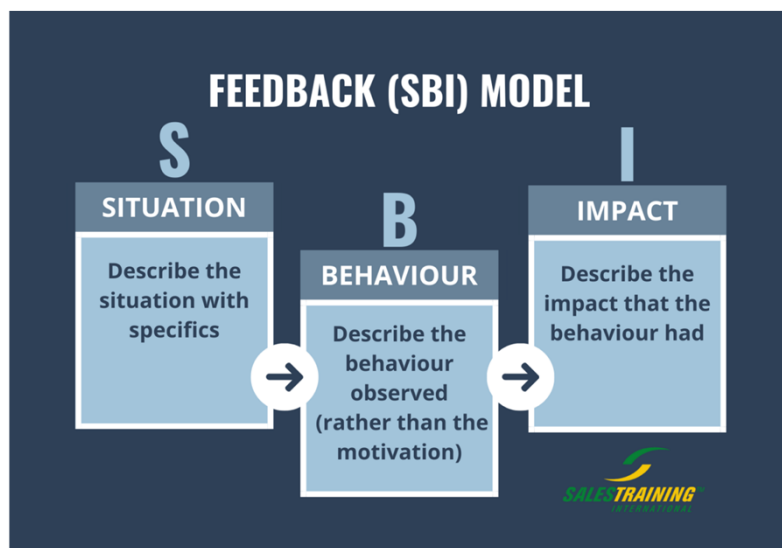
Identify behaviors that are unproductive or harmful.

Reinforce what they're doing well and should keep doing.

This approach is simple, forward-looking, and balanced.



En model som på anden vis både inddraget noget 'positivt' og noget, som kan forbedres.



En model, som fokuserer på det observerbare, og resultatet af dette. Intentionen eller motivationen kan givetvis have været noget andet, men hvis man holder sig til det observerbare, kan det ikke diskuteres, og man kan i stedet have en dialog om resultatet af opførslen.

COIN-modellen



COIN-modellen (Context, Observation, Impact, Next steps) er en mere struktureret og effektiv feedbackmodel. Den sikrer, at feedbacken er objektiv og handlingsorienteret: 1. **C**ontext (Hvor og hvornår skete det?), 2. **O**bservation (Hvad gjorde jeg/du?), 3. **I**mpact (Hvilken effekt havde det?), 4. **N**ext steps (Hvad skal der ske fremadrettet?). Denne model er ideel til at give konstruktiv feedback til frivillige, da den fokuserer på adfærd og læring.



At give feedback



Gå sammen i grupper af 3:

- Skriv én feedback til mig baseret på denne session frem til nu.
- Har I mere på hjerte? Så skriv en mere.

Indledning og agenda



- 2 timer ... Bare rolig, I vil blive aktiveret.
- Formål?
- En masse teori.
 - En masse input og inspiration.
 - lidt hænger fast. Noget hos nogle, andet hos andre.
 - Vække nysgerrighed.
- Øvelser: Ganske korte, så undgå at være perfektionister.
- Involver jer selv, så bliver det interessant for alle.

1. Ledelse af frivillige
2. Konflikthåndtering
3. Gruppedynamikker
4. Skab mere motivation
5. At skabe trivsel
6. At give feedback
7. Afslutning



Afsluttende opgave



- Dan grupper af tre (eller to, hvis ikke noget stævneledere): Én dommer, én baneleder og én stævneleder.
- Reflekter på skift over følgende tre spørgsmål:
 - Hvad har jeg lært i dag, som jeg ikke vidste før?
 - Hvad vil jeg prøve at ændre i mit samarbejde med frivillige?
 - Hvilken teori eller model gav mest mening for mig – og hvorfor?



Mange tak for i dag. – Vi ses på vandet!

