

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#32

Institut for Sprog og Kommunikation

Organisationer som Fodbold

Stina Rydell Brøgger
Februar 2019

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Katrine Slott Nielsen

Præsentation af forfatteren



Stina Rydell Brøgger

Stud.mag. International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet

Medlem af forskningsgruppen TRILO



**ORGANISATIONER SOM
FODBOLD**

AF STINA BRØGGER



Organisationer som Fodbold

Af Stina Rydell Brøgger

Abstract

The human understanding of the world is inherently metaphorical (Alvesson in Hassard & Parker, 1994:116; Lakoff & Johnson, 1980:3). It is therefore only natural that in our comprehension of organisations, metaphors have become immensely important. Gareth Morgan's work *Images of organization* illustrates how metaphors can create powerful insights into organisational life, and in particular organisational cultures (2006), and how using a multiple number of metaphors enhances our understanding of a particular culture due to the fact that "there can be no single theory or metaphor that gives an all-purpose point of view ..." (Morgan, 1997:intro).

The purpose of this project is to contribute to and extend Morgan's organisational metaphors by presenting a new root-metaphor, *Organisations as Football*, which generates new insights into organisational life with regard to the paradox between individualism and collectivism, how organisations are inherently competitive, and the unpredictability that follow organisational complexity. In doing so, I draw on organisational theorists R. Meredith Belbin (2010), Peter Senge (2000), and Ralph Stacey (2011) among others to better understand the aforementioned areas. In addition, I draw on theories regarding football from Bangsbo & Peitersen (1997),

Nielsen (2009), and Apatzsch & Berggren (1993) along with examples of football based on my own personal experience with the sport.

The practical value of the project lies in the proposal of a new image to better understand organisational life that supplements and complement Morgan's existing metaphors from. The Football metaphor is methodologically generated through evaluation and critique, empirical and experiential observations, and conceptual development (Örtenblad et al. 2016).

I conclude the project by discussing the most vital strengths and limitations of the Football metaphor based on the assumption that all metaphors are a way of seeing and a way of *not seeing* (Morgan, 2006:5). Furthermore, I discuss the fact that the current representation of the Football metaphor presents a limited understanding of the potential of the image of football. Therefore, the metaphor encourages readers to further examine the possibilities in understanding organisations based on the Football metaphor.

Introduktion

Menneskets forståelse af verden er metaforisk i sin grundstruktur (Alvesson i Hassard & Parker, 1994:116; Lakoff & Johnson, 1980:3). Netop på baggrund af denne metaforiske grundstruktur argumenterer organisationsteoretiker Gareth Morgan for, at metaforer kan være med til at udvide vores forståelsesramme af organisationer og skabe nye indsigter afhængigt af, hvilke metaforiske briller vi påtager os (Morgan, 2006:341).

We need to find creative ways of organizing and managing that allows us to "go with the flow," using new images and ideas as a means of creating shared understandings that will allow us to do new things in new ways (Morgan, 1997:xxix).

Med ovenstående citat som udgangspunkt opfordrer Morgan til udvidelse af sine otte metaforer fra bogen *Images of Organization* (2006, oprindeligt fra 1986) for at skabe nye indsigter i og forståelse af organisationer. Jeg har derfor, med inspiration fra Morgan, udviklet en metafor til organisatorisk kulturanalyse kaldet *Organisationer som Fodbold*, der efterfølgende vil blive omtalt som Fodboldmetaforen. Metaforen formår at udvide den eksisterende forståelsesramme af organisationer og bidrager med nye måder at anskue organisationer gennem emnerne; *Individet vs. kollektivet*, *Der er altid en vinder og en taber* og *Fodboldens forudsigelige uforudsigeligheder*.

Brugen af metaforer i organisatorisk forskning

Metaforer findes overalt i vores hverdag, da vi bruger dem til at skabe mening til de situationer, vi befinder os i, hvilket har betydning for den måde, vi forstår verden på (Alvesson i Hassard & Parker, 1994:116; Lakoff & Johnson, 1980:3). Ifølge George Lakoff og Mark Johnson defineres metaforer således: "*The essence of metaphor is understanding and experiencing one kind of thing in terms of another*" (1980:5 original kursivering). En definition både Joep Cornelissen (i Örtenblad et al., 2017; 2005), Mats Alvesson (i Hassard & Parker, 1994), David Grant og Clifford Oswick (1996) og Gareth Morgan (2006) tilslutter sig i deres respektive udgivelser. I forlængelse heraf påpeger Cornelissen, at metaforer er et kreativt redskab i den menneskelige kognition, som bruges til at drage paralleller mellem forskellige vidensdomæner for at udvide vores nuværende forståelse af et givent fænomen (i Örtenblad et al., 2017:43). Han uddyber

dette argument med tesen om, at metaforer *skabes og forstås* af mennesket, og i sig selv ikke er en præeksisterende entitet (Ibid.).

Metaforer kan altså bruges til at forstå et fænomen ud fra et andet, men Lakoff og Johnson påpeger derudover, at denne systematiske tilgang til metaforer ubevidst skjuler visse aspekter af fænomenet (1980:10). Ligeledes fremhæver Morgan, at "Metaphor is inherently paradoxical. It can create powerful insights that also become distortions, as the way of seeing created through a metaphor becomes a way of *not* seeing" (2006:5 original kursivering). Derfor pointerer Morgan, at metaforerne i sin *Images of Organizations* ikke skal stå alene, men derimod fungere i samspil med hinanden, da der ikke kan være enkelte teorier eller metaforer, som giver et fyldestgørende billede af organisationskulturer (1997: intro; 2006:5). Morgans tilgang til organisatorisk metaforanalyse er derved multiperspektivisk.

Hvorfor endnu en metafor?

Når det kommer til tidligere forskning inden for organisatorisk metaforanalyse, er det på baggrund af ovenstående afsnit umuligt at komme udenom Morgans *Images of Organizations*, hvis hovedfokus er at forstå organisationskulturer gennem brugen af metaforiske billeder (2006; Örtenblad et al., 2017:xv). Det er ikke min intention at give en fyldestgørende gennemgang af Morgans metaforer i dette afsnit, dog vil hans otte metaforer blive præsenteret i afsnittet *Udviklingen af Fodboldmetaforen – en intern sammenligning af Morgans metaforer*. En sådan sammenligning danner ramme for Fodboldmetaforens eksistensgrundlag, da der her uddybes, hvor Morgans metaforer har mangler, som Fodboldmetaforen kan være med til at udfylde. Jeg argumenterer for, at Fodboldmetaforen lægger sig direkte i forlængelse af Morgans metaforiske tilgang til analyse af organisationskulturer, dog med et anderledes og endnu uudforsket udgangspunkt: fodbold.

I kapitlet *Imaginizing Teamwork* fra Morgans bog *Imaginization* fremhæver han: "Indeed, in many organizations, the concept of *teamwork* has become discredited; it exists as an empty buzzword" (1997:201 original kursivering). Han tydeliggør dette ved at understrege, at brugen af sportsmetaforer ofte har tendens til at blive overfladiske og fokusere for meget på ensformighed i et team frem for på individerne i gruppen (Ibid:203). Morgan uddyber i forlængelse af dette, at hvis en metafor med fodbold som omdrejningspunkt skal kunne fungere, så skal den have større fokus på individet, og dennes interaktion med kollektivet, frem

for kun at have fokus på, hvordan kollektivet som helhed præsterer. Disse to kriterier er omdrejningspunktet for afsnittene *Individets vs. kollektivet* og *Der er altid en vinder og en taber* senere i artiklen, hvor jeg vil komme ind på, hvordan den enkelte spiller kan have positiv såvel som negativ betydning for et hold som helhed. Jeg vil yderligere se nærmere på, hvordan en spiller kan bruge sin individualisme i kollektive sammenhænge til at tjene holdet, men også sig selv, så fordelagtigt som muligt.

Med henblik på andre metaforiske tilføjelser skal nævnes *Organisationer som Medier* (Larsen & Winding, 2018), *Organisationer som Hjerte* (Høgh, 2017), *Organisationer som Sprog* (Andersen & Smedegaard, 2005), *Organisationer som Paradokser* (Campbell, 2017), *Organizations as Wonderland* (McCabe, 2016), *'Trapped' by metaphors for organizations* (Kemp, 2016), *Metaphors, organizations and water* (Jermier & Forbes, 2016) og *The icehotel as organizational trope* (Pinto, 2016). Jeg vil i de følgende afsnit komme med en kort redegørelse for de forskellige metaforers bidrag, da de på hver sin vis differentierer sig fra Fodboldmetaforen, hvilket dette afsnit er med til at eksemplificere. Derigennem er afsnittet med til at berettige Fodboldmetaforens eksistensgrundlag.

Organisationer som Medier har til formål at afdække krydsfeltet mellem medievidenskab og virksomhedskommunikation ved at undersøge mediets form, og på hvilke måder denne form har indflydelse på organisationers kulturer (Larsen & Winding, 2018). Kasper Larsen og Mie Winding argumenterer for, at deres valg af mediets *form* frem for *indhold* stammer fra antagelsen om, at Thomas Hestbæk Andersen og Flemming Smedegaard allerede har undersøgt mediets indhold, sproget, gennem metaforen *Organisationer som Sprog* (2018:1; 2005). Sprogmetaforen har som sagt sproget som indhold og har derved et lingvistisk fokus, hvor det er intentionen at undersøge en organisations identitet, image og omdømme på baggrund af analyse af sproglige udtryk metodisk og analytisk forankret i systemisk funktionel lingvistik (2005). Med henblik på både *Organisationer som Paradokser* og *Organisationer som Hjerte* gør det sig gældende, at de på hver deres måde har til hensigt at undersøge de komplekse sider af organisationer (Campbell, 2017; Høgh, 2017). Hjertemetaforen har et hovedfokus på positive følelser; medfølelse, tillid, sårbarhed og intuition, som Helle Høgh argumenterer for, hidtil har været overset i Morgans metaforer (Høgh, 2017). Hun tackler på den måde en form for kompleksitet i organisationer, da følelser, både positive og negative, er komplekse.

Kompleksitet og paradoksale tankegange er noget, Kimberley Campbell ser som grundvilkåret for sin metafor *Organisationer som Paradokser*, hvor fokus er at belyse konsekvenserne af paradokser i organisationer. Hun argumenterer for, at metaforen, i modsætning til rationelle tankemønstre, ikke må forstås lineært; der er ikke noget start- og slutpunkt, idet verden og derigennem organisationer er komplekse (Campbell, 2017).

Organizations as Wonderland forsøger, i stil med Campbell, at fjerne fokus fra den rationelle tankegang og præsenterer med inspiration fra Lewis Carrolls eventyr *Alice's Adventures in Wonderland* en metafor med fokus på menneskets irrationelle adfærd. Metaforen har som sådan ikke til hensigt at bryde med den rationelle tankegang, da denne gennemsyrrer mennesket, men derimod at præsentere et alternativ til denne tankegang (McCabe, 2016). Linzi Kemps ligestillingsmetafor, *'Trapped' by metaphors for organizations*, beskriver, hvorledes Morgans otte metaforer negligerer ligestillingsproblematikker og derimod hovedsageligt fokuserer på mandlige værdier eller er kønsneutrale (2016). I *The icehotel as organizational trope* opstiller Jonathan Pinto en metafor til undersøgelse af organisationer, hvor teams og/eller outputs er midlertidige, og ishotellet ses som en symbolsk repræsentation på det midlertidige med henblik på fire dimensioner; tid, team, opgave og kontekst (2016). *Metaphors, organizations and water* af John Jermier og Linda Forbes, undersøger organisationers bæredygtighed med fokus på, hvorvidt en organisation forsøger at dominere den omkringliggende natur eller etablere et harmonisk forhold til denne (2016).

Fodboldmetaforen placerer sig dermed i forlængelse af den metaforiske tankegang præsenteret ovenfor, dog med et nyt og endnu uudforsket udgangspunkt med henblik på de tre dimensioner, der hver især bringer nye perspektiver til forståelsen af organisationskulturer. I lighed med Morgans metaforer er det ikke intentionen, at Fodboldmetaforen skal fungere som en selvstændig teori, idet Morgan angiver, at: "There can be no single theory or metaphor that gives an all-purpose point of view, and there can be no simple "correct theory" for structuring everything we do" (Morgan, 1997:intro). Formålet er derved, at metaforen skal fungere i samspil med Morgans eksisterende metaforer, men bidrage med en ny måde at gribe organisatoriske problematikker an på. Fodboldmetaforen har derved et multiperspektivisk fundament, hvilket yderligere kommer til udtryk i nedenstående afsnit angående mit videnskabsteoretiske ståsted og valget af teorier.

Videnskabsteoretisk ståsted

Både-og. Dette må siges at være hovedessensen af den Situationelle Dialektiske Videnskabsteori, SDV, der har til formål at sætte fokus på, hvad der giver mening i den givne situation frem for at tilskrive sig et prædefineret videnskabsteoretisk ståsted (Dakwar et al., 2017:3). Dakwar et al. argumenterer for, hvorledes uddannelser som International Virksomhedskommunikation, som denne artikel udspringer fra, kan finde det problematisk at tilskrive sig én videnskabsteoretisk retning frem for en anden, hvilket bunder i uddannelsens interdisciplinære beskaffenhed. Det er simpelthen ikke muligt at tage et videnskabsteoretisk valg, uden at det medfører betydelige fravalg fra andre videnskabsteoretiske traditioner (Ibid.). SDV har derved til hensigt at skabe en ramme, hvor det er muligt for den enkelte studerende at vurdere, hvad der er mest nyttigt, og hvad der giver mest mening i en given situation. SDV's ontologi og epistemologi kan derved siges at være henholdsvis situationel og dialektisk (Dakwar et al., 2017:4). Situationel i den forstand, at de i alt ni antagelser ikke skal forstås som statiske, derimod er alle overvejelser og valg afhængige af situationen. Dialektisk i den forstand, at alle valg bevæger sig på et dialektisk kontinuum (Ibid:1).

SDV har en multiperspektivisk og metaforisk teoretisk og metodisk indgangsvinkel, hvilket kommer til udtryk igennem den niende antagelse. Dakwar et al. understreger vigtigheden af at forstå og undersøge verden fra forskellige vinkler med henvisning til Morgans betragtning om, at alle teorier og metoder har blinde pletter, og at der derved ikke findes en teoretisk og metodisk universalløsning (Ibid:4; Morgan, 2006:5). Med dette multiperspektiviske og metaforiske udgangspunkt forankres Fodboldmetaforen derved i SDV, idet metaforen trækker på teorier med forskellige indgangsvinkler, der supplerer, understøtter og udfordrer hinanden, hvilket jeg vil komme nærmere ind på under *Fodboldmetaforens opbygning og udvalgte teorier*. Med henblik på SDV's multiperspektiviske fundament, er det relevant at inddrage anden antagelsen angående del og helheds forbundenhed (Dakwar et al., 2017:9), da metaforanalyser som tidligere nævnt har til formål at bruge et fænomen, *fodbold*, til at undersøge et andet fænomen, *organisationer* (Cornelissen i Örtenblad et al., 2017:43). Formål er derved at forstå helheden af kulturen gennem metaforens tre dele. Fodboldmetaforens dele belyser tre forskellige aspekter af en organisations kultur, hvor de tilsammen giver et helhedsbillede af kulturen. I arbejdet med de tre dele kommer SDV's multiperspektiviske udgangspunkt yderligere til udtryk, eftersom kulturen derigennem analyseres fra forskellige analytiske

perspektiver med brug af forskellige teorier. I SDV argumenteres der for, at del og helhed ikke kan adskilles (Dakwar et al., 2017:9), hvilket også gør sig gældende med henblik på metaforanalyser. Det er umuligt at forstå en kultur udelukkende på baggrund af delene og omvendt, da "delene forudsætter helheden, og helheden forudsætter delene" (Ibid:12). Det handler derfor i høj grad om at anskue metaforanalyser situationelt og dialektisk, da forskellige stadier i analysen kalder på forskellige valg i forhold til del og helhed (Ibid:12). Delene fordrer herved helheden, ligesom at helheden er udgjort af de enkelte dele. Med SDV som mit videnskabsteoriske fundament vil jeg i nedenstående afsnit redegøre for artiklens metodiske og teoretiske valg.

Metaforens metodiske tilblivelse

Örtenblad et al. tilbyder tre metodiske fremgangsmåder i udviklingen af nye metaforer; empirisk-fokuseret udvikling på baggrund af forskerens erfaringer, konceptuel udvikling med udgangspunkt i sammenligning med andre troper, og udvikling ved at udvide forholdet mellem to domæner baseret på Morgans eksisterende metaforer (Örtenblad et al. 2016:883). Jeg vil i indeværende afsnit argumentere for, at Fodboldmetaforen er udviklet med en empirisk-fokuseret tilgang og med et konceptuelt udgangspunkt i sammenligning med andre troper.

At fodboldmetaforen er udviklet på baggrund af en empirisk-fokuseret tilgang betyder, at jeg igennem tidligere arbejde med organisationer og metaforteorier er blevet inspireret til metaforen (Örtenblad et al., 2017:7). I arbejdet med Morgans metaforer har jeg gennem empiriske observationer og evalueringer i lighed med Kemp undret mig over metaforernes organisationscentrerede fokus, hvor Kemp påpeger, at Morgans oprindelige otte metaforer er *non-human* (Kemp, 2016:978). I modsætning til Kemp mener jeg ikke, at alle Morgans metaforer kan defineres som *non-human* især ikke med henblik på *Organisationer som Hjerner, Politiske Systemer, Dominans og Psykiske fængsler*, der alle i vid udstrækning arbejder med menneskets udnyttelse og undertrykkelse af magt (2006). Dog vil jeg argumentere for, at Morgans metaforer ikke fokuserer på individet i gruppen, men derimod enten udelukkende på *individet* eller på *gruppen*. Disse erfaringsbaserede observationer har derved i stor udstrækning dannet grundlag for udviklingen af Fodboldmetaforen.

Derudover har jeg undersøgt sammenhængen mellem metaforen og metonymier nærmere, og

metaforens tilblivelse har derved også et aspekt af konceptuel udvikling (Örtenblad et al. 2016:883; Örtenblad et al., 2017:7), hvor jeg har undersøgt forskellige forståelser af *fodbold*, og hvordan disse kan bidrage til udviklingen af en ny metafor, samt på hvilken måde Fodboldmetaforen adskiller sig fra tidligere metaforer. *Fodbold* forstås i denne artikel som en metonymi for paradokset mellem individet og kollektivet, vinder-/tabermentalitet og paradokset mellem forudsigelighed og uforudsigelighed, hvilket afspejler de tre temaer, metaforen er bygget op om. Denne form for metaforisk udvikling, som Örtenblad et al. karakteriserer som *metaphor from metonymy*, medfører, at man gennem metonymi udvikler meningen i metaforen, og at den derefter metaforisk overføres til andre domæner – i dette tilfælde til organisationer. De fremhæver yderligere, at denne form for metaforudvikling har størst potentiale for at berige analyser af organisationer (Örtenblad et al., 2016:883).

På baggrund af ovenstående er det relevant at påpege, at metaforen yderligere er udviklet på baggrund af et stort personligt kendskab til fodbold, hvor jeg i høj grad har kunnet identificere aspekter fra fodboldverdenen, der ligeledes finder sted i organisationer. Metaforen er derved autoetnografisk udviklet (Baarts i Brinkmann & Tanggaard, 2015:171), hvilket kommer til udtryk i de mange fodboldeksempler, Fodboldmetaforen understøttes af. Disse eksempler er baseret på min personlige viden, observationer og erfaringer med fodbold.

Fodboldmetaforens opbygning og udvalgte teorier

Som tidligere nævnt er Fodboldmetaforen opbygget af tre dele, der består af organisationsteoretikere, som understøttes af erfaringsmæssige fodboldeksempler, og fodboldteori repræsenteret af Bangsbo & Peitersen (1997), Nielsen (2009) og Apitzsch & Berggren (1993). I kraft af mit videnskabsteoretiske ståsted i SDV gør det sig gældende, at nedenstående teorier bidrager til den multiperspektiviske forståelse af Fodboldmetaforen. Derudover bygger sammensætningen af teorierne på antagelsen om, at del og helhed ikke kan adskilles. Det er umuligt at forstå Fodboldmetaforens enkelte dele og teoretiske valg uden helheden. Ligeledes er helheden svær at forstå uden forståelsen for metaforens enkelte dele og teorier.

Metaforens første del har fokus på vekselvirkningen mellem individualisme og kollektivismen hos individer på fodboldhold og i organisationer gennem brugen John Tomers definitioner og

diskussion af forskellige former for *man* (2001) og Peter Holdt Christensens teorier om samarbejde og sociale motivationsgevinster og -tab (2012). Ved at undersøge disse aspekter kan jeg forsøge at skabe en forståelse for, hvornår individet drager fordele af kollektivitet, og hvornår kollektivet bliver en personlig byrde og derigennem kan lede til motivationstab.

Fodboldkampe efterlader altid hold som enten vindere eller tabere, og ligeledes findes der i alle virksomhedsmæssige sammenhænge organisatoriske vindere og tabere, både internt og eksternt. I metaforens anden del undersøger jeg, hvordan organisationer internt kan sammensætte vindende hold ved brug af R. Meredith Belbins teori om grupperoller og holdsammensætning (2010). Ligeledes undersøger jeg på baggrund af Peter Senges teori om den lærende organisation (2000), hvordan hold kan blive ved med at vinde. De to teorier komplementerer hinanden i den udstrækning, at Belbin fokuserer på opbygningen af holdet, hvorimod Senge fokuserer på holdets præstationer og evne til at lære af erfaring. De to perspektiver udfylder derved hinandens teoretiske blinde pletter, idet de formår at opveje hinandens begrænsninger og skabe nye måder at forstå holdsammensætning og vindende hold på (Morgan, 2006:5).

Verden er konstant foranderlig og den stigende kompleksitet bliver en større og større del af både fodboldholds og organisationers eksistens. I et forsøg på bedre at forstå, hvilke udfordringer organisationer står over for, handler metaforens tredje del om *Fodboldens forudsigelige uforudsigeligheder* med inddragelse af Ralph Staceys kompleksitetsteori. Staceys teori har *ledelse* som omdrejningspunkt (2011), dog argumenterer jeg for, at denne teori sagtens kan udvides til at involvere samtlige organisationsmedlemmer, da det ikke kun er ledere, der agerer i kompleksitet. Stacey skildrer selv, at "... we have together developed a way of thinking about organizations as patterns of interaction between human beings" (Stacey i Solsø & Thorup, 2015:15). I dette citat gives der på intet tidspunkt udtryk for, at denne måde at se organisationer på udelukkende skal fokusere på lederne, men derimod på "interaction between human beings", hvortil jeg argumenterer for at udvide kompleksitetsteorien til at omfavne alle organisatoriske medlemmer.

Udviklingen af Fodboldmetaforen

I det følgende introducerer jeg Morgans metaforer via en intern sammenligning med Fodboldmetaforen. Ifølge Örtenblad et al. fokuserer en intern sammenligning på forskelle og ligheder mellem metaforer (2016:880), i dette tilfælde mellem Morgans metaforer og Fodboldmetaforen, og sammenligningen fungerer derved som en berettigelse af Fodboldmetaforens eksistens. I foretagelsen af denne form for sammenligning skelner Örtenblad et al. mellem tre forskellige fokuspunkter; tid, hyppighed af brugen af metaforen og værdier (Ibid.). I dette afsnit vil jeg tage udgangspunkt i værdier, da Morgans metaforer og Fodboldmetaforen adskiller sig med henblik på følgende værdier; individet *i* gruppen, konkurrence og kompleksitet.

Organisationer som Maskiner

I maskinmetaforen anses organisationer som en mekanisk enhed. Det er den logiske drift af organisationen, der er i fokus, og individet er tilsidesat med henblik på klassiske teorier angående effektivitet og grønne bundlinjer. Organisationer beskrives i Maskinmetaforen derfor hovedsageligt ud fra rationelle kriterier, hvilket er i stor kontrast til forståelsen af organisationer i Fodboldmetaforen, hvor især kompleksitet har betydelig indvirkning på organisationers eksistens. Ligeledes tilbyder Fodboldmetaforen et tættere fokus på individet end Maskinmetaforen, hvor individerne snarere ses som dele, der kan justeres i optimeringen af driften.

Organisationer som Organismer

Organismemetaforen fokuserer på, hvordan organisationers delsystemer fungerer sammen, og hvordan disse systemer interagerer med omverdenen. Morgan pointerer selv, at en af svaghederne ved Organismemetaforen er dens til tider lidt for direkte overførelse af billedet af en velfungerende organisme til organisationers liv, da organisationer også består af komplekse systemer, hvilket medtages i Fodboldmetaforens tredje del.

I modsætning til mange af Morgans andre metaforer beskæftiger Organismemetaforen sig med individets motivation, hvilket ligeledes har relevans i Fodboldmetaforen. Dog tilbyder Fodboldmetaforen et anderledes perspektiv på motivation med henblik på samarbejde, da det her bliver individet *i* kollektivet, der bliver omdrejningspunktet og ikke kun individet eller

organisationen, som er tilfældet i Organismemetaforen. I forlængelse heraf er det relevant at påpege, at Organismemetaforen negligerer de negative aspekter af samarbejde og hovedsaligt fokuserer på gevinsterne, hvor fodboldmetaforen også fokuserer på sociale motivationstab (Christensen, 2012) og organisatoriske tabere (Duina, 2010).

Organisationer som Hjerner

I lighed med Hjernemetaforen sætter Fodboldmetaforen fokus på, hvordan organisationer kan lære. Morgan beskriver, at medlemmerne af en organisation fungerer som en samlet vidensbank, hvor medlemmerne tilsammen ved mere end de enkelte individer hver for sig. Denne forståelse af læring tilslutter Fodboldmetaforen sig med henblik på den såkaldte *synergieffekt*. Dog er det relevant at påpege, at Fodboldmetaforen alligevel adskiller sig fra Hjernemetaforen med henblik på Morgans holografiske forståelse af læring og Hjernemetaforens manglende inddragelse af læringens kompleksitet. Morgans holografiske forståelse af læring fordrer, at alle organisationens dele er identiske, således at hele organisationen kan genskabes af de enkeltindivider, som er medlem af den holografiske organisation. Denne tankegang stemmer meget lidt overens med forståelsen af individers plads i Fodboldmetaforen, hvor det ikke er muligt at genskabe hele organisationen ud fra det enkelte individ, eftersom hvert individ består af forskellige fagligheder (Christensen, 2012) og grupperoller (Belbin, 2010).

Fodboldmetaforen tager ligesom Hjernemetaforen udgangspunkt i Senges forståelse af den lærende organisation (2000), dog inddrager Fodboldmetaforen ligeledes forståelsen af kompleksitet i organisationer på baggrund af Staceys kompleksitetsteori (2011). Morgans udlægning af Hjernemetaforen fokuserer på den logiske forståelse af læring, hvor organisationer forstår at lære af deres fejl og efterfølgende rette op på dem. Denne forståelse af læring tilslutter Fodboldmetaforen sig kun til dels med henblik på inddragelsen af Senge og den lærende organisation. Jeg vil alligevel påpege, at Hjernemetaforen undervurderer kompleksitetens effekt på læring, og det faktum, at man ikke altid bare kan lære af sine erfaringer, eftersom alle *lokale interaktioner* er *uforudsigelige* og derved tilføjer kompleksitet til organisatorisk læring. Fodboldmetaforen adskiller sig derved fra Hjernemetaforens forståelse af læring med inddragelsen af kompleksitet og dennes konsekvenser for erfaringsbaseret læring.

Organisationer som Kulturer

I Kulturmetaforen udforsker Morgan, hvordan kultur sker gennem sociale sammenhænge. Der, hvor Kulturmetaforen kunne have relevans med henblik på Fodboldmetaforen, var, hvis denne blev udvidet til at indeholde elementer fra omverdenen, såsom klubbens fans, da der i særdeleshed kan tales om værdibaserede kulturer i forskellige fanbaser. Men eftersom Fodboldmetaforen på nuværende tidspunkt kun beskæftiger sig med interne aspekter, har denne del endnu ikke relevans.

Organisationer som Politiske Systemer

Politisk systemmetaforen beskæftiger sig med organisatoriske magtkampe og interessekonflikter, hvilket værdimæssigt placerer sig langt fra Fodboldmetaforens fokuspunkter. Det kan diskuteres, om Fodboldmetaforens fokus på sammensætning af hold kunne indeholde forskellige politiske agendaer, men dette har ikke været omdrejningspunktet for afsnittet, der derimod snarere beskæftiger sig med, hvordan et hold sammensættes bedst muligt og formår at opveje for de enkelte medlemmers svagheder. Afsnittet præsenterer derved et mere kollektivistisk udgangspunkt, end hvad der er tilfældet for Politisk systemmetaforen.

Organisationer som Psykiske Fængsler

Psykisk fængselsmetaforen fokuserer på organisationers og individers ubevidste processer, hvilket Fodboldmetaforen delvis søger inspiration fra med henblik på samarbejdets skyggesider. De to metaforer anlægger dog forskellige perspektiv på disse skyggesider; hvor Psykisk fængselsmetaforen enten fokuserer på individet eller kollektivet, handler Fodboldmetaforen om individets ubevidste processer i kraft af individets tilhørsforhold til kollektivet.

Organisationer som Flux og Transformation

I Flux og transformationsmetaforen har forandringer en central plads, hvilket belyses gennem teorier om autopoiesis, kaos og kompleksitet, kybernetik og dialektik. Fodboldmetaforens inddragelse af Staceys kompleksitetsteori lægger sig naturligt i forlængelse af Morgans syvende metafor og dennes forståelse af kompleksitet. Dog tilføjer Fodboldmetaforen en forståelse af, hvordan individer bedre kan lære at navigere i kompleksiteten gennem aktiviteter som ledelse som radikal social praksis og ledelse som reflektiv deltagelse. Dette skal ikke forstås som et

forsøg på styring af kompleksiteten, da Fodboldmetaforen tilslutter sig Morgans udlægning af, at kompleksitet ikke kan styres. Derimod bidrager perspektivet med en forståelse af, at på trods af manglende evne til at styre kompleksitet, så har individet mulighed for at lære at navigere i kompleksiteten, hvilket adskiller Fodboldmetaforen fra Flux og transformationsmetaforen.

Organisationer som Dominansinstrument

Dominansmetaforen beskæftiger sig med, hvordan mennesket kan udnytte magt til at dominere andre, hvilket værdimæssigt placerer sig langt fra Fodboldmetaforens forståelse af individet i gruppen. Det giver sig selv, at trænerens rolle giver muligheder for dominansudøvelse, men det er ikke et fokus Fodboldmetaforen beskæftiger sig med, da denne hovedsageligt fokuserer på individerne i gruppen, hvori træneren på lige fod med spillerne ses som en del af det kollektive fællesskab.

Er Fodboldmetaforen en god metafor?

Morgan opfordrer til udvidelse af sine otte metaforer fra bogen *Images of Organization* (2006) for at skabe nye måder at forstå organisationer på (Morgan i Örtenblad et al., 2017: 28), hvilket er min intention med Fodboldmetaforen. Morgan kommer dog ikke med nogen metodisk opskrift eller opstillede kriterier for, hvordan nye metaforer skal udvikles. Det kommer Cornelissen derimod med i artiklen *What are we playing at? Theatre, organization, and the use of metaphor*, hvor han opstiller to kriterier for udvælgelsen og evalueringen af metaforer. Det første "krav", som Cornelissen formulerer det, er, at der kan skabes en korrespondance mellem de forbundne koncepter i metaforen. Det andet krav er, at de to koncepter relaterer til domæner, som ved første øjekast er forskellige fra hinanden (Cornelissen, 2004:722). Begge kriterier opfylder Fodboldmetaforen, idet organisationer og fodbold kommer fra forskellige domæner; organisationer er menneskelige kollektiver, hvorimod fodbold er en sportsgren. Men eftersom fodbold har aspekter fra organisationsdomænet, argumenteres der for, at der kan skabes en stærk korrespondance mellem de to domæner.

Ifølge Cornelissen er konkrete metaforiske billeder med fokus på menneskelig handlen at foretrække frem for abstrakte billeder uden menneskelig handlen (i Örtenblad et al. 2017:47). Han beskriver endvidere, at konkretisering ikke bare er vigtigt, men at det kan betegnes som grundfundamentet for, hvorvidt en metafor betragtes som brugbar eller ej. Dette gør sig

gældende, idet mennesket har tendens til at identificere sig med billeder, hvor de kan skabe mentale scenarier, individuelt eller kollektivt, af hvordan organisationer fungerer, hvilket er med til at gøre metaforen virkelig og relaterbar for dem. Det er dog vigtigt at pointere, at Cornelissen ikke betragter kriterierne om konkretisering og menneskelig handlen som regler for metaforisk udvælgelse, men snarere som en menneskelig tendens, man med fordel kan drage nytte af i udviklingen af nye metaforer, hvilket jeg har gjort i konstruktionen af Fodboldmetaforen (Ibid:48). Eftersom fodbold er en konkret sport med faste regler og fremgangsmåder, hvor menneskelig handlen i særdeleshed er i fokus, argumenterer jeg for, at Fodboldmetaforen både har et konkret og et menneskeligt fokus, der gør det muligt for mennesker let at identificere og relatere til metaforens brugbarhed.

På baggrund af ovenstående afsnit argumenterer jeg yderligere for, at Fodboldmetaforen kan defineres som en rodmetafor. Eftersom en rodmetafor er en metafor, som er i stand til at udvide forståelsen af et givent fænomen og derigennem skabe nye billeder og ideer (Örtenblad et al. 2017:25), har Fodboldmetaforen potentiale til at gøre netop dette, da der på nuværende tidspunkt ikke findes andre metaforer, der belyser de problematikker, som Fodboldmetaforen har til hensigt at undersøge. Jeg argumenterer derved for, at metaforen udfylder et empirisk blindspot, og at det lægger sig direkte i forlængelse af tidligere forskning inden for organisationskulturer forankret i metaforanalyser, dog med et nyt og endnu uudforsket udgangspunkt.

Hvorvidt Fodboldmetaforen kan beskrives som en god metafor kan yderligere belyses gennem brugen af Pierre Bourdieus begreb habitus (Nicolini, 2012:55):

(...) habitus focuses on our ways of acting, feeling, thinking and being. It captures how we carry within us our history, how we bring this history into our present circumstances, and how we then make choices to act in certain ways and not others. (Maton, 2012:51 i Grenfall, 2012).

Forståelsen og anvendelsesorienteringen af Fodboldmetaforen kan siges at bunde i anvenderens habitus. Margaretha Järvinen peger på, at på trods af muligheden for et dynamisk habitus, er det oftere tilfældet, at en persons habitus forbliver stabilt på grund af menneskets selektive natur (2005:358 i Andersen & Kaspersen, 2005). På grund af ens habitus har

mennesket en bestemt forståelse af verden. Habitus spiller derved en essentielt rolle i forståelsen af fodboldmetaforen, da metaforen vil fremstå mere naturlig for personer med fodboldmæssig baggrundsviden, hvorimod personer uden den store forudgående fodboldviden vil finde anvendelsen, og muligvis også forståelsen, af fodboldmetaforen udfordrende. Altså, jo større indblik anvenderen har i felten, fodbold, jo større potentiale vil denne kunne se i metaforen. Spørgsmålet om, hvorvidt Fodboldmetaforen kan betragtes som en god metafor, afhænger derved af anvenderens habitus og indføring i feltet, fodbold.

Organisationer som Fodbold

Individet vs. kollektivet

Fodbold er en holdsport med 11 spillere fordelt på banen efter trænerens ønsker og spilfilosofi (Nielsen, 2009:9). Fodbold har to formål; at score mål samt forhindre ens modstandere i at score. Dette kan gøres på to måder, henholdsvis ved at angribe for selv at score, og ved at forsvare sig imod modstanderens angreb og derved forhindre, at de scorer. Disse to tilgange kategoriseres som offensivt og defensivt spil (Apitzsch & Berggren, 1993:9). Det er ligegyldigt, hvilken taktik, spilfilosofi, hvilket spilsystem og så videre et hold besidder; et holds tankemønster vil altid være opdelt i disse to kategorier: offensivt og defensivt spil. Jens Bangsbo og Birger Peitersen angiver, at alle fodboldspillere veksler mellem to grundtanker (1997:11). Den offensive grundtanke er "hvordan kan jeg hjælpe med til at fastholde og bringe bolden fremad?", hvorimod den defensive er "hvad skal jeg gøre, for at holdet får bolden tilbage, og at modstanderen ikke får scoret?" (Ibid.). Jeg finder det dog bemærkelsesværdigt, at begge tanker omhandler, hvorvidt individet kan hjælpe kollektivet med at nå det fælles mål, men ikke tager højde for individets egne ønsker og bekymringer, såsom; "gid *jeg* var kampafgørende i dag", "tænk hvis *jeg* scorer", "hvordan kan *jeg* få mest ud af den her kamp?", "hvad nu hvis *jeg* laver en stor fejl, så de andre scorer?" og så videre. Jeg vil i det følgende afsnit argumentere for, at fodboldspillet grundlæggende er paradoksalt, i særdeleshed med henblik på, hvorledes individet kommer til udtryk i det kollektive fællesskab.

Fodboldens paradokser

Bangsbo og Peitersen skildrer, at fodbold er bygget op omkring idealer, hvoraf de præsenterer idealerne *frihed/nødvendighed*, *spontanitet/planlægning*, *individualisme/gruppedynamik* og

mulighed/magt. De beskriver i forlængelse heraf, at fodbold er en spændingsfyldt enhed, hvor der konstant sker sammenhængende vekselvirkninger mellem disse idealer (Ibid:8). Jeg vil i indeværende afsnit fokusere på forholdet mellem individualisme/gruppetdynamik, dog vil spontanitet/planlægning blive inddraget i afsnittet *Fodboldens forudsigelige uforudsigeligheder*. Forholdet og vekselvirkningen mellem individet og gruppen kan yderligere begrebsliggøres ved hjælp af Campbells oversigt over organisatoriske situationelle paradokser med fokus på tilhørsforhold (2017:15), hvor hun betegner problematikken mellem individet og gruppen som individet over for det kollektive. Det er denne betegnelse, jeg tilskriver mig i indeværende afsnit. Et paradoks kan defineres på flere måder, og Ralph Stacey definerer dem således: "... the word paradox means the presence together, at the same time, of selfcontradictory, essentially conflicting ideas, none of which can be eliminated or resolved" (2011:36), hvilket jeg tilslutter mig. Det er yderligere vigtigt at pointere, at begreberne *individ* og *kollektiv* i denne sammenhæng ikke skal forstås som hinandens diametrale modsætninger, men derimod som to begreber, der befinder sig på et dialektisk kontinuum, hvor individet er konstant vekslende. Denne forståelse stemmer overens med det dialektiske aspekt af SDV.

Ligesom i en hvilken som helst anden organisation, er forholdet mellem individet og kollektivet paradoksalt på et fodboldhold, idet individet har et ønske om at fremme sig selv, men samtidig ønsker, at holdet klarer sig fordelagtigt og vinder kampen. Paradokssets karakter kommer i særdeleshed til udtryk, hvis man undersøger et holds udskiftere. I professionel fodbold siger reglerne, at et hold skal stille med 11 spillere i startopstillingen og fem udskiftere på udskiftningsbænken (Fodboldloven 2018/2019, §3). Startelleveren, som startopstillingen ofte kaldes, er valgt på baggrund af trænerens taktiske oplæg, modstanderes styrker og svagheder og holdets interne ressourcer. Det betyder også, at nogle spillere er nødt til at blive valgt fra, når der skal laves startopstilling, og disse spillere bliver derved sat på udskiftningsbænken. I professionel fodbold må et hold bruge tre udskiftninger i løbet af kampens 90 minutter, hvilket betyder, at hvis en træner vælger at bruge alle tre udskiftninger, vil der alligevel altid være to spillere, som ikke får spilletid i den pågældende kamp. Dette skaber et paradoksalt dilemma hos spilleren på bænken. På den ene side ønsker spilleren, at sin interne konkurrent, altså den holdspiller, der spiller hans ønskede position, enten spiller en dårlig kamp eller at denne pådrager sig en skade, således at han bliver skiftet ind. På den anden side ønsker spilleren, at holdet klarer sig godt, således at de vinder kampen og derved opnår målet med fodbold: at

vinde. Der er derfor et indbygget paradoks hos udskifteren mellem egen succes og holdets succes, hvilket hænger sammen med menneskets behov for anerkendelse. Dette paradoks og behovet for anerkendelse hos individet kan belyses gennem Peter Holdt Christensens forståelse af samarbejde og sociale motivationsgevinster og -tab. Inden dette vil jeg dog argumentere for, at spilleren på et fodboldhold kan beskrives som et *fællesindivid*, der søger opfyldelse af personlige ønsker gennem sit kollektive tilhørsforhold.

Fællesindividet

John Tomers beskrivelser og definitioner af henholdsvis *Economic man* (EM), *Institutional economic man* (IEM), *Humanistic economic man* (HEM), *Social economic man* (SEM) og *Socioeconomic man* (S-EM) (2001) kan bidrage til forståelsen af, hvorvidt fodboldspilleren handler på baggrund af et individuelt eller kollektivt udgangspunkt.

EM, også visse steder i litteraturen omtalt som REM (*rational economic man*) (Örtenblad et al., 2017:94), betegner først og fremmest det rationelle menneske. Et menneske, som er styret af personlige præferencer og af at fremme egne interesser. Et menneske, som er adskilt fra den fysiske verden i den forstand, at han ikke indgår i kollektive enheder, medmindre det fremmer egen lykke. Yderligere er EM et fastlagt og uforanderligt menneske, der ikke reflekterer over egne eller andres handlinger, medmindre de ødelægger hans personlige chancer for succes (Tomer, 2001:281-282). Jeg vil argumentere for, at EM i sin reneste form ikke eksisterer i fodboldens verden og fremstillingen af EM har også modtaget kritik fra blandt andet Abraham Maslow, der mener, at EM i virkeligheden er mere myte end en egentlig eksisterende entitet, idet det er en forenklet og falsk teori over menneskelige behov, hvor det eneste repræsenterede behovsniveau er de fysiske og materielle behov (Ibid:286; Örtenblad et al., 2017:95). Fodboldspilleren kan derfor afskrives som værende EM.

IEM, HEM, SEM og S-EM er alle fundamentalt anderledes end EM på adskillige parametre. Jeg vil i indeværende afsnit undersøge forskellige aspekter af de fire former for *Man*, da disse kan være med til at anskueliggøre paradokset mellem individet og kollektivet. IEM er stærkt påvirket af institutioner og dennes regler og rutiner, og på trods af et fokus på egeninteresse er IEM's ønsker hovedsageligt defineret igennem institutionen og den sociale orden heri (Whalen, 1996:92 i Tomer, 2001:287). På den ene side deler fodboldspilleren dette karaktertræk fra IEM,

idet spilleren gerne vil fremme egeninteresse i form af personlig betydning for holdet. På den anden side er spillerens ønsker i bund og grund orienteret mod institutionen, klubben de spiller for, da det overordnet set er dennes ønsker, der skal opfyldes på banen. Hvis en klub for eksempel ønsker at ende i top-10 i ligaen, er dette målet, alle spillerne skal rette sig ind efter. Dette gøres i takt med at spillerne opfylder deres egeninteresser, hvilket resulterer i et forhold, hvor institutionen udstikker nogle regler og rammer, hvori individet kan udfolde deres individuelle ønsker. Jeg argumenterer derved for, at individet plejer holdets interesser gennem egne interesser og derved både arbejder ud fra individuelle og kollektive bevæggrunde.

Hvor IEM ultimativt er styret af institutioner og kun inddrager egeninteresse en smule, har HEM et langt større fokus på egeninteressen. HEM's målsætning kan sammenholdes med Maslows behovshierarki, idet HEM ultimativt ønsker at opnå selvrealisering (Ibid:288). HEM handler skiftevis ud fra et individuelt og et kollektivt behov afhængigt af, hvor i behovshierarkiet individet befinder sig. I forlængelse heraf betragter både SEM og S-EM individet i spændet mellem individualisme og kollektivism. SEM har to sider: en individuel side, som i mange henseender lever op til EM's karaktertræk om egeninteresse og rationalitet, og en social side, der ynder at tilhøre et bestemt fællesskab (Tomer, 2001:288). Ligeledes er S-EM opdelt i to dele: et *jeg* og et *vi*, som er i konstant konflikt med hinanden (Ibid:289).

Fælles for den ovenstående gennemgang af de forskellige former for *Man*, med undtagelse af EM, er deres vekslen mellem individuelle og kollektive behov. På intet tidspunkt er der fuldstændig balance i forholdet mellem det indre *jeg* og det ydre *vi*. Jeg argumenterer derved for, at fodboldspilleren ikke udelukkende tilhører en af kategorierne, men at fodboldspilleren indeholder elementer fra alle formerne af *Man*. Fodboldspilleren er styret af personlige præferencer, sit sociale ansvar over for institutionen, som han befinder sig i, samt sit ønske om at høre til i kollektive fællesskaber, samtidig med at han udvikler sit personlige potentiale. I sidste ende er fodboldspilleren i konstant konflikt mellem *jeg'et* og *vi'et*. Jeg argumenterer derved for, at individet på et fodboldhold kan beskrives som et fællesindivid; et individ, der har individuelle ønsker og ambitioner, men som opnår disse i kraft af sit tilhørsforhold til kollektivet og kollektivets præstationer. Denne tese understøttes af følgende citat:

Hans (spillerens) måde at reagere på betyder noget for og leder til en medspillers handlen.
Derved udvikles der en stærk oplevelse af sammenhæng og tilhørsforhold, der skaber et

socialt net, holdfølelsen. Spilleren opfatter sig som et **fællesindivid** (Bangsbo & Peitersen, 1997:8 min fremhævelse).

Spillerens individuelle handlinger foretages i det kollektive fællesskab, da der altid vil være 10 andre spillere på ens hold, og dette skaber det, Bangsbo og Peitersen kalder holdfølelsen, som i sidste ende resulterer i noget, man hverken entydigt kan definere som individualisme eller kollektivism, men derimod baner vejen for *fællesindividet*.

Samarbejde

I ovenstående afsnit har jeg defineret fodboldspilleren til at være et fællesindivid, der har individuelle ønsker og ambitioner, men som opnår disse i kraft af sit tilhørsforhold til kollektivet og kollektivets præstationer. Indeværende afsnit vil undersøge, hvordan et sådanne fællesindivid fungerer, når det kommer til samarbejde, og om samarbejde fordrer sociale motivationsgevinster eller -tab hos fodboldspilleren. Jeg vil først beskæftige mig med begrebet *samarbejde*, og hvorvidt fodboldspillet og individets rolle på holdet kan betegnes som samarbejde. Jeg vil i forlængelse heraf beskæftige mig med fodboldspillerens sociale motivationsgevinster og -tab.

Ifølge Peter Holdt Christensen betegner samarbejde ideen om, at mennesket arbejder mere effektivt i grupper end individuelt (Christensen, 2012:13). "Samarbejde er ofte blevet knyttet til forventningerne om synergieffekter, for hvis medarbejderne bliver tømret godt og grundigt sammen, så bliver de meget mere motiverede til samarbejde, og dermed bliver to plus to langt mere end fire" (Ibid:9). Det betyder tværtimod ikke, at samarbejde er uden konsekvenser eller problematikker for det enkelte individ, og samarbejdets skyggesider vil jeg undersøge nærmere i forbindelse med sociale motivationstab. I bogen *Samarbejde mellem mennesker i organisationer* opstiller Christensen følgende karakteristika for samarbejde: samarbejde kræver et eller flere fælles mål, der skal være en vis form for stabilitet i forhold til hvem, der deltager i samarbejdet, samarbejde skabes og er betinget af tilhørsforhold (Ibid:20;46-47) og sidst men ikke mindst at samarbejde handler om koordinering af arbejdsopgaver og individets motivation (Ibid:14;47). Jeg vil i indværende afsnit hovedsageligt beskæftige mig med individets motivation for at undersøge, hvordan fodboldspilleren motiveres i samarbejdssituationer.

I forlængelse af ovenstående definition af samarbejde er det tydeligt, at fodbold opfylder alle Christensens karakteristika for samarbejde. Fodbold er, som tidligere nævnt, en holdsport, hvor 11 spillere konkurrerer om at score flere mål end modstanderen og på den måde vinde kampen. Her ses allerede to af Christensens pointer angående samarbejde; stabilitet i deltagere og fælles mål. Det fælles mål vil altid være at vinde kampen, og dette gøres oftest med en variation af de samme spillere fra ugen før. Jeg vil i det følgende kort berøre, hvorledes fodboldhold håndterer koordinering af arbejdsopgaver i forbindelse med opnåelse af det optimale samarbejde.

Fodbold opfylder det ultimative krav for samarbejde, nemlig at spillerne arbejder (spiller) mere effektivt sammen end hver for sig. Det bedste fodboldhold består sjældent af de bedste 11 spillere, men derimod af det hold, hvor man får det bedste ud af de individuelle styrker og svagheder ved hver enkelt spiller i fællesskabet, og derefter indgår fælles aftaler om, hvem der har hvilke roller og hvilket ansvar undervejs i kampen for at gøre det lettere for den enkelte spiller at agere i det kollektive samarbejde (Nielsen, 2009:20). Ligeledes tydeliggør Apitzsch og Berggren, at "It is not enough to be a skilful player alone, the actions of the eleven players of a team have to be coordinated in order to achieve the aim of scoring goals" (1993:11). Fodbold handler derved i stor udstrækning om koordinering af spillerne, således at de kan gøre hinanden bedre og sammen opnå holdets fælles mål: at vinde. Det er ligeledes interessant at bemærke, at i overensstemmelse med Christensens forståelse af *synergieffekter* ved samarbejde, skriver David Kjær Nielsen således: "Fodbold er et holdspil og derfor er det vigtigt at sætte holdet højere end den enkelte for på den måde at skabe den såkaldte synergieffekt, hvor 2 og 2 bliver 5" (2009:10). Fodbold kan derfor siges at være gennemsyret af samarbejde forstået gennem ovenstående karakteristika præsenteret af Christensen. Med henblik på fællesindividets rolle i samarbejdet gør det sig gældende, at denne hovedsageligt skal tjene kollektivet i samarbejdssituationer med mindre fokus på egne ønsker og ambitioner. Dog viser nedenstående afsnit, at fællesindividet i den grad også styres af personlige ønsker, der kan resultere i enten sociale motivationsgevinster eller -tab.

Sociale motivationsgevinster og motivationstab

Fodbold betegnes som det, Christensen kalder for *den synkrone interaktion* (Christensen, 2012:56), idet samarbejdet foregår synkront i den forstand, at alle spillerne er til stede på

samme tid i kampen og på en eller anden måde har indflydelse på det resultat, holdet opnår. Ligeledes består samarbejdet af personer med hver sin faglige specialitet med henblik på, hvor på banen de spiller. Nogle spillere er specialiserede i det defensive spil, andre i det offensive spil, og uden begge former for faglig specialisering fungerer samarbejdet på et fodboldhold ikke. Yderligere indgår fodboldholdet i tværfagligt samarbejde, da defensivt orienterede spillere er nødt til at kunne bidrage til det offensive spil og omvendt, hvilket stemmer overens med Bangsbo og Peitersens argument om, at alle fodboldspillere agerer baseret på de to grundtanker "hvordan kan jeg hjælpe med til at fastholde og bringe bolden fremad?" og "hvad skal jeg gøre, for at holdet får bolden tilbage, og at modstanderen ikke får scoret?" (1997:11).

Sociale motivationsgevinster

Christensen undersøger i sin bog, hvordan samarbejdets sociale relationer på godt og ondt kan påvirke individets motivation og på den måde skabe sociale motivationsgevinster eller -tab (2012:17). Inden for sociale motivationsgevinster kommer Christensen med tre mulige forklaringer på, hvordan samarbejde kan øge individets motivation, herunder *social facilitering*, *social compensation* og *social sammenligning – Köhler-effekten* (Christensen, 2012:133).

Social facilitering finder sted, når den blotte tilstedeværelse af andre mennesker påvirker og motiverer individet (Ibid:137). Dette behøver dog ikke nødvendigvis være en persons kollegaer, men kan også involvere tilskuere, kunder eller lignende (Ibid:144). Fodbold er en sport, hvor social facilitering har stor betydning for den enkeltes motivation, både med henblik på tilstedeværelsen af personer internt i gruppen, og eksterne personer, som for eksempel klubbens tilskuere og fans. Hvis man endnu en gang bruger eksemplet med udskifteren, men i denne sammenhæng skifter perspektiv til spilleren på banen, vil jeg argumentere for, at spilleren i startelleveren oplever øget motivation og derigennem sociale motivationsgevinster på grund af tilstedeværelsen af spilleren på bænken, da han ved, at hvis han ikke lever op til forventningerne, er der risiko for, at han bliver skiftet ud til fordel for en udskifterne. Christensen pointerer, at for at social facilitering skal fungere, skal der være nogenlunde ens fagligheder til stede i samarbejdet. Hvis dette ikke er tilfældet, vil individet være ligeglad med, hvad andre tænker om dets arbejde, da der ikke vil være nogen til at erstatte ham (2012:141). Derfor ses det ofte på fodboldhold, at en spiller kan spille på flere positioner. På den måde er

det med til at skabe en sund konkurrence gennem social facilitering af spilleren, således at en spiller til enhver tid kan blive erstattet af en fra bænken.

Den øgede motivation ved andre personers tilstedeværelse kan forklares med individets frygt for at få en negativ evaluering for sin indsats, også betegnet *evaluation apprehension* (Bordia, Irmer & Abusah, 2006 i Christensen, 2012:116). Fodboldspilleren, og i særdeleshed den professionelle fodboldspiller, står ikke kun over for trænerens og de andre spilleres evaluering, men også bedømmelsen fra fans og medier har stor betydning. Denne frygt for evaluering kan bidrage med en positiv motivationsgevinst i den forstand, at spilleren er mere motiveret til at klare det godt overfor de mange forskellige interessenter. Det er dog vigtigt at påpege, at social facilitering langt fra altid har en positiv indvirkning på spillerens motivation, da det også kan være med til at skabe unødigt pres på den enkelte spiller og resultere i præstationsangst frem for øget motivation.

Christensen angiver, at social kompensation eksisterer, når der er noget i samarbejdet, som giver individet lyst til at kompensere for andres manglende arbejdsindsats (Ibid:133). Social kompensation finder dog kun sted, når individet forstår sig selv som en vigtig del af det kollektive samarbejde (Christensen, 2012:155). Social kompensation finder især sted inden for fodboldens verden, hvis en spiller bliver udvist, således at holdet i den resterende tid af kampen spiller med en mand i undertal. I sådanne situationer er det ikke unormalt, at holdet med 10 mand spiller bedre end holdet med 11, fordi det psykologiske aspekt ved social kompensation gør sig gældende, og de 10 resterende mænd motiveres til at yde en ekstra indsats for at nå det endelige mål om at vinde kampen.

Det sidste element i Christensens sociale motivationsgevinster omhandler social sammenligning, også kaldet Köhler-effekten, der går ud på, at gennem social sammenligning motiveres individet til at yde mere for ikke at blive den i samarbejdet, der yder mindst (Ibid:133). Det er især menneskets konkurrencegen, der kommer til udtryk i den sociale sammenligning, og dette har i særdeleshed relevans inden for fodbold, der som beskrevet tidligere er en konkurrencebaseret sportsgren. Fodboldspillere er konstant underlagt social sammenligning, hvis ikke fra dem selv, så fra deres medspillere, træneren og medierne. Det handler altså for spilleren om at motivere sig selv til at yde en ekstra indsats for ikke at blive udpeget som det svageste led i samarbejdet. Det er dog relevant at påpege, at social

sammenligning ikke altid resulterer i sociale motivationsgevinster, men også kan give motivationstab, hvilket jeg vil komme nærmere ind på i nedenstående afsnit omhandlende sociale motivationstab.

Med henblik på social sammenligning og Köhler-effekten, understreger Kerr et al., at feedback har en væsentlig indflydelse på den øgende motivation. Kerr et al. skelner mellem fire former for feedback; *synkron feedback*, *afsluttende feedback*, *forsinket feedback* og *ingen feedback*, og Köhler-effekten finder sted, når individet modtager synkron eller afsluttende feedback (2005:385 i Christensen 2012:161). I forbindelse med fodbold er dette meget sigende for, om spilleren yder den ekstra indsats på banen for ikke at blive udpeget som det svageste led. Her optræder både synkron og afsluttende feedback som en integreret del af kampen, og trænerens funktion både undervejs i kampen, i pausen og efter kampen er netop centreret omkring feedback til spillerne. Jeg argumenterer derved for, at der er grundlag for, at Köhler-effekten optræder mellem spillerne på et fodboldhold og i særdeleshed, når disse spillere modtager synkron eller afsluttende feedback fra træneren eller andre involverede i samarbejdet.

Sociale motivationstab

Sociale motivationstab indebærer ifølge Christensen tre forklaringer på, hvad der kan demotivere individets arbejdsindsats, herunder *social ensretning*, *social dovenskab* og *social sammenligning – urimeligheder* (Christensen, 2012:134). Sociale motivationstab kan siges at undersøge nogle af menneskets skyggesider, såsom dovenskab og misundelse, og er yderst relevante i undersøgelsen af paradokset mellem individet og kollektivet, da de kan belyse, om fodboldspilleren i virkeligheden er det fællesindivid, jeg har argumenteret for.

Social ensretning forekommer, når samarbejdet ikke er i stand til at tilpasse sig ændringer i omgivelserne og der opstår derved en risiko for samarbejdets opløsning (Ibid.). Social ensretning forekommer ofte i situationer, hvor samarbejdet er yderst vellykket, men hvor gruppen har svært ved at tænke ud af boksen og modtage inputs fra sine omgivelser på grund af gruppetænkning og ideen om, at det, gruppen gør, er bedre end det, andre gør (Ibid:181). Med henblik på fodbold forekommer social ensretning ofte på hold, hvor der har været de samme spillere i lang tid, og måske endda også den samme træner. Hold, hvor der simpelthen mangler nye ideer og alternativer til at gøre, som man altid har gjort. Et godt eksempel på dette

er Arsenal F.C.'s sidste par sæsoner, der har været præget af de dårligste resultater i klubbens historie, og en fanbase, der har været godt træt af den eksisterende holdmentalitet og trænerpositionen. Arsenal har i mange år været at finde i toppen af den engelske Premier League med træner Arsène Wenger i spidsen. Wenger var træner for Arsenal i intet mindre end 22 år, hvilket er et særsyn i moderne fodbold, hvor træneren ofte bliver fyret på grund af dårlige resultater, eller skifter klub på grund af egne ambitioner om at søge nye udfordringer i andre klubber og ligaer. Wenger var med til at introducere og revolutionere den engelske liga med en helt ny spillestil, som i mange år bragte store resultater til klubben. Problemet var, at han og Arsenal blev offer for social ensretning, hvor holdet og Wenger fik sværere og sværere ved at tilpasse sig omgivelserne og de spillesystemer, andre trænere var begyndt at implementere i Premier League. Dette resulterede i motivationstab, dårlige resultater for klubben og det ene rygte efter det andet angående en mulig firing af Wenger. Social ensretning kan derved i særdeleshed siges at finde sted i fodboldens verden, og rammer oftere kollektivets motivation end den enkelte spillers motivation, men i takt med at kollektivets motivation falder, falder individets motivation også.

Social dovenskab forekommer, når individet i en gruppe ikke yder den indsats, der forventes, at denne yder, og som han er i stand til at yde (Christensen, 2012:134). Karau og Williams beskriver social dovenskab som "Social loafing is the reduction in motivation and effort when individuals work collectively compared with when they work individually or coactively" (1993:681 i Christensen, 2012:172). Ligesom at social sammenligning i ovenstående afsnit tog udgangspunkt i Köhler-effekten, tager social dovenskab et lignende udgangspunkt i Ringelmann-effekten, der fremsætter, at individer har det med at yde mindre i grupper, end de gør individuelt (Christensen, 2012:9). Det kan diskuteres, hvorvidt denne effekt finder sted på fodboldhold, da det som tidligere nævnt er en holdsport, hvor individet på ingen måde ville kunne opnå samme resultater uden samarbejde. En ting, der er sikkert i forhold til tilfælde, hvor det kunne ligne, at en spiller er "lurepasser", som Christensen kalder det, er, at denne spiller sjældent får lov til at spille kampen færdig. Hvis en spiller ikke bidrager til samarbejdet med den indsats, der kan forventes af ham, om det har at gøre med social dovenskab eller ej, så er han sjældent at se på banen ved kampens slutfløjt. Social dovenskab ses dog ofte kollektivt på fodboldhold, når modstanderen er et langt dårligere hold, end en selv. I sådanne situationer er

det ikke unormalt, at det overlegne hold bliver det underlegne på grund af kollektiv social dovenskab, der leder til motivationstab.

Som berørt i ovenstående afsnit angående motivationsgevinster, kan social sammenligning også betragtes som sociale motivationstab, idet det kan medføre misundelse (Ibid:134). Der er risiko for, at individet mister motivationen i den sociale sammenligning, hvis han oplever urimeligheder (Ibid:186), som kan have at gøre med forskellige materielle goder som for eksempel løn, men kan også handle om anerkendelse og feedback. Hvis en spiller oplever, at han altid yder sit bedste, men ikke bliver anerkendt for sit arbejde og modtager den feedback, han mener burde finde sted, kan det føre til, at han mister motivationen næste gang, han skal spille kamp. Det kan også være, at klubbens to angribere i en sæson begge scorer lige mange mål, men den ene spiller har en bedre kontrakt, hvor der for eksempel er indskrevet, at hvis han scorer x antal mål, så får han en bonus. Denne bonus figurerer ikke på den første spillers kontrakt, hvilket kan resultere i et motivationstab og misundelse over medspillerens bedre kontrakt. Menon og Thompson peger på, at "Envy damages relationships, disrupt teams and undermines organizational performance. Most of all, it harms the one who feels it" (2010:74 i Christensen, 2012:186). Social sammenligning kan siges at behandle et andet vigtigt paradoks inden for fodbold, nemlig forholdet mellem samarbejde og intern konkurrence. På den ene side er det sundt, at spillerne konkurrerer internt for at blive de bedst mulige versioner af sig selv, som set under Köhler-effekten, men på den anden side kan konkurrencen blive for intens eller opfattes urimelig af nogle individer, hvilket kan gå ud over holdets kollektive samarbejde. Det handler derfor om at skabe en sund kobling mellem samarbejde og intern konkurrence, således at fællesindividet både kan udleve egne ambitioner, men gøre dette igennem sit tilhørsforhold til holdet og holdets præstationer.

Med henblik på ovenstående afsnit angående paradokset mellem individet og kollektivet, argumenterer jeg for, at igennem samarbejde og sociale motivationsgevinster og -tab kommer fællesindividet til udtryk i samme grad som med henblik på John Tomers definitioner af de forskellige former for *Man*. Fællesindividet er nødvendigt for, at samarbejdet på et fodboldhold fungerer, idet individet i sig selv ikke i tilstrækkelig grad kan opnå det, som kollektivet kan, men kollektivet heller ikke kan opnå de samme ting, hvis individet ikke til en vis grad er styret af ønsket om personlig succes. Det handler altså om, at summen skal være større end

enkeltdele, således at den såkaldte *synergieffekt*, hvor to og to bliver mere end bare fire, kan komme til sin ret.

Der er altid en vinder og en taber

”Winning isn’t everything; it’s the only thing” (Duina, 2010:54). Som tidligere nævnt er der et altoverskyggende mål inden for fodbold: at vinde (Apitzsch & Berggren, 1993:9). Fodboldens eksistens er betinget af, at de to hold, der spiller mod hinanden, ønsker at gå fra kampen som det vindende hold. Uden denne konkurrence ville fodboldens eksistensgrundlag være ugyldigt. Dog er alle sejre, og nederlag for den sags skyld, situationelle, og konteksten er altafgørende for forståelse af, hvorvidt noget ses som en sejr eller et nederlag. Dette er i særdeleshed relevant med henblik på uafgjorte kampe. Jeg vil argumentere for, at de situationelle og kontekstuelle forhold omkring kampen altid vil skabe en illusion om, at det ene hold opfattes som værende mere eller mindre taber/vinder i den pågældende situation.

I moderne fodbold får det vindende hold 3 point, og det tabende hold 0 point. I tilfælde af uafgjort får hvert hold 1 point. Uafgjorte kampe til 0-0 er svære at kategorisere som enten en sejr eller et nederlag, men jeg vil alligevel argumentere for, at der altid er en vinder og en taber. Forestil dig, at et hold er foran 1-0 gennem hele kampen, og modstanderen scorer til 1-1 med få minutter tilbage af kampen. Dette vil efterlade en følelse af nederlag hos det hold, der startede med at være foran, eftersom de har tabt 2 point frem for at vinde 1. På den anden side vil holdet, der var bagud, have en sejrsfølelse, idet de har kæmpet sig tilbage fra 0 til 1 point. Ligeledes kan en kamp mellem et top- og bundhold, der ender uafgjort, føles som en sejr for bundholdet og et nederlag for topholdet, da topholdet statistisk set burde vinde kampen.

”Victory itself is not very interesting. What gives it special flavour is close competition. Without close competition, very few of us would be eager to compete” (Duina, 2010:17). Ifølge Francesco Duina er det at vinde ikke synderligt interessant, hvis ikke man har kunnet risikere at tabe undervejs. Alle konkurrencer består ifølge Duina af tre faser: risiko for at tabe, lettelse over at overkomme denne risiko og den resulterende differentiering fra modstanderen (Ibid:18). Ligeledes fremhæver Duina, at hvis mennesket kun var interesseret i det endelige resultat, så ville vi altid vælge modstandere langt under vores eget niveau frem for modstandere, der udfordrer os (Ibid:17). Det essentielle ved at vælge modstandere på ens eget

niveau er, at spillerne og holdet tvinges til at yde en vis indsats for at vinde kampen. Jeg vil derved argumentere for, at det vindende hold formår at sammensætte spillere, der alle forstår grundtanken om, at man er nødt til at risikere noget for at vinde, og at man samtidig er nødt til at arbejde for sejren.

Organisatoriske vindere og tabere

Som beskrevet ovenstående giver det sig selv, at der altid er en vinder og en taber i fodbold. Men hvordan kan dette billede overføres til organisationers dagligdag?

Jeg vil argumentere for, at organisationer konkurrerer på to parametre; *internt* og *eksternt*, og at konkurrence altid er til stede i alle former for organisationer. Internt med henblik på indbyrdes kampe mellem medarbejderne i en organisation, og eksternt i forhold til organisationens konkurrenter. Internt er organisationer på samme måde som fodboldhold en konkurrencepræget arena, hvor mange forskellige personlige agendaer konstant er i strid med hinanden. Hvem bliver valgt til at arbejde på det næste store projekt, hvem bliver forfremmet, hvem bliver fyret, hvorfor er nogle altid foretrukket i visse projekter, når andre føler sig mere kvalificerede og så videre. Organisationer er fyldt med denne form for intern konkurrence, hvor der i alle situationer vil stå en vinder og en taber tilbage.

Men også i forhold til eksterne konkurrenter er organisationer konstant i kamp. Vinder eller taber de udbuddet, hvem har den største markedsandel, hvem vinder eller taber i fusioneringer og så videre. I mange tilfælde er der tale om situationer, hvor konkurrencen kommer til udtryk som her-og-nu-situationer, men det er lige så vigtigt at pointere, at nogle konkurrencer strækker sig over lang tid, og frem for at være så direkte som ovenstående eksempler derimod udtrykker sig indirekte. Fodboldmetaforen er derfor yderst velegnet til at undersøge disse interne og eksterne konkurrencekampe, samt til at undersøge, hvorvidt konkurrencen udtrykkes direkte eller indirekte.

Hold sammensætning

Til at belyse, hvordan man sammensætter det gode hold, er det relevant at inddrage R. Meredith Belbin, da han argumenterer for, at sammensætningen af et team har afgørende betydning for, hvilke resultater, der kan opnås (Belbin, 2010:21). Ifølge Belbin findes der ni forskellige grupperoller: *Plant*, *Resource investigator*, *Co-ordinator*, *Shaper*, *Monitor Evaluator*,

Teamworker, Completer Finisher og *Specialist* (Ibid:22). Når jeg refererer til Belbins grupperoller, bliver dette gjort med deres originale engelske betegnelser, da Belbin argumenterer for, at der oftest går meget betydning tabt, hvis grupperollerne oversættes til andre sprog (Ibid:21). Jeg vil i indeværende afsnit ikke beskæftige mig med de enkelte roller hver for sig, men en kort oversigt over grupperollerne kan ses i bilag 1. Derimod vil jeg undersøge, hvordan man sammensætter det bedst mulige hold på baggrund af antagelsen om, at alle mennesker indtager en bestemt grupperolle, og at sammensætningen af disse er af betydning for gruppens chancer for succes (Ibid.).

Det er vigtigt at pointere, at grupperoller ikke er det samme som en persons funktionelle rolle, idet folk med samme funktionelle rolle kan have meget forskellige grupperoller, der kan gavne gruppen på hver sin måde (Ibid:24). For eksempel kan to spillere, der begge identificerer sig som offensiv midtbanespiller, have to vidt forskellige grupperoller. Den ene kan for eksempel være mere *Plant* i sin omgang med bolden, og konstant forsøge at søge de kreative løsninger på kampens svære problemstillinger, hvorimod den anden spiller kan være mere *Shaper*, der tilbyder dynamik og et udfordrende aspekt til gruppen. De to spillere og deres tilgang til kampen er altså vidt forskellig på trods af deres identiske funktionelle rolle, dog har deres grupperolle stor betydning for, hvordan resten af holdet kan forvente, at deres offensive midtbanespiller agerer i kampen. Belbin pointerer i forlængelse af dette, at man sjældent kan gennemskue, hvilke grupperoller et individ indtager ved at se på deres ydre karakteristika såsom stillingsbetegnelse, men at individets rolle i gruppen for alvor først tilkendes i selve interaktionen med gruppen (Belbin, 2010:24).

"... the establishment of roles within a team where the assumption of duties and responsibilities depends on a measure of self-discovery combined with a perception of the needs of the team as a whole" (Ibid:1). Belbin bruger denne beskrivelse til at kortlægge, hvilken forståelse af team, han i bogen *Team roles at work* tilskriver sig. Med henblik på min udlægning af fællesindividet i afsnittet *Individet vs. kollektivet*, er det interessant at bemærke, at Belbin peger på, at teamforståelsen sker på baggrund af individets "self-discovery" samtidig med en forståelse af holdets kollektive behov. Jeg argumenterer derved for, at fællesindividet kommer til udtryk i Belbins forståelse af, hvordan man sammensætter grupper, idet gruppemedlemmerne ønsker personlig udvikling, hvilket de kan opnå gennem deres tilhørsforhold til gruppen (Ibid.). I

forlængelse heraf pointerer Bangsbo og Peitersen, at det gode fodboldhold sammensættes således: "Det gode hold" er det hold, som besidder evnen til at finde en balance både individuelt og holdmæssigt ... mellem den enkelte spillers udnyttelse af sin personlige egenskaber overfor gruppetænkning ..." (1997:8). Begge udlægninger tydeliggør endnu en gang, at spillerens plads på holdet er en konstant vekslen på kontinuummet mellem individ og kollektiv. I de nedenstående afsnit vil jeg fokusere på, hvordan man udvælger, hvilke individer ens hold skal bestå af, og hvordan man efterfølgende bedst muligt udnytter deres individuelle styrker og svagheder.

Kunsten af vælge sit hold

Belbin beskriver, at alt for mange gruppesammensætninger sker på baggrund af stillingsbetegnelser og positioner i virksomheden, uden noget forbehold for, hvorvidt grupperollerne er forenelige (2010:98). Belbin sammenligner begrebet *team* med forståelsen af et hold i sport: "Each player in a team game has a position and a specific responsibility. The skills of the players are important but the strength of the team depends more specifically on how well the players combine" (Belbin, 2010:97). Ifølge Belbin handler holdets succes altså ikke udelukkende om de enkelte spilleres evner, men om hvorvidt disse spillere kan finde ud af at spille sammen som hold. Denne pointe understøtter Apitzsch og Berggren, der ligeledes angiver, at den enkelte spillers kvaliteter ikke er nok til at skabe et godt hold, men at samspillet mellem alle 11 spillere er essentielt for at opnå det endelige mål om at vinde (1993:11). Men hvordan sammensætter man så det hold, som både Belbin og Apitzsch & Berggren beskriver?

Belbin fremhæver blandt andet, at det er enormt svært at starte fra bunden, og at det oftest er mere effektivt at ændre på eksisterende hold end at starte nye hold (2010:99). Et andet vigtigt element i gruppesammensætningen er, hvorvidt den pågældende virksomhed er i besiddelse af det råmateriale, der skal til for at opnå den bedst mulige gruppe. Hvis dette ikke er tilfældet, bliver den nødt til at finde det eksternt (Ibid:100). Dette ses ofte på hold, der får ny træner, der ikke mener, at det eksisterende råmateriale i klubben, altså spillerne, lever op til den spilfilosofi, træneren gerne vil udleve. Her søges der derved i transfervinduet i januar eller mellem maj og august efter nye spillere i andre klubber, som kan opfylde de krav, træneren har, og derfra være med til at opbygge holdet.

Derudover er det af afgørende betydning, at gruppen består af en afbalanceret blanding af de

ni grupperoller (Ibid.). Et fodboldhold kommer ikke langt, hvis alle dets spillere har et *Plant-*udgangspunkt, idet det vil skabe et ustruktureret hold, hvor ingen tager styring, fordi alle har travlt med at forfølge deres egne kreative ideer. Ligeledes nytter det ikke at have overflod af *Teamworkers*, da der her vil mangle lederskab og beslutningstagning. Det er altså af afgørende betydning, at et hold er sammensat af forskellige grupperoller, så de på den måde kan veje op for hinandens svagheder, og derved gå fra at være individer på banen til et kollektivt hold, der hjælper hinanden til at nå frem til resultater.

Hvordan håndterer man holdets svagheder?

Ovenstående afsnit sluttede ved tesen om, at for at en gruppe individer skal kunne betragtes som et hold, er det essentielt, at de ikke bare forstår hinandens styrker, men også forstår hinandens svagheder og arbejder på, hvordan disse kan accepteres og kompenseres for i kollektivet.

En god fodboldspiller besidder mange kvaliteter; taktisk kunnen, spilforståelse, fysisk udholdenhed, mental styrke, tekniske færdigheder, hurtighed, placeringsevne og meget mere. Det er derfor kun naturligt, at ingen spillere er lige stærke på alle punkter. Man kan sagtens være en god fodboldspiller, selvom man ikke er verdens hurtigste: der handler det om at styrke sin placeringsevne og evne til at tackle modstanderen og derigennem tilegne sig et forspring. Det handler også i høj grad om, at ens medspillere kender denne svaghed og er klar til at bakke en op og tage løbeduellen, hvis placeringen eller tacklingen skulle fejle. Belbin pointerer, at det første trin til at håndtere holdets svagheder er ved at identificere dem og gøre dem eksplicitte inden for kollektivet (2010:49). Ligeledes påpeger Belbin, at forståelsen af ens svagheder ikke kun er en styrke for holdet, men også for individet, der igennem kollektivet kan have et ønske om at forbedre sine svagheder. Forbedring starter altså ved erkendelsen:

A coherent self-image emerged, therefore, not only as an advantage for the progression of individuals, but also as an advantage for the team itself. If a team fails to see itself as though from the outside, it cannot use its internal resources or regulate its activities efficiently (Belbin, 2010:52).

Som beskrevet ovenstående skifter dynamikken på et hold, så snart en spiller med én grupperolle skiftes ud for en spiller med en anden grupperolle. Et godt eksempel på

udskiftningen af grupperoller baseret på svagheder ses, hvis et hold er foran 1-0 og kæmper for at holde resultatet til det sidste dommerfløjt. I sådan en situation er det meget normalt for træneren at skifte en offensiv *Plant* ud med en defensiv *Implementer*, der sættes ind for at holde hovedet koldt og køre sejren hjem. Her er det ikke de kreative styrker ved *Plant*, der er efterspurgt, men derimod en spiller, som er disciplineret, hårdtarbejdende og effektiv, som for eksempel en *Implementer*. Hvis holdet modsat er bagud, ville det være naturligt at skifte en *Implementer* ud for enten en *Plant* eller en *Shaper*, da disse besidder kreativitet og initiativ, der er efterspurgt, når man er bagud og forsøger at vende et nederlag til en sejr. Det er altså essentielt, at et hold kender sine svagheder og er omstillingsparate, når det kommer til at korrigere disse svagheder.

Belbin beskriver, at svagheder ofte refereres til som værende *development areas*, altså områder, hvor individet skal forbedre sig for i sidste ende at overkomme dem. Dog mener han ikke, at dette nødvendigvis altid er den bedste løsning, da svagheder kan ses som værende modstykket til grupperollernes styrker, også kaldet *allowable weaknesses*, og disse er ikke nødvendigvis i vejen for styrkerne ved grupperollen. Hvis man derimod retter for meget på svaghederne, er der risiko for, at det ender med at udviske styrkerne ved en bestemt grupperolle i stedet for at forbedre rollen. Ifølge Belbin handler det i langt højere grad om at finde på måder, man kan håndtere svaghederne på, således at de ikke går fra at være *allowable weaknesses* til *not allowable weaknesses* (Belbin, 2010:55; bilag 2). Det ville for eksempel ikke altid være fordelagtigt at forsøge at gøre en fodboldspiller, som er mest *Plant*, mere praktiskorienteret og logisk, da det kan ødelægge dennes drivkraft til at være kreativ og finde på nye løsninger i svære perioder af kampen. Disse områder ses nemlig som en *Plants allowable weaknesses*, og så længe det forbliver ved dette, har holdet, som kollektiv, mulighed for at veje op for denne svaghed ved for eksempel at spille med en mere praktiskorienteret grupperolle, såsom *Monitor Evaluator*, som støtte til holdets *Plant*.

Fodboldhold som lærende organisationer

I nedenstående afsnit vil jeg beskæftige mig med, hvordan det gode hold, efter det er sammensat i overensstemmelse med Belbins grupperoller, kan blive ved med at vinde, og derigennem betragtes som en lærende organisation.

Ifølge Peter Senge har lærende organisationer gjort det til deres vigtigste kulturtræk at lære af erfaring. Dette gøres igennem fem discipliner; *personlig beherskelse*, *mentale modeller*, *fælles visioner*, *teamlæring* og *systemtænkning*, hvor Senge pointerer, at hver enkel disciplin er vital i opbygningen af lærende organisationer (Senge, 2000:16). Jeg vil i det følgende argumentere for, at fodboldhold burde bestræbe sig på at være lærende organisationer, da målet i fodbold ikke kun er at vinde én kamp, men derimod at være det vindende hold over en hel sæson.

Systemtænkning

Systemtænkning går ud på at se helheder, indbyrdes sammenhænge og forandringsmønstre. Ifølge Senge har verden mere end nogensinde før brug for systemtænkning, eftersom vi lever i en verden, der konstant bliver mere og mere kompleks (Ibid:67). Ligeledes vil jeg argumentere for, at fodboldverdenen er et uendeligt komplekst minikosmos, og at systemtænkning derved er af stor betydning for fodboldholds fortsatte eksistens. Senge kalder *systemtænkning* for den femte disciplin, idet den danner grundlag for og skaber sammenhæng mellem de øvrige læringsdiscipliner: "De drejer sig alle om en bevidsthedsændring, som går ud på at se helheder i stedet for dele" (Senge, 2000:68). Senge angiver, at essensen i systemtækningsdisciplinen ligger i et mentalt skift fra at kunne se lineære årsags-virkningskæder, til at se samspillende faktorer, og fra at se øjebliksbilleder, til at se forandringsprocesser (Ibid:71). Uden dette bevidsthedsskift har ingen af de øvrige discipliner noget eksistensgrundlag.

Personlig beherskelse

Ifølge Senge omhandler disciplinen *personlig beherskelse* individets læring og personlige ønsker, idet organisationer kun kan lære igennem enkeltpersonernes læring (Ibid:125). Senge udvider denne tese ved at udtrykke, at essensen i lærende organisationer stammer fra individers søgen efter personlig vedvarende læring (Ibid:126). I sidste ende handler *personlig beherskelse* om at vedligeholde den *kreative spænding* mellem den aktuelle virkelighed og individets visioner (Ibid:134).

Fodboldhold opnår ingen resultater, hvis holdet ikke består af individer med visionen om at forbedre dem selv. I professionel fodbold handler den *kreative spænding* internt på et hold ofte om individets visioner om at være trænerens førstevalg til holdopstilling i relation til individets aktuelle virkelighed, der kan være meget varierende fra spiller til spiller. De spillere, der aktuelt starter på banen, forsøger at opretholde den *kreative spænding* ved uge efter uge fortsat at være

trænerens førstevalg, hvorimod udskifteren ønsker at mindske den *kreative spænding* ved at presse trænerens førstevalg gennem intern konkurrence. I afsnittet angående sociale motivationsgevinster og -tab fremstod det tydeligt, at fodboldspilleren henholdsvis motiveres og demotiveres af social sammenligning. Ligeledes henviser Senge til, at *kreativ spænding* kan medføre følelser, der associerer til bekymring, skuffelse og håbløshed, fordi skellet mellem den aktuelle virkelighed og individets visioner synes uoverkommeligt og utilnærmeligt (Ibid:135). Ligesom social sammenligning kunne medføre motivationstab, gør det sig derved gældende, at fællesindividet, uden en tilstrækkelig grad af *personlig beherskelse*, mister læringsmotivationen, hvis den aktuelle virkelig er placeret for langt fra den personlige vision. Det handler derfor i stor udstrækning om at kunne have et realistisk billede af individets aktuelle virkelighed og på denne baggrund skabe realistiske personlige visioner.

Det er essentielt for forståelsen af lærende organisationer, at personlig beherskelse sker i samspil med de andre læringsdiscipliner, da disse skaber sammenhængen mellem individet og kollektivet. Ligesom at organisationer ikke kan lære uden *personlig beherskelse*, så kan organisationer heller ikke overleve uden kollektive *mentale modeller* og *fælles visioner* (Senge, 2000:131).

Mentale modeller

Mentale modeller kan siges at være menneskets indre overbevisninger, og som Senge udtrykker det "Vores mentale modeller afgør ikke kun, hvordan vi forstår verden, men også hvordan vi handler i forhold til den" (Ibid:155). Senge fremhæver, at *mentale modeller* er problematiske, hvis de eksisterer under bevidsthedsniveauet (Ibid:157). Jeg vil derved argumentere for, at *mentale modeller* i den grad har at gøre med menneskets, og fodboldspillerens, psykologiske aspekter, og kan have stor betydning for, hvorvidt et hold er vindende eller tabende.

Mentale modeller er individuelle, men skabes ofte på baggrund af nøglepersonerne blandt beslutningstagerne i en given organisation (Ibid:165). Jeg har tidligere argumenteret for, at træneren har stor betydning på et fodboldhold. I henhold til *mentale modeller* vil jeg yderligere argumentere for, at trænerens *mentale modeller* er af afgørende betydning for holdets vindermentalitet eller mangel på samme.

Hvis man tager en træner som José Mourinho, der ved projektets tilblivelse stadig var træner for Manchester United F.C., er det tydeligt, at hans *mentale modeller* smittede af på holdets præstationer. Mourinho er en meget karakteristisk og kontroversiel træner, der ikke er bleg for at give en sviner til klubbens spillere på et pressemøde eller udtale ting som "If you can't deal with the pressure, stay at home". Han er nærmest kendt for at kritisere sine spillere og påpege, hvilke fejl spillerne individuelt laver kamp for kamp som en form for "motivation". Dette kan siges at skabe *mentale modeller* hos den enkelte spiller om, at de ikke er gode nok, og at det er deres skyld, at holdet taber. En spiller med en sådan *mental model* kan finde det svært at hanke op i sig selv uge efter uge og levere det arbejde, som træneren ønsker, hvis denne alligevel konstant virker utilfreds med de individuelle præstationer. Det kan i den grad skabe en tabermentalitet på tværs af holdet, hvor alle individuelt føler sig mindre værd end andre spillere på holdet, og derved skader de *mentale modeller* den kollektive mentalitet og helhedsorienteringen, som *systemtænkningen* peger på som essentiel for at skabe lærende organisationer. Senge pointerer, at nogle ideer og handlinger aldrig bliver til virkelighed, fordi de strider imod vores *mentale modeller* (2000:155), hvilket kommer til udtryk i dette eksempel med Mourinho. Det er svært at skabe et vindende hold, hvis spillerne ikke tror, at de reelt gør en forskel for kollektivet og derimod føler en konstant frygt for at blive anset som det svageste led i startopstillingen, hvilket kan sammenlignes med de sociale motivationstab under *Individet vs. kollektivet*. Hvis det er denne type *mentale modeller*, træneren fordrer hos spillerne, så er det svært at vende et tabende hold til et vindende, og derved nærmest umuligt at udvikle et hold til at agere som en lærende organisation.

Fælles visioner

Senge beskriver, at for at visioner skal have gennemslagskraft, skal de ikke udelukkende eksistere hos de enkelte individer i en organisation, de skal derimod være fælles: "En vision er virkelig fælles, når både du og jeg har det samme billede og vi føler os forpligtede over for hinanden, fordi vi begge har det fælles og ikke bare hver for sig. ... Fælles visioner henter deres kraft i en fælles omsorg" (Ibid:183). Ifølge Senge er *fælles visioner* afgørende for den lærende organisation, fordi de er med til at skabe fokus hos organisationens individer og skabe en fornemmelse af *vores* frem for *deres* eller *mit* (Ibid:184).

For at et fodboldhold skal kunne klare sig godt over en hel sæson, er det nødvendigt at have en *fælles vision*, som alle spillere kan identificere sig med og kæmpe efter. Denne vision vil selvfølgelig være forskellig fra hold til hold, men hvis vi tager et hold i top fire som eksempel, er den *fælles vision* ofte at vinde mesterskabet. Senge peger på, at en *fælles vision* kan fungere som ledestjerne for et hold, såfremt det kommer på afveje eller i problemer (Ibid:185). For eksempel hvis et top fire-hold er bagud i en kamp, kan den *fælles vision* om at vinde mesterskabet føre holdet tilbage på sporet og få kollektivet til at arbejde hårdere i resten af kampen for at få de 3 point, som er altafgørende i kampen om mesterskabet. I tilfælde af, at holdet taber, kan den *fælles vision* være med til at motivere holdet til at træne endnu hårdere i løbet af ugen for at komme med et passende modsvar til deres nederlag i den efterfølgende ligakamp. Træning som en integreret del af den lærende organisation vil jeg komme nærmere ind på i nedenstående afsnit angående *teamlæring*.

Senge lægger vægt på, at det at bygge sin vision op omkring nuværende problemer eller som en vej til at overgå ens direkte modstander sjældent lykkedes i det lange løb. Dette er tilfældet, eftersom det engagement og den intension, der lå bag visionerne, forsvinder, så snart modstanderen er passeret eller problemet er løst (2000:184; 189). I sådanne situationer står holdet tilbage uden en *fælles vision*, og en del af fundamentet for den lærende organisation er derved ikkeeksisterende.

Teamlæring

Teamlæring er indspøringsprocessen og den udvikling af en kapacitet på teamet til at skabe de resultater, som dets medlemmer virkelig ønsker. Det bygger på disciplinen om fælles visioner. Det bygger også på personlig beherskelse; for talentfulde team består af talentfulde enkeltpersoner (Senge, 2000:207).

Ovenstående citat tydeliggør, at *teamlæring* er en vekslen mellem *fælles visioner* og *personlig beherskelse*. Det handler om at få individerne til at harmonere i kollektivet (Ibid:206), og Senge peger derfor på, at træning er essentiel for *teamlæring* (Ibid:209).

Det siger sig selv, at fodboldhold træner imellem kampene, og at de på baggrund af erfaringer fra forrige kampe forsøger at forbedre holdet gennem træning. Senge påpeger, ligesom David Kjær Nielsen (2009) og Peter Holdt Christensen (2012), at kollektivet kan lære mere sammen,

end hvad individet nogensinde kommer til at kunne lære for sig selv, altså den velkendte *synergieffekt* (2000:209). Derfor er det essentielt, at holdet træner som en helhed, og at det er *teamlæringen*, som er i fokus i denne træning, frem for den personlige læring, der derimod styrkes gennem den *personlige beherskelse*.

Jeg vil yderligere argumentere for, at netop denne træning er med til, at et hold kan betragtes som en helhed, hvortil Senges *systemtænkning* kommer til udtryk. På baggrund af den personlige *kreative spænding*, holdets *mentale modeller*, *fælles visioner* og *teamlæringen* fordret af kollektiv træning, er der tale om en helhedsorientering, der ser bort fra årsagsvirkningskausalitet og derimod fokuserer på de indbyrdes sammenhænge mellem de forskellige discipliner og deres indvirkning på, hvorvidt et fodboldhold kan betragtes som en lærende organisation.

Fællesindividet på det vindende hold

På baggrund af ovenstående afsnit argumenterer jeg for, at for at fodboldhold skal blive ved med at vinde, skal det bestræbe sig på at agere som Senges lærende organisationer, hvor fællesindividet kommer til udtryk gennem den individuelle læring med henblik på *personlig beherskelse* og den kollektive *teamlæring* og *fælles visioner*. Ligeledes er fællesindividet essentielt for opbyggelse af det vindende hold med henblik på Belbins holdsammensætninger, eftersom den effektive gruppe består af individer, der ønsker at forbedre deres egne færdigheder i relation til det kollektive tilhørsforhold.

Fodboldens forudsigelige uforudsigeligheder

"According to Veit (1971) the complexity and ambiguity of the soccer game makes it virtually impossible for players to objectively assess their actions when not in possession of the ball" (Apitzsch & Berggren, 1993:11). Jeg har tidligere argumenteret for, at fodbold er et uendeligt komplekst minikosmos, hvilket understøttes af Apitzsch og Berggrens citat angående den kompleksitet, hver enkelt spiller står over for i kampen. Det gør sig derfor gældende, at et hold og en spiller aldrig kan gå på banen med intentionen om blot at "spille sit eget spil", som Nielsen formulerer det (2009:82), da kampen simpelthen er for kompleks til, at spilleren udelukkende kan forholde sig til sig selv og sine medspillere. Apitzsch og Berggren understreger dette ved at pointere, at en spillers handlinger er bestemt af holdkammeraternes bevægelse og handlinger

og modstanderens reaktioner på disse bevægelser og handlinger (1993:10). Hver enkelt spiller har derfor 21 andre spillere, han konstant skal forholde sig til i spilsituationen, hvilket øger spillets kompleksitet.

Lokal interaktion og selvorganisation overfor globale mønstre og emergens

Staceys kompleksitetsteori har som udgangspunkt at undersøge mønstre af interaktion mellem mennesker i organisationer (Stacey i Solsø & Thorup, 2015:15). Teorien lægger vægt på, hvor lidt kontrol mennesket egentlig har i organisationer – dette betyder dog ikke, at der slet ikke eksisterer nogen form for kontrol, men teorien bryder med den gængsne diskurs om, at ledere kan kontrollere deres medarbejdere gennem planlægning, regler og procedurer (Stacey i Solsø & Thorup, 2015:16). Som beskrevet i afsnittet *Fodboldmetaforens opbygning og udvalgte teorier*, omhandler Staceys teori hovedsageligt ledelse, hvor jeg imidlertid har argumenteret for udvidelsen til alle organisatoriske medlemmer. Dog dedikerer jeg nedenfor et afsnit udelukkende til trænerens, altså lederens, rolle i kompleksiteten.

The central focus, then, is on *local interactions* and how they reflect the *interplay of choices*, intentions and strategies producing *emergent* population-wide patterns which are *paradoxically predictable and unpredictable* at the same time. The theory, therefore, focuses on local interactions ... (Stacey i Solsø & Thorup, 2015:19 original kursivering).

Ovenstående begreber vil i dette afsnit refereres til via deres danske betegnelse: *lokal interaktion*, *emergens* og *forudsigelighed* og *uforudsigelighed* på baggrund af Karina Solsø og Pernille Thorups oversættelse fra bogen *Ledelse i kompleksitet – en introduktion til Ralph Staceys teori om organisationer og ledelse* (2015).

Som beskrevet består fodboldkampe af individer, der løbende i kampen skal træffe valg angående, hvordan han bedst muligt tjener holdets overordnede mål: at vinde. Dette medfører et utal af *lokale interaktioner* med både spillerens medspillere og modstandere. Disse *lokale interaktioner* finder sted igen og igen med små variationer (Ibid:30), fra hver gang spilleren har bolden eller skal prøve at generobre bolden fra modstanderen. Spilleren handler altså ud fra hvad, der føles meningsfuldt i en given situation, og alle valg er derfor et resultat af en *selvorganisering*, hvor individet først og fremmest træffer beslutninger på et individuelt plan (Solsø & Thorup, 2015:30; Apitzsch og Berggren, 1993:11). Disse former for gentagende

interaktioner i kampen kan siges altid at være uforudsigelige, idet de på trods af deres genkendelighed aldrig er fuldstændig ens med tidligere interaktioner (Solsø & Thorup, 2015:30). For eksempel når en spiller skal tage en hovedstødsduel med en modstander, vil denne aldrig være den samme, som den hovedstødsduel, de tog fem minutter forinden. Timingen i hoppet fra begge spillere, boldens fart og højde og vindens retning har alle indflydelse på, at denne interaktion adskiller sig fra den forhenværende interaktion. Det kan godt være, udfaldet bliver det samme, men selve interaktionen vil altid være forskellig i de to situationer. Dette betegnes som iterationer af *lokal interaktion* (Solsø & Thorup, 2015:30).

Med udgangspunkt i ovenstående kunne man fristes til at tro, at alt i organisationer og i fodbold er uforudsigeligt, hvis alle *lokale interaktioner* adskiller sig fra tidligere interaktioner. Dette er dog ikke helt tilfældet, da det også er muligt at tale om forudsigeligheder i organisationer med henblik på *globale mønstre* og *emergens* (Ibid:31). I eksemplet angående hovedstødsdueller har spilleren tidligere erfaringer med denne form for dueller og interaktioner med modstanderen, og derfor vil der altid være noget genkendeligt ved situationen. I dette tilfælde vil spilleren altid vide, at de skal til at tage en hovedstødsduel, når bolden kommer højt, hvilket gør det umuligt at bruge fødderne, og når der er en modspiller i nærheden, der også ønsker at erobre bolden med hovedet. Der er herved skabt et globalt genkendeligt mønster gennem *emergens*. *Emergens* beskrives af Solsø og Thorup som "... "tendens til mønsterdannelse over tid"" (Ibid.), og kan ligeledes forstås med henblik på valg af hold, som beskrevet i afsnittet *Der er altid en vinder og en taber*. Enhver kamp skal forstås som en *lokal interaktion*, der dog har ophav fra *globale mønstre* og *emergens*, der kan være med til at beslutte, hvilke spillere, der skal vælges til holdopstillingen. Hvis spilleren fra ovenstående hovedstødsduel næsten altid vinder denne form for dueller, *emmergerer* der sig et *globalt mønster* af, at denne spiller er god at have i kampe, hvor modstanderen har mange hovedstødsstærke angribere, og chancen for, at denne spiller bliver genvalgt til næste kamp, bliver derfor mere forudsigelig end med andre spillere. På den måde er der skabt *forudsigelighed* for de *uforudsigelige lokale interaktioner*. På samme måde gør det sig gældende i organisationer, at genvalget af bestemte teams sker på baggrund af *lokale interaktioner*, der over tid *emmergerer globale mønstre*, der skaber en form for *forudsigelighed* i hverdagens *uforudsigelige* interaktioner.

Derved kan organisatoriske handlinger altid siges at være paradoksalt *forudsigelige* og *uforudsigelige*, hvilket ofte fører til ledelsesmæssige udfordringer, da det kan være svært for lederen at planlægge langsigtet, når alle interaktioner i organisationen er konstant *uforudsigelige*.

Trænerens rolle i kompleksiteten og forsøg på styring af kompleksitet

På lige fod med organisatoriske ledere kan træneren beskrives som den ledende instans på et fodboldhold. Det er relevant at pointere, at fodboldtrænere langt fra er placeret højest i ledelseshierarkiet i en fodboldklub, og det er ikke unormalt, at trænere bliver fyret på baggrund af manglende resultater, utilfredshed hos spillerne eller skandaler i klubben. Det er derfor altafgørende for den enkelte træner at forsøge at navigere i den komplekse virkelighed, fodbold udfolder sig i som et forsøg på at vedligeholde deres job som træner. Mange trænere tyer derfor til udførlige spilsystemer og taktikker, som holdet skal følge i et forsøg på at mindske *uforudsigelighederne*, men som beskrevet ovenstående er organisationer paradoksale, og ligegyldig hvor meget man forsøger at udøve kontrol over *uforudsigelighederne*, er det aldrig muligt at opnå total kontrol på grund af de *lokale interaktioner*, der altid adskiller sig fra hinanden og derved skaber *uforudsigeligheder*.

Én måde, trænere forsøger at styre kompleksitet og *uforudsigeligheder* på, er ved at have faste spilsystemer og taktikker, som spillerne skal efterleve i kampen. Disse spilsystemer og taktikker skal fungere som retningslinjer for spillerne, således at de bedre kan navigere i kampens *uforudsigeligheder*. Spilsystemer og taktikker kan siges at være et forsøg på at skabe *forudsigelighed* for spillerne, hvilket både kan være en fordel og en ulempe. Hvis et hold bliver for *forudsigeligt* i deres spilsystem, spillestil og taktiske overvejelser, vil det gøre det nemmere for modstanderen at forme deres eget hold således, at de har en større chance for at matche modstanderen og derved vinde kampen (Bangsbo & Peitersen, 1997:59). Spilsystemer og taktik kan i organisatorisk sammenhæng sammenlignes med de virksomhedsstrategier, ledelsen opstiller, og ligesom i fodbold er det relevant at påpege, at det i begge verdener kan synes svært, og til tider umuligt, at følge den aftalte taktik eller virksomhedsstrategi til punkt og prikke. Et klassisk eksempel på, at en træners spilsystem og taktisk skal omstilles, er i tilfælde, hvor en spiller kommer til skade i løbet af kampen. I tilfælde af skade skal træneren hurtigt beslutte, hvem der skal på banen i stedet for, og efterfølgende om denne spiller skal følge den planlagte

taktik, eller om der skal ske ændringer i taktikken. Med henblik på afsnittet angående holdsammensætning under *Der er altid en vinder og en taber*, argumenterede jeg for, at så snart en spiller skiftes ud frem for en anden, sker der et skifte i gruppedynamikken. Alt dette skal træneren på et splitsekund tage stilling til, hvis en spiller bliver skadet. Det er umuligt at planlægge sig ud af skader, da disse altid vil være *uforudsigelige*, og ligeledes er det i organisationer ikke muligt at planlægge sig ud af medarbejderes sygemeldinger. Her handler det i stedet om at have en træner, der kan ændre eller tilpasse den overordnede taktik, så den passer til situationen: "For træneren er det centralt både at udforme det taktiske oplæg til kamp og under kampen at kunne lave handlingsorienterede indgreb i forhold til kampens udvikling" (Bangsbo & Peitersen, 1997:7).

Ovenstående citat berører paradokset mellem spontanitet og planlægning (Ibid:8). Dette paradoks fordrer, at træneren skal kunne bevæge sig på et kontinuum mellem forudgående kampplanlægning af spilsystemer og taktikker og spontane beslutninger undervejs i kampen. Stacey beskriver denne vekselvirkning således: "... effective people remain alert to the differences between their predictions and the responses they evoke so that they are able to continually adjust their actions" (Stacey, 2011:426). Til dette tilføjer Solsø og Thorup, at ligegyldigt hvor meget man selv forsøger at styre spillet, så bliver man i lige så høj grad selv styret af spillet (2015:50).

På trods af, at mennesket aldrig har fuldkommen kontrol over *forudsigeligheder* og *uforudsigeligheder* i organisationer, peger Stacey alligevel på, at man kan opnå større forståelse af kompleksiteten og derved lettere navigere i denne, ved at lederen i stedet for en ekstern ledelsesposition derimod nærmer sig en intern ledelsesposition, som har fokus på ledelse som en radikal social praksis og ledelse som reflektiv deltagelse: "En grundpointe i teorien er, at der ikke eksisterer nogen ekstern position, hvorfra ledere kan se mere klart end alle andre. Det eneste, der eksisterer, er lokale interaktioner, hvor alle inklusiv ledere deltager *indefra*" (Ibid:49). Ligeledes pointerer Solsø og Thorup, at god ledelse ikke handler om at opstille universelle løsninger, som kan anvendes i alle tænkelige situationer, da forskelligheden i *lokale interaktioner* umuliggøre dette. Det handler derimod om at inkorporere evnen til at handle klogt, som de udtrykker det, i komplekse situationer (Solsø & Thorup, 2015:58), hvilket blandt andet sker gennem ledelse som en radikal social praksis og ledelse som reflektiv deltagelse.

Med henblik på ledelse som en radikal social praksis fremhæver Stacey, at individer er: "... formed by social interaction as they form such social interaction at the same time" (2007:238). Stacey er her inspireret af Norbert Elias' (1987) distinktion mellem *involveret* og *distanceret deltagelse*, og lægger vægt på, at ledere skal besidde evnen til at bedømme, hvornår situationer kalder på *involveret deltagelse*, og hvornår situationer vil have større gavn af *distanceret deltagelse*. Der er behov for *distanceret ledelse* med henblik på menneskelig refleksion og *involveret deltagelse* med henblik på umiddelbar og følelsesmæssig ageren (Solsø & Thorup, 2015:40). Som beskrevet i situationen med den skadede spiller, er det essentielt, at træneren forstår hvilken form for *deltagelse*, der er mest gavnlig i situationen. I dette eksempel vil jeg argumentere for, at træneren skal udøve *distanceret deltagelse* med henblik på at reflektere over, hvilken retning holdet nu skal tage; hvem skal skiftes ind, skal der skiftes taktik, spilsystem og så videre. I en sådan situation kan *involveret deltagelse* stå i vejen for trænerens beslutningsevne, og det kan være vigtigt, at træneren "holder hovedet koldt" ved at interagere i *distanceret deltagelse* frem for *involveret deltagelse*.

Ledelse som reflektiv deltagelse kan siges at ligge i forlængelse af ovenstående forståelse af *distanceret deltagelse*, eftersom; "Without reflecting on how and why we are thinking in the way we currently do we find ourselves mindlessly trapped in repeating the same ineffective action" (Stacey, 2011:5). Det handler altså om, at ledere, og i dette tilfælde trænere, skal tage deres erfaringer seriøst og bruge dem i forståelse af de komplekse *uforudsigeligheder*, de står overfor (Solsø & Thorup, 2015:42). Dette stemmer overens med Bangsbo og Peitersens beskrivelse af trænerens arbejdsopgave i kampens halvleg, da: "Det er vigtigt, at taktikken for 2. halvleg udformes efter erfaringer fra 1. halvleg" (1997:60-61).

I indeværende afsnit har jeg diskuteret trænerens kontrol, eller snarere mangel på samme, med henblik på komplekse problematikker i fodbold. Jeg vil derved argumentere for, at ledelse med henblik på Stacey skal forstås reflektivt med en vekslen mellem *involveret* og *distanceret deltagelse* på baggrund af en forståelse af vigtigheden af erfaring. Ligeledes er det af afgørende betydning for ledelsen, at denne sker i konstant bevægelse på kontinuummet mellem *planlægning* og *spontanitet*, eftersom kompleksitet kommer til udtryk gennem *globale mønstre* og *emergens* med differentierende *lokale interaktioner*.

Når kompleksitet bliver en styrke frem for en svaghed

Som beskrevet ovenstående forstås *uforudsigeligheder* ikke som noget negativt i Staceys teori, derimod skal mennesket blive bedre til at omfavne kompleksiteten og lære at navigere i den frem for at forsøge at styre den (Solsø & Thorup, 2015:29). Jeg vil yderligere argumentere for, at fodboldhold og organisationer kan drage nytte af kompleksitetens *uforudsigeligheder* ved netop at gøre det *uforudsigelige* og derved vende *uforudsigelighederne* fra noget negativt, som vi skal prøve at kontrollere, til noget positivt, som kan gøre os mere konkurrencedygtige. Der er mange måder, fodboldhold, og organisationer for den sags skyld, kan drage nytte af ideen om at gøre det *uforudsigelige*. Det kan være noget så simpelt som at benytte sig af andre spillere end i kampen forinden, skifte spilsystem eller formation. Et godt eksempel på et hold, der netop gjorde det *uforudsigelige*, og brugte det til deres fordel, var det hollandske landshold ved VM i 1974. De gjorde brug af en helt ny spillestil kaldet *totalfodbold*, hvor grundideen er, at spillerne i vid udstrækning skifter position i opspillet, hvilket gør det svært for modstanderen at mandsopdække og derved forhindre hollænderne i at score. Modstanderne havde på ingen måde forudset denne form for spillestil, og havde derfor ikke noget modsvar – de forsøgte forgæves at navigere i den kompleksitet, hollænderne havde tilføjet til fodboldspillet. Ligeledes kan det i organisationer ses, at *uforudsigeligheder* kan bruges til at vinde over modstanderen og for eksempel vinde markedsandele i forhold til konkurrenter.

Det interessante ved disse eksempler er, at Staceys paradoks om *forudsigeligheder* og *uforudsigeligheder* i den grad bliver tydeliggjort over tid. Til at starte med var folk chokerede over den nye måde, hollænderne spillede fodbold på, men over tid og gennem utallige *lokale interaktioner* begyndte spillestilen at danne *globale mønstre* gennem *emergens*, og pludselig var *totalfodbold* den mest populære spillestil. *Totalfodbold* gik derved fra at være en *uforudsigelighed* til at være en *forudsigelighed* i fodboldens verden og er et godt eksempel på, at alt er i konstant bevægelse og veksler mellem at være *forudsigeligt* og *uforudsigeligt*.

Fodboldmetaforens styrker og anvendelsesmuligheder

Fodbold er ikke bare Danmarks nationalsport, det er også den sportsgren, som globalt spilles af flest mennesker. Fodbold er derved en af de største sportsgrene i verden, hvilket ses som Fodboldmetaforens største styrke, da dette skaber en genkendelsesfaktor, der styrker metaforens anvendelsesmuligheder i den forstand, at selv folk uden det største kendskab til

fodbold har mulighed for at benytte metaforens dele i praksis. Ligeledes tilbyder fodbolduniverset uendelige muligheder for udvidelse af metaforens delområder. Ovenstående udlægning af Fodboldmetaforen ses som en yderst begrænset illustration af fodbolduniversets muligheder i organisatorisk sammenhæng, hvor jeg har anlagt et snævert fokus på det interne aspekt af fodbold og i særdeleshed individet i kollektivet. Endnu en af metaforens styrker er derved muligheden for udvidelse med henblik på fodboldens eksterne aspekter såsom mediedækning, international konkurrence, køb og salg af spillere og meget mere, som på nuværende tidspunkt ikke er en del af Fodboldmetaforens opbygning.

Nuværende udlægning af Fodboldmetaforens har den styrke, at den kan anvendes i mange former for organisationer. Til trods for eksemplets manglende eksemplariske funktion, var det stadig muligt at udlede metaforens anvendelsesmuligheder og praksisorientering. Fodboldmetaforen ville optimalt set være ideel til at belyse organisationer, hvor samarbejde er en vigtig del af den organisatoriske dagligdag, og hvor samarbejde enten er velfungerende eller dysfunktionelt. Her ville der nemlig være mulighed for at belyse alle metaforens delområder.

Metaforen har endvidere et stort potentiale til at spille sammen med Morgans eksisterende metaforer og i særdeleshed Hjernemetaforen, Psykiske fængsler-metaforen og Flux- og transformationsmetaforen kunne være interessante at se i samspil med Fodboldmetaforen. Metaforen lægger sig derfor i forlængelse af den metaforiske tankegang om, at ingen teorier er fuldstændige og derved alene aldrig vil kunne give den fulde indsigt i en organisations kultur uden samspil med andre metaforer, da dette samspil kan være med til at veje op for metaforens svagheder, hvilket jeg vil komme ind på i nedenstående afsnit.

Fodboldmetaforens svagheder og begrænsninger

Ovenstående har jeg beskrevet muligheden for kontinuerlig tilføjelse til Fodboldmetaforen som en af metaforens største styrker, men som mange andre styrker kan dette også betragtes som metaforens største svaghed. Hvis man konstant kan tilføje til metaforen, risikerer man at skabe en uoverskuelig og usammenhængende metafor, hvor metaforens fokus bliver svært at identificere og applicere. Det kan derfor diskuteres, om metaforens potentiale for konstant udvidelse stadig vil skabe meningsfulde indsigter, hvilket Morgan angiver burde være hovedformålet ved udviklingen af nye metaforer (Morgan, 2006:341).

Jeg har tidligere i afsnittet *Er Organisationer som fodbold en god metafor?* berørt svagheden ved at centrere en metafor omkring et fænomen som fodbold, da metaforen automatisk vil få en blandet modtagelse afhængigt af læserens interesse og forståelse for fodbold. Der kan derfor argumenteres for, at metaforen sætter store krav til læsere med manglende fodboldforståelse, hvilket kan blive metaforens største begrænsning. Det kan i forlængelse af denne svaghed yderligere ses som en begrænsning, at jeg i denne udlægning af Fodboldmetaforen udelukkende har fokuseret på interne aspekter fra fodboldverdenen, da hele fodbolduniversets eksterne karakter derved er udelukket. Det kan derfor diskuteres, om en af metaforens faldgruber derved er, at den nuværende udlægning skaber blinde pletter, idet den negligerer fodboldens eksterne egenskaber.

Konklusion

Artiklens primære formål var at beskrive, hvordan en metafor om Organisationer som Fodbold kan bidrage til analyse af organisationer, og hvordan en sådan metafor teoretisk og metodisk kunne beskrives. Til besvarelse af dette udviklede jeg Fodboldmetaforen med dens tre deleområder; *Individet vs. kollektivet*, *Der er altid en vinder og en taber* og *Fodboldens forudsigelige uforudsigeligheder*.

Jeg kan konkludere, at metaforen teoretisk kan beskrives gennem et væld af organisationsteorier og fodboldteorier med erfaringsbaserede eksemplificeringer fra fodboldverdenen. Metaforens første del bidrog derved med en forståelse af, hvordan individet på et fodboldhold kan betragtes som et *fællesindivid*, der har individuelle ønsker og ambitioner, men som opnår disse i kraft af sit tilhørsforhold til kollektivet og kollektivets præstationer. I forlængelse heraf kan jeg konkludere, at organisatorisk samarbejde ikke altid resulterer i den såkaldte *synergieffekt*, da samarbejde kan lede til motivationstab, såvel som til motivationsgevinster.

I forhold til metaforens anden del kan jeg konkludere, at for at skabe det vindende hold, skal der, på baggrund af Belbins teorier om gruppedannelser, eksistere en sammenhæng mellem holdets grupperoller, således at spillerne formår at veje op for hinandens svagheder. I forlængelse heraf kan jeg konkludere, at involveringen af Senges lærende organisation kan være med til at undersøge, hvordan det vindende hold kan blive ved med at vinde, og at uden

individuel læring er fundamentet for *teamlæring* ikkeeksisterende. Jeg kan derfor konkludere, at *fællesindividet* også har stor betydning for organisationers evne til at lære.

I forbindelse med metaforens tredje del, kan jeg konkludere, at i stedet for at forsøge at styre kompleksiteten og uforudsigelighederne, er det nyttigt at lære at navigere i uforudsigelighederne gennem brugen af ledelsen som radikal social praksis og ledelse som reflektiv deltagelse. Yderligere kan jeg konkludere, at uforudsigeligheder ikke altid er en svaghed for organisationer, og at uforudsigeligheder kan bruges som en styrke for de organisationer, der forstår at imødekomme kompleksiteten.

Med henblik på metaforens styrker og svagheder kan jeg konkludere, at metaforens evne til at opfordre til videreudvikling henholdsvis kan betragtes som en styrke og en svaghed. Derudover kom til det udtryk, at en af metaforens svagheder angående kendskab til fodbold kan forklares gennem Bourdieus begreber angående felt og habitus. Jo bedre, anvendere af metaforen kender til fodbold, des større potentiale ser anvenderen i metaforen, og ligeledes ser en person med begrænset fodboldviden ikke nødvendigvis potentialerne i den nuværende udlægning af metaforen, og heller ikke potentialet til videreudvikling af metaforen.

Afslutningsvis kan jeg opsummerende konkludere, at Fodboldmetaforen er velegnet til at analysere individet i kollektivet, og metaforen udfylder derved et empirisk blindspot i forhold til Morgans metaforer. Metaforen kan være med til at skabe værdifulde indsigter i arbejdet med organisatoriske kulturanalyser og kan derved beskrives som en ny rodmetafor, da der på nuværende tidspunkt ikke er andre metaforer, der belyser Fodboldmetaforens fokusområder.

Bibliografi

Alvesson, M. (1994). *The Play of Metaphors*. I: Hassard, J. & Parker, M. (Red.) *Postmodernism and Organizations* (s. 114-132). London: SAGE Publications Ltd

Andersen, T.H. & Smedegaard, F. (2005): *Den 9. metafor: Organisationer som sprog*. I: Odense Working Papers in Language and Communication, no. 26. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.

Apitzsch, E. & Berggren, B. (1993). *The personality of the elite soccer player*. Lund: Lund University

Baarts, C. (2015). *Autoetnografi*. I: Brinkmann, T. & Tanggaard, L. (Red.) *Kvalitative metoder – en grundbog*. (s. 169-179), (2. udgave). København: Hans Reitzels Forlag A/S.

Bangsbo, J. & Peitersen, B. (1997). *Det gode hold*. Højbjerg: Danmarks Højskole for Legemsøvelser og Forlaget Hovedland

Belbin, R. M. (2012;). *Team roles at work* (2. udgave.). Oxford: Butterworth-Heinemann

Campbell, K.A. (Marts 2017): *Organisationer som paradokser- Et dialektisk bidrag til en nuanceret organisationsforståelse*. I: Det nye Merino nr. 13, Institut for Sprog og Kommunikation

Christensen, P.H. (2012). *Samarbejde – mellem mennesker i organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag

Cornelissen, J.P. (2004). What are we playing at? Theatre, organization, and the use of metaphor. I: *Organization Studies*, 25(5), 705-726.

Cornelissen, J.P. (2017). *Morgan's Legacy in Theorizing and Understanding Organizations*. I: Örtenblad Örtenblad, A., Trehan, K. & Putnam, L.L. (Red.) *Exploring Morgan's Metaphors – Theory, research, and practice in organizational studies* (s. 38-51). London: Sage

Dakwar, J. Lorentzen, AC.R. & Smedegaard, F. (2017). *Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori*. I: Det Ny Merino nr. 15. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation

Duina, F. G. (2010). *Winning: Reflections on an American obsession*. Princeton: Princeton University Press

Fodboldloven 2018/19 § 3. DBU. Lokaliseret fra:

https://www.dbu.dk/turneringer_og_resultater/love_og_regler/fodboldloven/fodboldloven_som_pdf

Grant D., & Osrick, C. (1996). *Metaphor and Organizations*. London: SAGE Publications Ltd

Høgh, H.F. (2017): *Organisationer som hjerter – et metaforisk blik på positive følelser i organisationer*. I: Det Ny Merino nr. 16. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation

Järvinen, Margaretha (2007). *Pierre Bourdieu* in: Andersen, Heine & Kaspersen, Lars Bo (Red.) *Klassisk og moderne samfundsteori* (s.71 - 89), (4. Udgave). København: Hans Reitzels Forlag A/S

Jermier, J.M. & Forbes, L.C. (2016): *Metaphors, organizations and water: Generating new images for environmental sustainability*. I: Human Relations, Vol. 69 (4), p. 1001 – 1027

Kemp, L.J. (2016): *'Trapped' by metaphors for organizations: Thinking and seeing women's equality and inequality*. I: Human Relations, Vol. 69 (4), p. 975 – 1000

Lakoff G. & Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago: The University of Chicago Press

Larsen, K.K.F. og Winding, M.J. (2018): *Miljø, krop og sind: Organisationer som Medier*. I: Det Ny Merino nr. 28. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation

Maton, Karl (2012) *Habitus* in Grenfell, M. (Red.). *Pierre Bourdieu: Key concepts* (48-64), (2nd ed.). Durham: Acumen.

McCabe, D. (2016): *'Curiouser and curiouser!': Organizations as Wonderland – a meta-phorical alternative to the rational model*. I: Human Relations, Vol. 69 (4), p. 945 – 973

Morgan, G. (1997): *Imaginization: New mindsets for seeing, organizing, and managing*. San Francisco: Berreth-Koehler Publishers

Morgan, G. (2006): *Images of Organization*. (4.udgave) London: Sage,

Morgan, G. (2017). *Reflection on Images of Organization*. I: Örtenblad, A., Trehan, K. & Putnam, L.L. (Red.) *Exploring Morgan's Metaphors – Theory, research, and practice in organizational studies* (s. 15-38). London: Sage

Nicolini, Davide (2012). *Practice Theory, Work & Organization*. Oxford University Press.

Nielsen, D. K. (2009). *At gøre hinanden bedre*. København: Frydenlund

Örtenblad, A., Putnam, L. L., & Trehan, K. (2016). *Beyond Morgan's eight metaphors: Adding to and developing organization theory*. In *Human Relations*, 69(4), 875-889.

Örtenblad, A., Trehan, K. & Putnam, L.L. (2017): *Exploring Morgan's Metaphors – Theory, research, and practice in organizational studies*. London: Sage

Pinto, J. (2016): 'Wow! That's so cool.' *The Icehotel as organizational trope*. I: *Human Relations*, Vol. 69 (4), p. 891-914

Senge, P. (2000). *Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis*. Århus: Forlaget Klim

Solsø, K. & Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet – en introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. Viborg: Dansk Psykologisk Forlag A/S

Stacey, R. (2007). *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity*. London: Pearson Education Limited

Stacey, R. (2011). *Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity*. London: Pearson Education Limited

Tomer, J. F. (2001). *Economic man vs. heterodox men: The concepts of human nature in schools of economic thought*. I: *Journal of Socio-Economics*, 30(4), 281-293