

DET NY MERINO #73



ORGANISATIONER SOM HÅNDBOLD

En ny metafor til analyse af fleksibilitet,
samarbejdsevner og tillid i en organisation

KATRINE BALKAN SEPTEMBER 2022

PRÆSENTATION AF FORFATTEREN



Katrine Balkan

Cand.mag. i International Virksomhedskommunikation,
Syddansk Universitet

Marketing Koordinator hos AstraZeneca

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
& Cecilie Greve Jensen



Abstract

The analysis of organizations and the culture within can be conducted through the eight metaphors by Morgan (2006). These original metaphors each provide a unique perspective on the organization's situation and thus provide a multiperspective view of the organization. Through this analysis, it is possible to discover any challenge the organization experiences. The analysis determines a foundation for the management of the organization to further improve the organization. This is possible, as the metaphors are used as a way of understanding a complex phenomenon by using a lesser complex concept (Lakoff & Johnson, 1980:117).

As the world is rapidly changing, the need for new and diverse metaphors arises. This project consists of the development of an additional metaphor: Organizations as handball. The metaphor incorporates theory regarding interactions between individuals using the game of handball metaphorically.

The unique dynamics of handball are translated into an organizational perspective and used as a joint reference to understand the dynamics of an organization further in depth. These unique dynamics include flexibility, adjustments, team mentality and trust.

The term flexibility is processed through the ability to substitute the players during the game. The application of the handball metaphor is allowing the organization to review their level of flexibility. Furthermore, the flexibility of the team is depicted as conditional which is addressed in the paragraph regarding the individuals' ability of cooperation. The paragraph contains a discussion on how the game of handball can be used as a metaphor in emphasizing the way of understanding the three factors: humbleness, hunger, and social intelligence (Lencioni, 2016). Through viewing the organization as a handball team, the importance of the collaborative skills of each individual is emphasized. As well as providing an understanding of the negative effects of individuals lacking one or more factors.

The final part of the metaphor consists of a view on trust and its effect through the handball metaphor. Trust is a condition of the flexibility in the organization as well. The concept of trust is divided into two types: functional and emotional trust.

Indledning

Brugen af metaforer til analyse af organisationer, stammer fra vores egen sprogbrug. Metaforer bruges i hverdagen til at kommunikere med hinanden, og bidrager til en større fælles forståelse (Lakoff & Johnson: 1980, s. 3). Den forståelse har Morgan viderebragt i sit arbejde med metaforer, som anvendes til at forstå og undersøge underliggende forhold i kulturer i organisationer (Morgan, 2006, s.345). Arbejdet med at analysere organisationer og kultur har til formål at skabe et grundlag for at kunne forbedre og udvikle organisationer. Siden Morgan udgav sine oprindelige otte metaforer, er der organisatorisk og samfundsmæssigt sket en stor udvikling. Det har blandt andet resulteret i, at der er kommet flere nye metaforer til, som bidrager til at belyse problemstillinger, som de oprindelige metaforer ikke dækker. Den eksponentielle udvikling i vores samfund medfører, at organisationer også er nødsaget til at udvikle sig løbende, for at følge med den udvikling. Blandt andet har Coronapandemien haft en stor betydning for mange organisationers udvikling og stillet store krav til blandt andet fleksibilitet og strukturen hos organisationerne.

Gennem egne erfaringer med håndbold gennem 20 år har jeg, både på mig selv og medspillere, modspillere, trænere og forbund oplevet den dynamik der i høj grad er unik for håndboldspillet. Det er således en personlig interesse for sporten, der ligger til grund for idéen om at bruge håndbold som metafor til organisationsanalyse. Ved at oversætte denne dynamik til en analyserende metafor der kan benyttes til at anskue de organisatoriske forhold, kan den bidrage til at skabe en dybere forståelse for, hvordan organisationen opfatter dem selv. Den skal forsyne ledelsen med redskaber der kan udpege eventuelle udfordringer, som de ikke tidligere har været opmærksomme på, eller udpege områder hvorpå mere dynamik kunne bidrage positivt. De unikke aspekter fra håndbold omkring *fleksibilitet, samarbejdsevner og tillid*, danner grundlaget for at undersøge disse forhold i en organisation. De oprindelige metaforer bidrager til hver deres unikke perspektiv på organisationens forhold, og udviklingen af Organisationer som Håndbold bidrager med endnu et perspektiv.

Problemformulering

Hvordan kan håndbold bidrage til en ny og bedre forståelse af en organisation og dens dynamikker?

Teori og metode

En metafor er måden, vi bruger forståelsen af et koncept til bedre at forstå et andet koncept (Lakoff & Johnson, 1980, s. 5). I det danske sprog bruger vi ofte begrebet billedsprog i sammenhæng med metaforer, og selvom det er en korrekt beskrivelse, så er den også begrænset. Metaforer er i højere grad et mere abstrakt begreb end udelukkende at være billedlige eksempler i sproget. En metafor er et begreb, som vi ubevidst bruger i vores sprog i hverdagen. Denne ubevidste handling er en sammenligning af to forskellige begreber eller situationer, som bidrager til, at den anden part i kommunikationen bedre forstår det formidlede budskab. Ifølge Lakoff og Johnson (1980, s. 4) er metaforer en langt større del af vores hverdag, end vi er bevidste om.

Forståelsen af begrebet og vigtigheden af metaforer beskrives som "Our ordinary conceptual system, in terms of which we both think and act, is fundamentally metaphorical in nature" (Lakoff & Johnson, 1980, s.3). Dermed argumenteres det, at hele vores begrebssystem er påvirket af og forbundet med metaforer. Denne pointe er vigtig at understrege i forbindelse med, hvor betydningsfulde metaforer er og dermed hvor stærkt et redskab, de kan være i analyse og teori. Med udgangspunkt i at vores begrebssystem er metaforisk, åbnes der for en ekstra dimension til vores sprog. Anerkendelsen af, at metaforer er en fastforankret del af vores hverdag, giver mulighed for, at vi kan benytte dette til vores fordel. I hverdagsregi giver det potentiale til at skabe bedre forståelse gennem dialog. I et større perspektiv er det et brugbart redskab til at finde en dybere forståelse og opfattelse af en sag eller situation. Metaforer tager udgangspunkt i noget simpelt og enkelt, som alle kan forholde sig til og bruges til at beskrive og vurdere noget komplekst. Dermed nærmer man sig den samme forståelse og opfattelse af situationen (Lakoff & Johnson, 1980, s. 117).

Ved at benytte en metafor til at forstå en situation tillægges situationen en specifik synsvinkel. Måden hvorpå vi anskuer situationen, er dermed en simplificering af, hvordan situationen forholder sig. Metaforer er derfor en måde at fremhæve elementer ved en situation, men samtidig skjuler den andre elementer, som bliver udeladt. Metaforer bliver således en synsvinkel, vi anlægger på sagen og i forlængelse heraf en subjektiv anskuelse af, hvordan situationen forholder sig (Lakoff & Johnson, 1980, s. 10).

Omstændighederne bliver betinget af de omkringliggende faktorer, vi udpeger til at være mest relevante for vores synspunkt. Her er det ikke kun begrænset til at være den sproglige udformning af en metafor, der kan betone den i en retning. En metafor kan også have forskellig betydning alt efter hvem, der ytrer den, og hvilke omstændigheder den person er i. For eksempel kan udtrykket: "Vi må

rykke tættere sammen i bussen” brugt på en arbejdsplads, give forskellige opfattelser og modtages forskelligt, alt efter hvem der ytrer sætningen. Er det en leder eller overordnet, der udtaler ordene, kan det variere meget i betydning og modtagelsen, i forhold til hvis det er en ansat, der siger det til sine ligeværdige kolleger. Denne begrænsning i forhold til brugen af metaforer er dog samtidig en af styrkerne. Det er netop den subjektive vurdering og forståelse, der gør metaforer værdifulde. Metaforer kan samle to forskellige synspunkter ved at benytte et fælles tredje som referencepunkt for forståelsen. Håndboldmetaforen kan som fælles referencepunkt skabe en dybere forståelse for organisationens situation og benyttes i praksis til at skabe forståelse hos individerne i organisationen.

Metaforer i praksis

Et individs opfattelse af en situation kan i høj grad afvige fra et andet individs opfattelse af samme situation. Forståelsen eller opfattelsen af situationen afhænger af det enkelte individs erfaringer, oplevelser, holdninger, uddannelse, relationer, kultur mm., der bidrager til, at vi som individer er unikke og forskellige. To mennesker oplever ikke den samme opvækst og udvikling i livet, og derfor vil deres opfattelser af alle indtryk have lige så stor mulighed for at variere og afvige fra hinanden (Lakoff & Johnson, 1980, s. 116).

En opfattelse, og samtidig tolkning deraf, kan derfor være belæg for både misforståelser og uoverensstemmelser. I et forsøg på at undgå dette er der behov for at skabe en fælles referenceramme, så to individer kan tilnærme sig den samme forståelse og dermed opfattelse af en situation. En af mulighederne for at skabe denne fælles reference er ved at sammenligne én given sag eller situation med et andet eksempel, som begge kan forholde sig til.

Hvis to personer med forskellige erfaringer skal forholde sig til et begreb og opnå en fælles forståelse heraf, kan en metafor benyttes som redskab til at individerne opfatter begrebet med samme perspektiv. Ved at tage en fælles referenceramme, som begge parter kan forholde sig til, kan de blive enige om, hvordan de anskuer situationen. Dette betyder ikke nødvendigvis, at de har helt den samme holdning til tingene. Men at de kan forstå at anskue situationen fra den anden persons synsvinkel og dermed bidrage til at opnå fælles forståelse for emnet. Uagtet om den ene part er enig i den anden parts anskuelse (Lakoff & Johnson, 1980, s. 158). Metaforer til organisationsteori er ikke et redskab til vurdering af organisationen. Den bidrager til at klarlægge, hvordan det aktuelt forholder sig i en given situation. Analysen bidrager til et nyt perspektiv med en dybere forståelse af organisationens situation (Morgan, 2006, s. 341).

Metode

Formålet med at bruge metaforer er at have en mulighed for at beskrive noget kompliceret gennem noget enkelt. Det enkle skaber en fælles referenceramme, som bruges til at beskrive de faktiske omstændigheder. Cornelissen (I Örtenblad et al., 2017, s. 42) beskriver det som en sammenligning mellem to koncepter; målet og kilden. Metaforen kommer til udtryk, når der skabes en sammenhæng eller visualisering mellem de to koncepter. Dermed er formålet med dette projekt at identificere de relevante fænomener og koncepter, der findes i håndbold og skabe en sammenhæng mellem disse og organisationer. Fænomenerne og koncepterne i organisationer er allerede eksisterende, men ved hjælp af metaforen lægges der tydeligt fokus på det, og de bliver dermed i højere grad synlige. Ved at fremhæve de omstændigheder, der ikke har været fokus på, giver det mulighed for at skabe en større forståelse for, hvorfor ting forholder sig på bestemte måder. Forståelsen for hvordan og hvorfor tingene forholder sig således, skaber mulighed for aktivt at forbedre en situation, hvor der er behov for dette. Dermed danner det grundlag for at finde den optimale løsning på en udfordring i organisationen.

I udviklingen af metaforen fungerer håndboldspillet dermed som det essentielle vidensdomæne, der skaber det fælles referencepunkt. Udviklingen af metaforen tager udgangspunkt i en række af de fremgangsmåder, som præsenteres af Örtenblad, Putnam og Trehan (2016, s. 883).

Håndboldmetaforen er unægtelig i tråd med den allerede eksisterende fodboldmetafor (Brøgger, 2019) og kan derfor ses som en konceptuel videreudvikling af metaforen. Det er muligt, idet de samme koncepter fra fodboldmetaforen kan videretages og medbringes i brugen af en håndboldmetafor. Det er således muligt at inddrage individet vs. kollektivet, vinder/tab-forholdet samt kompleksitet og uforudsigelighed (Brøgger, 2019) i samme perspektiv gennem en håndboldmetafor, som det er i fodboldmetaforen. Derfor kan metaforen anvendes som en submetafor til fodboldmetaforen, der bidrager med endnu flere perspektiver fra holdsportens verden.

Det er dog ikke det endelige mål, at metaforen skal være underlagt fodboldmetaforen, men at den skal udvikles til at benyttes alene, og anvendes uden kendskab til fodboldmetaforen. Af den årsag udvikles den som en empirisk fokuseret metafor, med udgangspunkt i research, erfaringer og observationer (Örtenblad et. Al, 2016, s. 883). Det skyldes, at metaforen ikke direkte udspringer fra inspiration i fodboldmetaforen, men i højere grad de sammenligninger og paralleller jeg qua mine egne erfaringer fra håndbold har identificeret. Håndboldmetaforen udvikles derfor primært som en empirisk-fokuseret metafor og sekundært som en konceptuel udvikling.

Disse erfaringer og observationer bruges som ressourcer, der styrker arbejdet med metaforen og ved at forholde mig reflektivt til disse ressourcer, bliver arbejdet med metaforen udviklet autoetnografisk.

Både egne erfaringer og observationer er vigtige at forholde sig reflektivt til, men også viden og data indsamlet udefra bliver reflekteret over i lyset af egne erfaringer. Det skaber et nært forhold til den viden, der samles og arbejdes med og er det essentielle grundlag for, at håndboldmetaforen bliver både detaljeret og relevant at bruge i praksis. Det situationelle forhold, jeg har til håndbold, metaforer samt organisations- og kulturanalyse, er unikt og bruges som en fordel til at udvikle metaforen.

Udvikling af metaforen i praksis

Håndboldmetaforen er en deskriptiv metafor, da den skal benyttes til at beskrive relevante forhold i organisationen med et sprog, hvor det giver en fælles forståelse for de eventuelle problematikker ved brug af håndboldterminologi (Örtenblad et al., 2017, s. 57).

Formålet med håndboldmetaforen er at skabe nye perspektiver og vinkler på de organisatoriske forhold. På den baggrund er metaforen dermed en rodmetafor; håndboldspillet bruges underliggende til bedre at forstå forholdene i organisationen. Samtidigt er det også muligt at benytte sig af metaforiske udtryk (Örtenblad et al., 2017, s. 58) fra håndbold i forsøget på at opnå en fælles forståelse. En leder, der skal forklare sine medarbejdere, hvordan de kan optimere samarbejdet, kan med fordel bruge termene ”spille sammen” eller ”spille bolden videre til den næste”. På baggrund af den metaforiske anvendelse skaber lederen en større forståelse for de involverede.

Kombinationen og det multiperspektiviske syn gør metaforen mere relevant i praksis. Det er op til den enkelte analytiker at vurdere, hvornår de enkelte elementer er mest relevante. Dermed skal den tage udgangspunkt i det fænomen, der studeres; organisationen. Ideelt bør alle organisationer analyseres gennem alle metaforer for at se den fra flere perspektiver. Det er ikke nødvendigvis relevant at benytte håndboldmetaforen i alle analyser af organisationer. Det er snarere situationelt betinget, om det giver mening at inddrage den. Det er dog først muligt at vurdere, når man sidder med den enkelte organisation. Den vinkel for metaforer betegnes som diagnosticerende læsning og kritisk evaluering (Morgan, 2006, s. 349). Det medfører, at udviklingen af metaforen har mulighed for at være meget præcis og specifik, med det formål at den ikke bliver generaliserende og nødvendigvis er relevant for alle situationer.

Videnskabsteori

Valg af den videnskabsteoretiske tilgang har stor betydning i form af konsekvenser ved til- og fravalg af de enkelte teorier. Disse til- og fravalg kan have en indflydelse på det endelige udfald, og derfor er der en del overvejelser at gøre sig på dette område. I følgende afsnit vil jeg fremlægge og argumentere for de valg, jeg har taget. Formålet med dette projekt er at undersøge, hvordan håndbold

kan bidrage til en ny og bedre forståelse af en organisation. Dette skal udmunde i en metafor, der i kombination med andre metaforer kan bidrage med nye vinkler på en organisations forhold og omstændigheder.

Håndboldmetaforens udvikling tager udgangspunkt i Situationel Dialektisk Videnskabsteori (Dakwar et al., 2017), herefter betegnet SDV. I SDV kombineres det situationelle og dialektiske i teorien og skaber en tilgang til vidensdannelse, der favner bredt samt inddrager relevante perspektiver og overvejelser i forbindelse med udarbejdelsen af metaforen. Teorien er situationel i kraft af, at antagelserne er dynamiske, og enhver overvejelse eller valg er betinget af omstændighederne omkring situationen. Teorien arbejder dialektisk gennem de ni antagelser, som er dialektiske modsætninger. Alle valg ligger et sted på det dialektiske kontinuum i hver antagelse. Derved er teorien baseret på en både- og tilgang. Det er ikke et spørgsmål om at se på enten en del eller helheden men på begge dele, og hvordan de kan have indflydelse på hinanden.

Udvikling af metaforen

Det vigtigste element i at udvikle en ny metafor til organisationsanalyse er, at den nye metafor adskiller sig væsentligt fra de nuværende og bidrager med et nyt perspektiv. Hvis ikke den nye metafor bidrager med et nyt perspektiv, så vil der i højere grad være tale om en metafor til en metafor end en reel ny metafor. Undervejs i udarbejdelsen af metaforen har jeg derfor sammenlignet med de oprindelige otte metaforer (Morgan, 2006) samt den nyere udviklede metafor Organisationer som Fodbold (Brøgger, 2019).

De nuværende metaforer bidrager med hver deres unikke perspektiv, og håndboldmetaforen bidrager til dette ved at afdække interaktionsfeltet mellem individer, og hvordan dette påvirker deres præstation i forhold til samarbejde.

Morgans multiperspektiviske tilgang til metaforer betyder, at en enkelt metafor alene ikke kan kortlægge nok af organisationens forhold som fundament til en analyse. Derfor er håndboldmetaforen et bidrag til en forstærkning af de nuværende metaforer baseret på, at håndboldmetaforens nye perspektiver bidrager på områder, der ikke behandles i de eksisterende.

Holdet betragtes som en samling af enkelte individer, der enkeltvis er unikke. Da dette har stor betydning for forståelsen af, hvordan metaforen udvikles og benyttes, henvises der til gruppen som flertal, da det understreger, at der ikke er tale om en enhed, men flere små enheder der udgør et samlet hold.

Organisationer som håndbold

Håndboldspillet unikke facetter

De unikke aspekter af håndboldspillet danner fundamentet for metaforen som analyseredskab.

Den første del af håndboldspillet er reglerne omkring og brugen af *udskiftninger*. I håndbold er det for træneren muligt at udskifte enhver spiller når som helst. Dette giver mulighed for at justere holdets strategi og optimale opstilling efter de skiftende omstændigheder i spillet. Samme koncept er gældende for organisationer i forbindelse med ændringer både internt og eksternt. Flexibilitet og omstillingsparathed kan være afgørende for organisationens succes når disse ændringer forekommer. En organisation kan anskues som et håndboldhold på flere niveauer. En spiller kan repræsentere en medarbejder, hvor træneren repræsenterer ledelsen. Metaforen kan også anlægges i et større perspektiv, hvor organisationens afdelinger er repræsenteret som en spiller, og ledelsen fungerer som træner. I begge perspektiver er det trænerens opgave at sikre, at holdet samarbejder optimalt for at præstere og løse deres opgaver. Spillere og trænere er indbyrdes afhængige af hinanden både i organisationen som helhed, i afdelinger og på individniveau.

Et hold, der skal løse en bestemt opgave for organisationen, skal bestå af de medarbejdere, der har kompetencerne til at løse opgaven bedst muligt. Ved at kigge på sammensætningen af teams gennem håndboldmetaforen er dette dog ikke nødvendigvis et udtryk for, at alle medarbejdere skal i spil samtidigt. Det kan være fordelagtigt for virksomheden at lægge ud med et hold, der har kompetencer inden for at løse den første del af opgaven og herefter udskifte de medarbejdere, der ikke længere har en aktiv funktion med medarbejdere, der besidder andre kompetencer og således kan afslutte opgaven. Alle medarbejdere har dermed en vigtig rolle i at løse den samlede opgave, men den enkelte medarbejders kompetencer kommer først i spil, når det er nødvendigt. Dermed bliver teamets effektivitet optimeret, da det også frigiver de medarbejdere der ikke er en del af teamet til at løse andre opgaver for organisationen.

Det optimale hold er dog ikke udelukkende baseret på spillerne med de bedste kompetencer til at score mål. Særligt grundet de mange mål i håndboldkampe får assists en vigtig betydning for spillet og holdet. En spiller er ikke nødvendigvis på banen for at lave mål, men kan også bidrage med at skabe de optimale chancer for, at sine medspillere kan score.

Holdets udskiftninger kan bruges som en fordel for træneren, men er i høj grad betinget af hvor gode spillerne er til at *omstille* sig til disse ændringer. Holdets *omstillingsevner* afhænger, som tidligere gennemgået, af om holdet er fleksibelt. Samtidig er der en række årsager, der behandler de bagvedliggende faktorer for spillernes evner til at samarbejde. Disse faktorer har også en afgørende

betydning for omstillingsparathed. At kunne omstille sig til nye omstændigheder på en håndboldbane kræver både kompetencer håndboldmæssigt og samarbejds-mæssigt. Dette stiller krav til den faglige fleksibilitet og sociale kompetencer hos individet. Dette behandles yderligere under afsnittet omhandlende fleksibilitet, samarbejds-kompetencer og tillid i en gruppe.

De enkelte spilleres præstation kan til en vis grad måles i antallet af *mål* spillerne scorer. Dog er der nuancer til disse forhold, der også har indflydelse på holdet. En spiller kan være værdifuld for holdet, selvom spilleren ikke laver et eneste mål i en kamp. Og en spiller kan være omkostningsfuld, hvis de mange mål kræver et uforholdsmæssigt stort antal af afslutninger.

På samme måde er en medarbejder, der ikke bidrager til organisationens samlede mål, omkostningsfuld at have ansat i en organisation. Også selvom om medarbejderen forsøger at bidrage, men måske mangler kompetencerne eller samarbejdsevnerne til det. Ved at anskue organisationen fra dette perspektiv, kan der udpeges medarbejdere, der ikke udfører et værdifuldt arbejde for organisationen. *Assists* er mindst lige så værdifulde for holdet, selvom de ikke direkte bringer spillerne op holdet (dem) tættere på at vinde kampen. På samme måde er mange medarbejdere i en organisation vigtige, selvom de ikke nødvendigvis genererer en direkte indtægt til virksomheden. Dette gælder eksempelvis ofte HR-afdelinger, hvis primære opgave er at sikre, at forholdene for de øvrige medarbejdere i organisationen har de optimale vilkår at præstere under. I forlængelse af dette er *kompetencer* et betydningsfuldt koncept. Den optimale kombination af spillere på et hold er sammensat med forskellige kompetencer, der både komplimenterer og understøtter hinanden. Den enkelte spiller kan enten bidrage med specialisering af kompetencer eller fleksibilitet i position. Baggrunden for dette ligger dels i individets evner til at samarbejde samt adfærds- eller kompetencefleksibiliteten.

I håndbold har træneren mulighed for at foretage tre *timeouts* i hver kamp. Hyppige og mindre samlinger af håndboldholdet giver mulighed for at justere den overordnede strategi baseret på de omstændigheder, der ændrer sig. Ofte tager en træner en timeout, fordi der er elementer af spillet, der ikke fungerer optimalt og ved at justere på disse ting er formålet at opnå et bedre spil på banen og dermed øge chancerne for at vinde kampen. Træneren har en tæt kontakt med spillerne, der ligeledes har mulighed for at kommunikere med træneren og de øvrige spillere på holdet. En timeout er dermed muligheden for at skabe et rum, hvor der kan gives feedback og justeres på spillet. Dette rum kan bruges enten til at skabe mere tillid på holdet eller som et udtryk for kontrol alt afhængigt af, hvordan den håndteres af træneren. Justeringer og tilpasning af holdet er ikke nødvendigvis kontrol, men afhænger situationelt af, hvordan træneren, og til dels også spillerne, griber dem an.

I en organisation kan ledelsen også have en hyppig eller sjælden kontakt med medarbejderne. At tillade et rum fra ledelsens side, hvor der kan justeres og gives feedback, kan ligeledes ses som et udtryk for tillid. Hvis ledelsen agerer lydhøre over for medarbejderne i forhold til inputs af, hvordan de kan optimere deres udførelse af arbejdsopgaverne, bidrager dette samtidig til, at gruppen i højere grad samarbejder om at opnå organisationens mål.

Effektiv spilletid er ligeledes en afgørende faktor i håndboldspillet. Spilletiden i håndbold er en opstilling af faste rammer, hvor spillere og trænere ved nøjagtigt, hvad de skal forholde sig til. Holdene er dermed mindre afhængige af subjektive dommerskøn, der kan have betydning for afgørelsen af kampen. Her ved spillerne præcis, hvornår det forventes at de præsterer og til hvilket eksakte tidspunkt.

På baggrund af denne overordnede ramme for håndboldmetaforen kan en organisation analyseres overordnet i forhold til deres samarbejde. Gennem håndboldmetaforen bliver det tydeliggjort, hvilke problematikker der befinder sig i forbindelse med samarbejde i organisationen. Baggrunden for disse problematikker, set i et håndboldperspektiv, kan bunde i udfordringer omkring *fleksibilitet, individets samarbejdsevner* eller *tillid mellem individerne*. Følgende afsnit omhandler, hvorledes håndboldmetaforen kan bidrage til en dybere forståelse af disse problematikker. Gennem denne analyse af organisationen skabes fundamentet for at finde den optimale løsning på udfordringerne. Dette fundament skal være en specifik definition for at give det optimale udgangspunkt til at løse eventuelle problemer.

Fleksibilitet

De tidligere nævnte unikke aspekter ved håndboldspillet er et udtryk for, hvor fleksibelt holdet er i forhold til at justere deres strategi til de optimale forhold. Særligt omstillingsspillet og udskiftningerne stiller store krav til fleksibiliteten hos både trænere og spillere.

Hvis modstanderholdet ændrer i deres forsvarsstrategi, er træneren nødsaget til at forholde sig til denne justering og omorganisere holdet under de nye vilkår. Det viser tydeligt, hvor vigtig en faktor fleksibilitet er for holdet, og de som formår at bruge dette proaktivt og udnytte fordelene får den strategiske fordel under kampen og dermed en fordel i forhold til at vinde kampene.

Især teambaserede eller afdelingsopdelte organisationer kan drage fordel af at bruge håndboldspillet som metafor for at analysere, hvor problematikker i forhold til deres nuværende organisering opstår og derved skabe fundament for, hvor organisationen kan optimere. Dog er alle individer, der er

tilknyttet en organisation i et vist omfang, underlagt at skulle samarbejde med andre, hvorfor metaforen er mulig at anvende i alle typer organisationer. Det optimale samarbejde har en række forudsætninger for at fungere, hvoraf en af disse er fleksibilitet.

Et håndboldholds opstilling er sammensat ud fra, hvordan træneren vurderer, at de samlet bedst kan løse de udfordringer de møder på banen. Når spillet ændrer sig, er det også en fordel at ændre på opstillingen, så denne fortsat er optimal. Frem for at lade den samme opstilling spille hele kampen, skiftes spillerne ud løbende, så de spillere med de mest kvalificerede kompetencer altid er på banen. De udfordringer, som spillerne møder på banen, ændrer sig blandt andet på baggrund af de beslutninger, modstanderholdet tager. Det er således ikke nødvendigt at inddrage alle spillerne i starten af kampen, men de kan skiftes ud løbende på baggrund af, hvilke kompetencer de bidrager med for at vinde kampen.

Ligeledes er det en fordel at sammensætte teams og afdelinger i organisationer ud fra, hvilke opgaver der skal løses. I et håndboldperspektiv betyder det samtidig, at det team, der sammensættes for at udføre en opgave, ikke behøver være statisk fra start til slut. Teamet kan sammensættes dynamisk, hvor de enkelte individer skiftes ud løbende, som de får givet deres bidrag til at løse den samlede opgave.

Holdet kan også ansues som en organisation, der er funktionsopdelt. Udskiftningerne repræsenterer skiftet mellem hvilken afdeling i organisationen, der varetager forskellige opgaver. Således er det for eksempel i første omgang salgsafdelingen, der er relevant at have på banen, herefter produktionsafdelingen og til sidst økonomiafdelingen. Det afgørende for, hvem der spiller på banen, er, hvem der er nødvendig at have for at kunne udføre den specifikke opgave. Hver afdeling besidder relevante kompetencer for at udføre organisationens formål og dermed vinde kampen, men undervejs er det nødvendigt at skifte ud for at sikre den optimale udførelse.

Det er muligt i analysen af organisationen at kigge på, hvilke udskiftninger der foretages hvornår for at undersøge i hvor høj grad de forskellige individer eller afdelinger bidrager effektivt til at løse opgaverne. Uanset hvilken størrelse organisationen har, så har de enkelte individer eller afdelinger forskellige opgaver at løse, hvilket f.eks. kan analyseres ved brug af maskinmetaforen (Morgan, 2006, s. 11). Håndboldmetaforen bidrager til at undersøge blandt andet, hvordan disse udskiftninger foregår, og opgaver overdrages videre til næste spiller. Den omstilling af spillerne kan udlede, hvor fleksibelt organisationen forholder sig til at omstille sig.

Fleksibel vs. Ufleksibel

Fleksibilitet defineres i forbindelse med organisationer som ”the degree to which an organization has a variety of managerial capabilities and the speed at which they can be activated, to increase the

control capacity of management and improve the controllability of the organization.” (Sharma et al., 2010, s. 51). Både hastighed og mulighed ligner i høj grad de omstændigheder, der er gældende for håndboldspillet, hvor en træner hurtigt kan ændre på opstillingen.

I overensstemmelse med den videnskabsteoretiske tilgang vil jeg forholde mig til fleksibilitet som på et kontinuum, der bevæger sig fra fleksibel til ufleksibel. Flexibilitet i håndbold har et omdrejningspunkt i samarbejdet mellem individer, og derfor vil dette udgangspunkt også være gældende i forbindelse med analysen af organisationer. Det er således samarbejde og eventuelle udfordringer og vanskeligheder i individernes interaktionsfelt i forbindelse med dette, der er fokus på i metaforen.

Når fleksibilitet benyttes, bidrager det i høj grad til at kunne justere organisationens strategi gennem relevante korrigerende manøvrer. Flexibiliteten er et udtryk for den forandringsparathed, der eksisterer eller ikke eksisterer i organisationen. Særligt den tid vi befinder os i nu, med globalisering på sit indtil nu højeste, og informationer der udveksles hurtigere end nogensinde før, er flexibilitet en afgørende faktor for næsten alle former for organisationer. Ifølge Sharman, Sushil og Jain (2010, s. 51) er dette også en af de mest betydningsfulde faktorer for, at en organisations strategi ikke kan være lineær eller stabil. Når omverden konstant forandrer sig, lægger det et pres på organisationer og deres ledere for at følge med denne udvikling. Flexibilitet er udtrykket for at organisationen kan være smidig og tilpasse sig de omkringliggende omstændigheder. En organisation, der som et håndboldhold udnytter denne flexibilitet til at skifte ud og omstille sig, får en konkurrencemæssig fordel i deres spil.

Flexibilitet bidrager til en række positive faktorer i en organisation, og omvendt, når organisationen er ufleksibel, medfører det sig negative faktorer. Her beskriver Sushil (i Sushil, Bhal og Singh, 2016: 29) problematikkerne som manglende reaktion på ændringer, kommunikations- og koordinationsproblemer, mere opdeling i organisationen, stiv struktur og funktionalitetsopdeling, manglende plads til kreativitet og udvikling af medarbejdere samt typisk autokratiske eller bureaukratiske ledelsesmønstre.

De samme problematikker ses på et håndboldhold, hvor der er manglende flexibilitet. Her ses de manglende reaktioner på ændringer i, hvordan træneren og holdet omstiller sig til disse. En omstilling hos modstanderholdet kræver, at holdet forholder sig til, hvilke ændringer det kræver af dem. En stærk gennembrudsspiller skal måske mandsopdækkes; skifter modstanderholdet forsvarsformation til en mere offensiv strategi som 5-1 eller 4-2 forsvar, så skal der måske indskiftes andre specialister på banen, som har bedre kompetencer til at løse de udfordringer. Et ufleksibelt håndboldhold kan

også have udfordringer med kommunikationen og koordinationen. Her kan det være manglende kommunikation, der ligger til grund for koordinationsproblemerne, eller hvis træneren kommunikerer én ting, men forventer noget andet. Hvis træneren ikke undervejs i kampen forholder sig til de skiftende omstændigheder og kommunikerer de forslag, han ser som løsninger, så er hans rolle reelt set ikke udfyldt, og spillerne løber rundt på banen uden et samlet formål, og begynder at spille hver deres individuelle spil, frem for at samarbejde om at lave mål. Dette skaber også mere opdeling på holdet grundet manglen på samarbejde mellem spillerne.

En stiv struktur og funktionsopdeling på håndboldbanen er et udtryk for manglende fleksibilitet. Hvis en spiller bliver på banen, uden der reelt set er en positiv årsag til dette, bidrager spilleren ikke til det samlede mål og, i forlængelse heraf, holdets samarbejde.

I håndboldspillet ses manglende plads til kreativitet og udvikling af medarbejderne, når der er manglende tillid fra træneren til spillerne. Her kan det udledes, når træneren på baggrund af en spillers forsøg på at være kreativ i form af at forsøge med alternative måder at komme til skudchance på, som muligvis fejler, straks skifter spilleren ud. I håndboldregi kaldes det en terrorudskiftning; en straksudskiftning af en spiller, der i trænerens øjne har forårsaget en fejl. Samtidig kan det også komme til udtryk i selve strategien, hvis træneren aldrig forsøger med nye tiltag eller strategier, men holder sig til den samme opstilling og de samme håndboldsystemer, uagtet hvilken type hold de spiller mod og hvilken type modstand, de møder på banen. Dette er samtidig et udtryk for en autokratisk eller bureaukratisk ledelsesstil. Et direkte udtryk fra træneren der viser mistillid til spilleren og dermed opstiller en ledelsesstil, hvor det er trænerens ord, der er lov. I håndboldmetaforen er det primært relevant at forholde sig til den manglende tillid, der udvises fra træneren, når de benytter disse typer ledelsesstile. Dette emne uddybes grundigere i afsnittet *tillid*. Hvis analysen af en organisation gennem metaforen organisationer som politiske systemer peger på denne type ledelsesstil, kan det være yderst relevant at analysere organisationen gennem håndboldmetaforen for at undersøge tillidsforholdet i organisationen grundigere.

Fleksibilitet og stabilitet

Fleksibilitet på ledelsesniveau adskiller sig væsentligt fra fleksibilitet på medarbejderniveau. På samme vis som det gælder på træner- og spillerniveau for et håndboldhold.

Her er det interessant at kigge på både gruppe- og individniveau. At lede individer ud fra samme udgangspunkt, så at lede, eller blive ledt, ud fra samme udgangspunkt bevæger sig mod den uflexible ende af kontinuet. Mennesker er per definition individuelle, og derfor bør ledelsen af det enkelte individ også være herefter.

Ledelses- og medarbejderfleksibilitet kan opdeles på to niveauer, som påvirker hinanden gensidigt og samtidig hænger uløseligt sammen.

En træners mulighed for fleksibilitet kan ses i udskiftningsmulighederne. Den er dog først et værdifuldt aktiv, når den benyttes i samspil med spillernes fleksibilitet. En høj grad af fleksibilitet er værdifuld, men kun så længe der samtidig forekommer stabilitet.

Fleksibilitet er således ikke et udtryk for instabilitet (Sharma et al., 2010, s. 52). En fleksibel organisation er derimod stabil og kan derfor også anskues på et kontinuum, hvor man organiserer sig stabilt eller ustabil. Det er på ledelsesniveau, at ansvarligheden for stabilitet forelægges. Det er et udtryk for at kunne prioritere i de omstændigheder, der kan have betydning for organisationen. En ledelse, der omorganiserer ud fra enhver ændring, er således ikke fleksibel men derimod ustabil.

Forholdet mellem stabilitet og instabilitet ses i håndbold i trænerens ansvar for at sørge for, at spillerne kan præstere optimalt under de gældende vilkår. Selvom han har fleksibiliteten og muligheden for at skifte mellem spillerne, både på positionerne og fra bænken, så er det ikke ensbetydende med, at han bør gøre det. For mange hyppige udskiftninger kan resultere i, at de spillere, der er på banen, ikke når at komme på plads, før de igen skal omstille sig til en ny strategi. Derfor er fleksibilitet en mulighed for at justere strategien efter omstændighederne, men ikke et udtryk for, at der bør omstilles, udskiftes og omrokers konstant. Det skaber usikkerhed og utryghed for spillerne, der bliver forvirrede og taber tillid til træneren. Dermed er høj ledelsesfleksibilitet afhængig af medarbejderfleksibiliteten, og begge skal være optimale, for at samarbejdet fungerer ideelt.

Fleksibiliteten er afhængig af de to faktorer *tillid* og *ideelt samarbejde*, som vil blive behandlet i kommende afsnit, da de begge har afgørende betydning for præstationen i en organisation.

Typer af fleksibilitet i forbindelse med forandring

Organisationens fleksibilitet er afhængig af, hvilket niveau organisationen opererer på. Her opdeler Sharma, Sushil & Jian (2010, s. 53) i tre niveauer: *operationel*, *konkurrencedygtig* og *strategisk fleksibilitet*.

Operationel fleksibilitet

Det operationelle niveau er tilsvarende til de interne forhold på holdet.

Den *operationelle fleksibilitet* er velkendt for organisationen og medfører typisk midlertidige ændringer i organisationens aktiviteter (Sharma et al., 2010, s. 53). På et håndboldhold er det tilsvarende de ændringer, holdet må foretage, hvis en spiller bliver træt, får en mindre skade, modtager en 2-minutters udvisning eller skal sidde på bænken i tre angreb i forbindelse med at modtage behandling på banen. Ændringerne er på baggrund af holdets interne situation og dermed

forholdsvist uafhængigt af omverden. De vil dog stadig hænge uløseligt sammen, da interne omstændigheder kan have en betydning for de eksterne omstændigheder, der potentielt kan påvirke den konkurrencedygtige fleksibilitet. Når holdet internt omstiller sig, er det potentielt grundlag for, at modstanderne justerer deres strategi; dermed er de to afhængige af hinanden.

Konkurrencedygtig fleksibilitet

Den *konkurrencedygtige fleksibilitet* forholder sig til organisationens nære eller direkte omverden (Sharma et al., 2010, s. 53). Her er ændringerne i holdets strategi mere permanente, da man er nødsaget til at forholde og omstille sig til modstandernes ændringer. Det kan være i situationer, hvor modstanderholdet får en 2-minutters udvisning, skifter forsvarsformation eller skifter en ny spiller ind, der angrebsmæssigt har andre kompetencer end den udskiftede. Her må holdet og træneren også være fleksibel og omstille sig til de nye omstændigheder. En udvisning til modstanderholder er en mulighed for en offensiv satsning, der kan give en fordel på målscoren ved at udnytte overtallet til at udbygge en føring. På få minutter i håndbold kan det lade sig gøre at komme tilstrækkeligt foran til at have en favorabel fordel i kampen. Omvendt kan andre ændringer medføre mere defensive omstillinger. Hvis en særligt kompetent spiller bliver skiftet ind, kan det være nødvendigt med en mandsopdækning. Den spiller, der i forsvaret skal mandsopdække modstanderen, tages ud af det generelle forsvar for at løse en specialopgave, og det resterende mandskab skal omstille deres forsvarspil til de ændrede omstændigheder og fortsat løse den opgave, de har om at forhindre modstanderne i at score mål; nu bare under andre vilkår end tidligere. Omvendt ville manglende fleksibilitet fra enten spillere eller trænere potentielt være omkostningsfuld, fordi man ikke tilrettelægger strategien ud fra de aktuelle omstændigheder.

Strategisk fleksibilitet

Den *strategiske fleksibilitet* refererer til de omkringliggende ydre omstændigheder, som organisationen ikke har en direkte effekt eller indflydelse på (Sharma et al., 2010, s. 53). Her er det f.eks. nye reglementer eller ændringer i samfundsmæssige forhold, der har indflydelse på organisationens situation. Et aktuelt eksempel er Covid-19 pandemien, der har haft en afgørende betydning for alle typer af organisationer, der har måttet omstille sig til nye forhold. Pandemien har lagt restriktioner i organisationer såvel som på alle håndboldhold. Komplet nedlukning har betydet, at de fysiske udfoldelser af organisationens aktiviteter har ændret sig. Det har, for mange kontorbaserede virksomheder, betydet hjemmearbejde i vid udstrækning, og på håndboldsiden har mange været nødsaget til at vedligeholde den fysiske aktivitet under mere primitive forhold såsom hjemmefitnessudstyr og øget mængde cardiotræning alene. Det har samtidig en indflydelse på,

hvordan samarbejdet er blevet grebet an oveni, at der skulle tages forbehold, når der igen blev åbnet op for større samvær i organisationerne. Organisationer, der inden pandemien var forberedte på så uforudsigelig en situation, har haft bedre forudsætninger for at tackle situationen, end organisationer som ikke har haft forberedt sig. Her er fleksibilitet i høj grad en styrke for organisationerne, som også har haft positive effekter på, hvordan organisationen kan samarbejde.

De mere sædvanlige ændringer i forholdene er f.eks. ny lovgivning på organisationens operative område. Lovgivning er tilsvarende reglementet i håndbold, som ændrer sig, og de ændringer er en organisation nødsaget til at forholde sig til. Den seneste større ændring i håndboldspillets reglement omhandler syv mod seks spillet. Inden ændringerne var det påkrævet, at en målmand, der udskiftes med en markspiller, således at de kunne spille 7 angrebsspillere og uden målmand, skulle bære en overtrækstrøje, og kun den spiller kunne skifte med målmanden. De nye regler dikterer, at hvilken som helst spiller må nu lade sig ind- og udskifte med målmanden, hvilket gør det langt mere fordelagtigt at spille syv mod seks, da konsekvenserne for det ikke er lige så store (Bruun-Mortensen & Fjordside, 2016). Regelændringer giver dermed et hold mulighed for en konkurrencemæssig fordel ved at være i overtal i angrebet og dermed forhøje deres chancer for at lave mål. Denne strategiske fordel kan både have indflydelse på den operationelle og konkurrencedygtige fleksibilitet. På det operationelle niveau er det op til træneren at afgøre, hvorvidt det skal udnyttes som en fordel i eget spil. På det konkurrencedygtige niveau er holdet tvunget til at forholde sig til de nye regler i form af, at modstandere kan gøre brug af disse, og det dermed er en fordel at have en strategisk løsning, hvis de møder dette på banen. Hvor fleksible de er over for disse ændringer, vil dermed have en indflydelse på deres præstationer. De bliver tvunget til at forholde sig til ændringerne, uagtet om de selv vil drage fordel af dem eller ej.

Håndbolden kan bruges som metafor i argumentation omkring, hvorfor fleksibilitet i en organisation er essentiel. Særligt på det konkurrencemæssige og strategiske niveau er der stor risiko ved ikke at være fleksibel i sin omstilling. Den overordnede strategi bør altid være ikke at komme bagud i kampen for dermed hele tiden at have den konkurrencemæssige fordel på egen side. Sker der ændringer i enten nær- eller fjernmiljø, som ikke tages i betragtning i forhold til at justere strategien, risikerer man at komme bagud. Foretager modstanderholdet en ændring i deres forsvarsformation, kan det true den strategi, man har lagt i sit angrebsspil. Hvis modstanderholdet skifter fra en flad 6-0 til en offensiv 5-1 strategi, bør træneren kigge på de aktuelle spilleres kompetencer og vurdere, om disse er tilstrækkelige til at løse den nye udfordring. Hvis vurderingen er, at det ikke er tilstrækkeligt, bør han udskifte de spillere, der mangler de konkrete kompetencer med spillere som besidder kompetencerne til at løse dem. Den justerede strategi giver dem igen muligheden for den

konkurrencemæssige fordel og dermed undgå at komme bagud i kampen. Justering af strategien kræver både fleksibilitet hos træneren og spilleren. Træneren skal udvise fleksibiliteten i kraft af at udskifte relevante spillere, og både de indskiftede og blivende spillere skal omstille sig til ændringerne og justere deres spil herefter. En overkompensation for ændringerne ville skabe en ustabil situation. Det ville således ikke være en nødvendighed at udskifte samtlige spillere på én gang, men tværtimod skabe instabilitet og usikkerhed hos spillerne, der kan påvirke deres præstation negativt og således bidrage til, at holdet ikke samarbejder og præsterer optimalt.

Individuel fleksibilitet

De tre typer af forandring og dertil tre typer af fleksibilitet er i høj grad betinget af den ledelsesmæssige fleksibilitet. Ledelsens fleksibilitet påvirker medarbejdernes mulighed for tilsvarende at være fleksible, men er ikke det eneste, der påvirker medarbejdernes fleksibilitet. I medarbejderfleksibiliteten kan der skelnes mellem *kompetencefleksibilitet* og *adfærdsfleksibilitet* (Bhattacharya et al., 2005, s. 625). Begge koncepter er afgørende for at opnå det optimale samarbejde mellem medarbejderne, men bør håndteres med hver deres strategi. En medarbejders kompetencer omhandler viden og færdigheder på det operationelle område, hvor de adfærdsmæssige kompetencer omhandler medarbejderens forandringsparathed (Bhattacharya et al., 2005, s. 625). En spiller på et håndboldhold er i langt højere grad fleksibel, hvis de har viden og færdigheder på flere områder. Med de muligheder træneren har for at udskifte spillere og omrokere i opstillingen for at justere strategien, er der en større fleksibilitet, hvis en spiller kan bruges på flere pladser og til flere forskellige typer af strategier. Ligesom det i høj grad er en fordel med spillere, der både angrebsmæssigt og forsvarsmæssigt har et højt niveau. Selvom spillets regler er indrettet således, at en spiller kan udskiftes mellem forsvar og angreb, så er det mere ustabilitet end fleksibilitet, der præger denne form for udskiftning. Dette viser sig i to forskellige typer spillere, som er tilsvarende medarbejdere i en organisation. Enten er spilleren specialist, og de mangler, som spilleren har, bliver kompenseret for af de øvrige spillere. Ellers er spilleren i højere grad generalist, og kan udføre mange forskellige roller på holdet heriblandt at dække over de områder, hvor specialisterne har mangler. Jo mere viden og færdighed en spiller besidder, desto mere fleksibel er selve spilleren. Omvendt er behovet for mere ledelsesmæssig fleksibilitet påkrævet, når den enkelte spiller ikke besidder alle nødvendige færdigheder. Derfor er fleksibilitet en nødvendighed, uanset hvordan holdet er sammensat.

Det andet element i medarbejderfleksibiliteten omhandler medarbejderens adfærd. Her omhandler fleksibiliteten i hvor høj grad en medarbejder er i stand til at tilpasse sig ændrede omstændigheder (Bhattacharya et al., 2005, s. 625). Her bliver stabiliteten påvirket af, hvor godt en medarbejder kan tilpasse sig ændringerne. En spiller, der kan tilpasse sig de ændrede omstændigheder, er mere

værdifuld i udførelsen af deres spil end de spillere, der ikke kan. Selvom en spiller har de nødvendige kompetencer til f.eks. at skifte plads på banen, så kan det være omkostningsfuldt for holdet. Adfærdsfleksibilitet kan både påvirkes af den indbyrdes tillid, der er i gruppen, og hvor kompetente de som individer er til at samarbejde. Disse to forhold vil blive yderligere uddybet i de følgende afsnit.

Individets samarbejdsevner i gruppen

Håndboldspillet er meget kompakt og dynamisk, og holdet er stærkt afhængigt af hver enkelt spiller. Flexibilitet er grundlaget for at kunne omstille sig til de skiftende omstændigheder på banen. Holdets flexibilitet er betinget af de individuelle spilleres flexibilitet, hvilket stiller krav til den enkelte spillers evne til at omstille sig og samarbejde. Håndboldspillet er konstrueret til at være afhængig af hver enkelt spiller for at præstere optimalt og opnå konkurrencemæssig fordel. En enkelt spiller, der ikke bidrager positivt til holdets samarbejde, resulterer ikke kun i fraværet af den enkelte spillers kompetencer, men har indflydelse på hele holdets præstation. Dette resulterer i, at holdet med de mest ideelle holdspillere, der alle har kvalificerede kompetencer, har den største konkurrencemæssige fordel. Holdet er afhængigt af hver eneste spiller på banen, og at alle spiller sammen om at udføre det fælles formål; at vinde kampen. Et håndboldhold, der på individuel basis er dygtige på deres plads med hver deres kompetencer, står stærkere, hvis de spiller sammen, hvilket forudsætter, at de hver især har kvalificerede samarbejdsevner.

Den ideelle holdspiller

Ifølge Lencioni (2016, s. 155) besidder den ideelle holdspiller tre karaktertræk; *Ydmyghed*, *sult* og *social begavelse*. Det kan variere, om individet besidder mere eller mindre af de enkelte faktorer, men en væsentlig mangel af én af faktorerne har afgørende betydning for den enkeltes evne til at samarbejde og fungere optimalt i et team. Faktorerne er behjælpelige til at udpege mangler i forbindelse med hold eller teams, hvor samarbejdet enten fungerer eller ikke fungerer optimalt. Udgangspunktet for modellen er, at alle individer i gruppen har de rette kompetencer til at opnå det fælles mål, men hvor væsentlige mangler af faktorerne udgør en trussel for det fælles samarbejde. De tre faktorer kan opstilles på tre kontinua: Ydmyghed/Hovmodighed, Sulten/Mæt og Socialt begavet/Socialt Ubegavet, hvor væsentlige mangler af Lencionis (2016) oprindelige faktorer udgør den diametrale modsætning på hvert kontinuum.

Ydmyghed

Et individ, der besidder ydmyghed, er realistisk omkring egne evner og kender eget værd. De vil gerne fremhæve andre, og dele den ros de modtager. For den ydmyge spiller måles succes kollektivt, og teamet vægtes højere end én selv. Et individ, der ikke besidder ydmyghed, vil ofte have et stort ego. Individet har tendens til at overvurdere egne evner. De er ofte åbenlyst arrogante, praler og tiltrækker sig generelt meget opmærksomhed og styres i høj grad af deres ego (Lencioni, 2016, s. 80). For en håndboldspiller, der besidder ydmyghed, er sejren vigtigere end personlig succes. De er ikke styret af at skulle være den, der præsterer bedst på banen og får mest spilletid. Succes måles i en sejr til holdet, og hvis spilleren på dagen ikke er den bedste, er der forståelse for at blive skiftet ud til fordel for en spiller, der præsterer bedre. Denne forståelse er en af forudsætningerne for fleksibiliteten og evnen til at omstille sig på banen.

Udelukkende ydmyg

Et individ, der kun besidder ydmyghed af de tre faktorer, betegnes som *skakbrikken* (Lencioni, 2016, s. 87). De er ikke effektive eller i stand til at opbygge relationer til deres holdkammerater, men skaber heller ikke problemer i gruppen. En håndboldspiller, der kun besidder ydmyghed, fungerer i praksis som boldflytter. De bidrager ikke til at opnå en sejr men kan ofte gå under radaren, fordi de heller ikke skaber udfordringer for de øvrige spillere. Derfor vil de ofte også være placeret på bænken og kun blive skiftet ind, når holdet er langt foran, og der ikke er de store krav til at præstere på banen.

Udelukkende hovmodig

Et individ, der besidder sult og social begavelse men har en væsentlig mangel af ydmyghed, beskrives af Lencioni (2016, s. 89) som *den dygtige politiker*. En spiller, der mangler ydmyghed, drives af deres ego. De har ikke forståelse for, når de bliver skiftet ud og kan derfor reagere med kraftig utilfredshed. Det skyldes en manglende forståelse for egne evner. De tager gerne æren for en sejr, selv hvis de ikke har bidraget væsentligt til den. De kan være både åbenlyst arrogante og pralende eller mere udspekulerede og manipulerende med deres medspillere. Den urealistiske tiltro til egne evne kan udmønte sig i, at skylden skydes på medspillerne. Det er dermed ikke dem selv, der laver fejlen, men alle andre omkring; spillere, trænere, dommere eller tilskuere. Sejren er deres fortjeneste, men et nederlag er alle andres skyld. De vil ofte have mange skud på mål, fordi deres forestilling og tiltro til egne evner er overvurderede. De besidder en tiltro til egne evner, der rækker ud over de faktiske kompetencer uden selvforståelsen til at opnå selverkendelsen af dette.

Dette er problematisk i forhold til samarbejdet, fordi det gør de øvrige medspillere utilfredse ved at tage ansvaret for de sejre, som holdet opnår, uden reelt at have bidraget til dette. En håndboldkamp

kan ikke vindes på en enkelt spillers kræfter eller kompetencer alene, alle er afhængige af hinanden. Dette gælder også for trænerens vedkommende. En træner, der tager ansvar for holdets succes i medgang og bebrejder holdet for nederlag eller fejl, befinder sig længere mod hovmodighed på kontinuet. Her er der ligeledes risiko for, at holdet på sigt bliver utilfredse med trænerens opførelse. Risici der kan resultere i, at spillerne ikke præsterer optimalt eller finder et andet hold at spille på. Konkret kan det lede til, at spillerne bliver mindre sultne, som er den følgende faktor.

Ydmyg står i kontrast til hovmodig, og i overensstemmelse med den valgte videnskabsteori anskues disse på et kontinuum. Et individ befinder sig et sted på kontinuet, og det er først ved væsentlig tilstedeværelse af hovmod, at det i høj grad påvirker et individs evner til at samarbejde. Et overvejende hovmodigt individ er udfordret i forhold til deres fleksibilitet, idet de ikke har forståelse for f.eks. at blive skiftet ud for at justere den nuværende strategi. Den manglende realisme angående egne evner spænder ben for at kunne se, hvordan holdet optimeres bedst muligt også på bekostning af egen spilletid.



Figur 1: Kontinuum over ydmyghed vs. hovmodighed

Sult

Sult hos et individ henviser til den indre motivation til at opnå mere. Sult er baseret på flittighed og hårdt arbejde, der er en selvfølge hos det sultne individ. De skal ikke presses for at præstere mere, og deres største frygt er at blive betragtet som dovne. Sult forstås i denne forbindelse som positivt hos individet i forbindelse med gruppen. Et individ, der er sulten på egne præstationer, kan have en negativ effekt på holdets samarbejde og dermed en usund sult. Den sunde sult hos individet er et vedvarende engagement, der omhandler at præstere og yde ekstra end det forventede. Individer uden sult er uproduktive og upassionerede med tilhørende negativ konsekvens for samarbejdet i gruppen (Lencioni, 2016, s. 80).

Den sultne håndboldspiller har et naturligt drive mod at lave mål i holdets interesse. De vil gerne bidrage til at lave flere mål, både selv at score og spille de andre gode. Den sultne håndboldspiller vil gerne være på banen hele tiden og yde sit bidrag til holdet. De er utilfredse med at blive skiftet ud, fordi de ikke kan bidrage fra bænken. En håndboldspiller, der ikke er sulten, præsterer ikke optimalt, selvom evnerne er til det. Konsekvensen ved at have en spiller på banen, der ikke er sulten, kan være

stor. Som tidligere nævnt, er holdet afhængig af, at alle spillere på banen kan præstere på højt niveau. En håndboldspiller, der ikke er sulten efter at lave mål, er ikke målfarlig for det forsvarende hold. Dermed vil de have mindre fokus på den mætte spiller og mere fokus på de resterende. Dermed skifter spillet fra at være lige med 6 mod 6 spillere til at være 6 mod 5. Det forsvarende hold er i praktisk forstand en mand i overtal, fordi en spiller uden sult ikke er farlig.

Hvis en spiller på banen ikke har sulten, bør denne hurtigt blive skiftet ud, så en spiller med sult kan komme på banen. Det er ikke afgørende, om spilleren laver mange mål, men derimod hvorvidt individet forsøger det.

Inden en spiller bliver tilknyttet et hold, eller inden en kamp, kan det være svært at afdække, om spilleren har reel sult. Det kan kun bevises af spilleren under kampen, og selvom en spiller siger, at vedkommende har sult, er det først til at vide, når spilleren udviser enten sulten eller mætheden. Derfor er sult en svær faktor at afdække, inden de tilknyttes holdet.

Udelukkende sult

Besidder individet en stor sult, men væsentlig mangel af ydmyghed og social begavelse betegnes denne som *bulldozeren* (Lencioni, 2016, s. 87). De har stort fokus på at være effektive og arbejder hårdt for at opnå deres mål. En spiller, der udelukkende besidder sult af de tre faktorer, vil have et stort drive på banen, kæmper hårdt i forsvaret og har mange afslutninger i angrebet. De manglende faktorer har dog en stor indflydelse både på deres eget samarbejde med andre og resten af holdets samarbejdsevner. Den manglende forståelse for egne evner, og hvordan deres handlinger påvirker resten af holdet, kan splitte holdet og dermed negativt påvirke samarbejdet. *Bulldozeren* er mindre vanskelig at identificere for en træner, da de manglende faktorer er meget tydelige i deres fravær og kan potentielt skabe store problemer for holdets samarbejdsevner.

Udelukkende mæt

Besidder individet ydmyghed og social begavelse, men mangler væsentlig sult, beskriver Lencioni det som *den sympatiske drivert* (2016, s. 88). En spiller, der mangler sult, har typisk få afslutninger og laver derfor få mål, hvilket ikke bidrager til det fælles mål; at vinde kampen. De fungerer i praksis i højere grad som en spilstation, der kun præsterer det absolut nødvendige. De har generelt en manglende passion og motivation for spillet og er derfor heller ikke udpræget utilfredse med situationen. De vil derfor heller ikke reagere kraftigt ved at blive skiftet ud, da de ikke har behov for at være på banen og bidrage til spillet. De er tilfredse, hvis holdet kan vinde kampen, uden at de behøver bidrage i særlig grad. De bevæger sig ofte under radaren uden at brillere eller udfordre egne evner eller talent. En spiller, der i højere grad er mæt end sulten på spillet, bidrager ikke til det samlede

fælles mål om at vinde kampen og er derfor mere en ulempe end en fordel på et hold. Spilleren selv har ikke motivationen til at samarbejde, og samtidigt kan det påvirke de øvrige spilleres tillid og motivation.

Et individ kan være mere mod sult eller mere mod mæthed på kontinuet. Der er mange faktorer, der spiller ind i forhold til et individs sult. Det er blandt andet relevant at kigge mod motivationsfaktorer, når et individs sult/mæthed skal afgøres. Når et individ ligger overvejende mod mæthed på kontinuet, kan det have store konsekvenser for individets samarbejdsevner. Sult/mæthed er også en faktor, der har stor indflydelse på en spillers fleksibilitet. En spiller, der besidder de kvaliteter, der er brug for, men ikke har lysten til at bruge dem, har en negativ indflydelse på holdet, der bliver ufleksibelt i forhold til at udnytte de spillernes kompetencer.



Figur 2: Kontinuum over sult vs. mæthed

Social begavelse

I forbindelse med den ideelle holdspiller refererer begavelse ikke til individets intellektuelle niveau, kvaliteter eller kompetencer. Begavelsen henviser til den sociale adfærd, forståelse for gruppedynamik, og hvordan de bedst håndterer og forholder sig til andre. Begavelse kan, ligesom sult, være i både en positiv og negativ kontekst. Begavede personer kan derfor være farlige for en gruppes dynamik, fordi de med deres evner kan udnytte andre og manipulere til egen fordel. Særligt i kombination med manglende ydmyghed og højt niveau af sult er den socialt begavede en udfordring. Den sociale begavelse er dog også en klar forudsætning for, at et individ kan samarbejde. Den sociale omgangstone og forståelse af, hvordan det har indflydelse, kan optimere holdets samarbejde og præstation. En medspiller, der brænder sin tredje chance i træk, er per definition et negativt aktiv for holdet. En reaktion på en dårlig præstation kan være at skælde ud eller udskifte spilleren som en direkte konsekvens; terrorudskiftning. Det kan dog have større negative konsekvenser, som det socialt ubegavede individ ikke har forståelse for. Det socialt begavede individ vil i højere grad foretage en handling, der samlet set kan gavne gruppen. Det kan være i form af positiv opmuntring eller konstruktiv kritik. Det er kalkuleret opførsel fra den socialt begavede, der ved, at deres opførsel eller handling kan have positiv konsekvens for holdet. En spiller, der skiftes ud som konsekvens af manglende præstation på banen, kan have fordel af et klap på skulderen, opmuntrende ord, eller forslag til, hvad de kan gøre bedre, når de bliver skiftet ind igen. En socialt begavet træner har

forståelse for, at en velovervejede og kalkuleret indsats kan have positiv effekt på spilleren og dermed i holdets præstation.

Det er ikke gavnligt for holdet, at en spiller, der skiftes ud som konsekvens af manglende præstationer, taber sult og selvtillid ved at blive skældt ud eller skiftet ud som straf for de manglende præstationer. Den manglende sociale forståelse for gruppens dynamikker påvirker negativt de enkelte individers mulighed for optimal præstation og dermed en negativ indflydelse på samarbejdet.

Udelukkende socialt begavet

Lencioni (2016, s. 88) betegner individer i denne kategori som *charmører*. Deres sociale kompetencer dækker i høj grad over manglen på de to øvrige faktorer og er derfor de mest vanskelige at identificere. En spiller, der besidder en høj grad af social begavelse, er meget vellidt på holdet, men de præsterer ikke rent håndboldmæssigt og nyder gerne ansvaret for sejrene. Hvilket påvirker både spillerens evner til at samarbejde med resten af holdet og på sigt også de øvrige spilleres evner til at samarbejde med den pågældende spiller.

Udelukkende socialt ubegavet

Individet, der besidder sult og ydmyghed, men er i væsentlig mangel på social begavelse, kaldes af Lencioni (2016, s. 88) for *den utilsigtede ballademager*. En håndboldspiller, der er socialt ubegavet, har en realistisk forståelse for egne evner samt et naturligt drive på banen. De laver mange mål, er ikke bange for at tage chancer og arbejder hårdt gennem hele kampen for at sikre en sejr til holdet. Det er dog på bekostning af den følelsesmæssige side af holdet. Kommunikationen til holdkammeraterne mangler sympati og empati, og det er med fare for, at det kan påvirke den samlede præstation negativt. Der er ikke nødvendigvis en negativ hensigt bag ordene, der dog utilsigtet kan ramme hårdt. Et eksempel er håndboldlegenden Anja Andersen. Uden sammenligning en af de dygtigste håndboldspillere gennem tiderne, en klar forståelse af egne evner, ydmyghed, samt et tydeligt drive for både at spille og vinde; sult. Men også kendt som dansk kvindehåndbolds problembarn, der gennem tiderne er blevet smidt ud af flere klubber, fordi holdet er stærkt utilfreds med hendes opførsel. Uden fornemmelse for, hvordan adfærd og verbal kommunikation negativt kan påvirke de øvrige spillere på holdet, efterlades holdet stærkt utilfreds, hvilket har en væsentlig indflydelse på samarbejdet på holdet. Også her er der en stærk påvirkning af fleksibiliteten på holdet, hvis den manglende sociale begavelse holder de mest kompetente spillere på bænken. Hvis ingen vil spille sammen med et individ, fordi vedkommende udviser socialt ubegavet adfærd, så er spillernes kompetencer reelt set værdiløse for at opnå det fælles mål, gruppen arbejder mod.



Figur 3: Kontinuum over social begavelse vs. Social ubegavelse

Diagnosticering af problematikken omhandlende individets samarbejdsevner

En spiller kan besidde enten ingen, en, to eller tre af faktorerne i højere eller lavere grad. Lencioni (2016, s. 86) argumenterer for, at spillere med ingen af de tre faktorer er nemme at identificere, og derfor er det en sjældenhed, at disse overhovedet bliver tilknyttet et hold. Vurderes det, at spillerens kvaliteter og evner til at udføre det, der kræves af dem, ikke er tilstrækkelig, vurderes det til ikke at være relevant at have spilleren tilknyttet til holdet. Har spilleren derimod unikke kvaliteter, der gør dem værdifulde for organisationen, er det en ledelsesopgave at styrke disse kompetencer, så samarbejdet bliver mere optimalt.

Besidder spilleren én af de tre faktorer, har de bedre forudsætninger for at samarbejde, men det kan være vanskeligt at navigere i for en træner, der forsøger at styre og organisere samarbejdet på holdet. Her er det igen relevant at vurdere, om spillerens kompetencer opvejer de manglende kvaliteter inden for samarbejde for at optimere det så vidt muligt.

En spiller, der besidder to ud af de tre faktorer, er mest udfordrende at identificere, fordi deres styrker dækker over deres svaghed (Lencioni, 2016, s. 88). Denne kategori er dog der, hvor en træner har de bedste forudsætninger for at udvikle spilleren og gøre dem bedre holdspillere, hvilket optimerer samarbejdet. Særligt her er det en organisatorisk udfordring for træneren, hvis spilleren har en væsentlig mangel i en af faktorerne, men besidder de kompetencer, der kræves af dem.

Vurderingen af individerne i organisationens evner til at samarbejde er et vigtigt element i forhold til det optimale samarbejde. Udgangspunktet for individernes evne til at samarbejde er afgørende for, hvilke tiltag der er relevante for at optimere deres samarbejde.

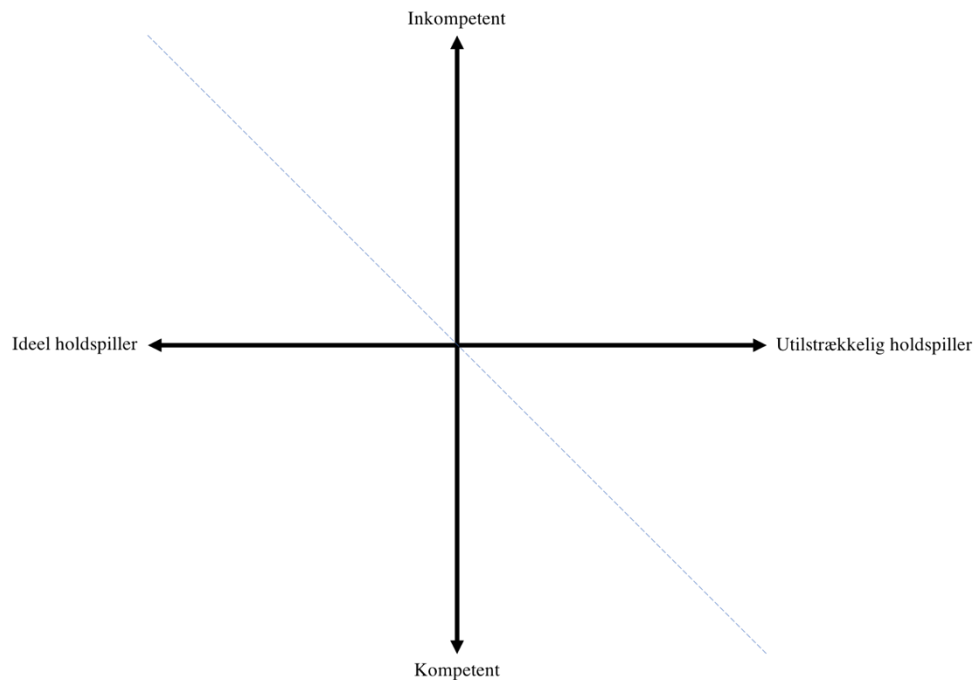
Disse omstændigheder er situationelt betingede og kan anskues på et dialektisk kontinuum. Situationen afhænger både af kompetenceniveau og samarbejdsevner. Den diagonale linje i figuren herunder udgør et pejlemærke for det punkt, hvor ledelsen bør overveje, om det er realistisk at arbejde med individet, eller om et andet individ, som enten er mere kompetent, bedre til at samarbejde eller ideelt set begge dele, bør erstatte den nuværende. Befinder individet sig på højre side af den diagonale linje, bør det være en vurdering fra ledelsen, om hvorvidt det enkelte individ har en fremtid i organisationen. Her er det relevant at inddrage flere tilgange til beslutningen. Det kan være relevant at undersøge, om der er individer, der er bedre egnede end den nuværende, og hvis dette ikke er muligt, uanset om årsagen er økonomi, mangel på arbejdskraft eller andet, så er der stadig muligheder

Organisationer som håndbold

fra ledelsens side, hvorpå både samarbejdsevner og kompetencer kan udvikles positivt og dermed opnå et bedre samarbejde.

Befinder individet sig derimod på venstre side af den diagonale linje, er der stort udviklingspotentiale, som kan bidrage til at øge samarbejdet i gruppen.

Forudsætningerne for, at der kan arbejdes mod det optimale samarbejde i gruppen, er også afhængigt af, hvor fleksibel en organisation er.



Figur : Kontinuum over individets evne til at samarbejde

Tillid

Luhmann (1973, s. 31) beskriver tillid som en forudsætning i det sociale liv. En organisation består af en række individer, der samlet arbejder for at opnå et fælles mål. Social omgang er, i forlængelse heraf, en forudsætning for de individer, der udgør organisationen. Dermed er tillid en forudsætning for individer i en organisation, da det er en betingelse for dem at skulle samarbejde som en del af organisationen. Tillid opstår i interaktionsfeltet mellem mennesker (Luhmann, 1973, s. 34).

Tillid er derfor en vigtig faktor for organisationer, men det er ikke ensbetydende med, at den eksisterer af sig selv. Lencioni beskriver vigtigheden af tillid således: "Tillid er kernen i et velfungerende, sammenhængende team. Uden tillid er teamwork så godt som umuligt." (Lencioni, 2015, s. 89). Han opstiller tillid som den grundlæggende værdi i et teamwork (Lencioni, 2015, s. 86). Derfor er det vigtigt at afdække, hvorvidt der eksisterer tillid i en gruppe, da tillid i en gruppe er afgørende for, om gruppen og individerne heri kan præstere optimalt. Det er relevant for både

håndboldhold og organisationer, at der er tillid til stede. For at undersøge hvorvidt der er tillid til stede i en organisation, er det muligt at bruge håndbold metaforisk.

Tillid er et komplekst koncept og for at kunne undersøge, hvordan tillid påvirker en organisation, er det i første omgang vigtigt at definere begrebet. Rousseau, Sitkin, Burt og Camerer (1998) har udarbejdet en samlet definition med afsæt i eksisterende bud på at definere tillid: *"Trust is a psychological state comparing the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another"* (Rousseau et al, 1998, s. 395). Denne samlede definition af begrebet vil være fundamentet for artiklens forståelse og dermed brug af tillid som begreb. Denne fælles definition baseres på de forudsætninger, som på tværs af tillids definitioner eksisterer: *risiko* og *gensidig afhængighed* (Rousseau et al, 1998, s. 395).

I håndbold løber træneren en risiko ved at skifte en spiller ind på banen, og begge er afhængige af hinanden. Træneren er afhængig af spillerens præstation, og spilleren er afhængig af, at træneren vælger at skifte dem ind på banen. Samlet er dette et udtryk for tillid i deres interaktionsfelt.

Tillid i håndboldmetaforen

Tillid er en afgørende faktor for optimale forudsætninger for fleksibilitet og samarbejde i både organisationer og på et håndboldhold. Derfor er det interessant at undersøge tilstedeværelsen af tillid i organisationer gennem håndboldmetaforen. Metaforen bruges til at undersøge, hvilke bagvedliggende faktorer der kan være årsagen til manglende samarbejde. Analysen benyttes til at udlede disse årsager og skaber fundament for, hvordan virksomheden aktivt kan arbejde på at forbedre disse forhold.

I håndbold skal både spillere og trænere forholde sig til de skift, der forekommer på banen. Dette gælder både, når der skiftes en ny spiller ind på holdet, når holdet skal omstille sig fra forsvar til angreb og omvendt samt ændringer hos modstanderholdet. Disse ændringer og påkrævede omstillinger forekommer hyppigt i håndbold, og i forlængelse af vigtigheden for samarbejde, bliver tillid dermed også en afgørende faktor for, hvor godt holdet forholder sig til disse omstillinger.

Det argumenteres hermed for, at jo mere tillid, der er på holdet mellem spillere og trænere, jo bedre formår de at samarbejde og derved i fællesskab opnå det samlede mål om at vinde kampe. Tillid er ikke et begreb, der kan vurderes som enten/eller i et forhold. Der kan være mere eller mindre af det til stede og dermed eksistere bedre eller værre forudsætninger for at samarbejde.

Jo mere tillid, der eksisterer mellem parterne, jo bedre forudsætninger har de for at samarbejde. Jo mere mistillid, desto dårligere bliver forudsætningerne. Disse omstændigheder, for tilstedeværelsen af tillid, medfører, at det kan opstilles på et kontinuum.

Her tillægges dens modsætning *mistillid* i overensstemmelse med Luhmanns (1973, s. 26) funktionalistiske opfattelse. Dermed forstås det, at et ekstremt fravær af tillid kan betegnes som mistillid, og i tillæg dertil findes der i midten af kontinuet et punkt, hvor hverken tillid eller mistillid er den herskende faktor. Det er muligt for en gruppe at samarbejde og præstere effektivt uden tilstedeværelsen af tillid indbyrdes i gruppen. Tillidsbegrebet bliver relevant, når gruppen ikke præsterer optimalt. At sammensætte en gruppe bestående af kompetente individer kan være udfordrende i sig selv, men manglende indbyrdes tillid i en sammensat gruppe kan være årsagen til mere dybdegående og komplekse problematikker i deres interaktionsfelt. Både Luhmann (1973, s. 34) og Rousseau et al. (1998, s. 395) er enige om, at tillid ikke er en opførelse eller et udtryk men en psykologisk betingelse hos individet. Dermed adskiller begrebet sig væsentligt fra kontrol og dominans, som dog i høj grad kan påvirke tillid.

Ifølge Luhmann (1973, s. 125) er mistillid både modsætningen og den funktionelle ækvivalent til tillid. Samtidig konstaterer Rousseau et al (1998:395), at tillid ikke er et statisk, men derimod i langt højere grad dynamisk koncept, der udvikles, opbygges og aftager over tid, hvilket argumenterer for, at begrebet kan opstilles på et kontinuum. Ud fra et situationelt dialektisk synspunkt ser tillidskontinuet ud således.



Figur 5: Kontinuum over tillid vs. mistillid

Tillid er en subjektiv vurdering fra et individ, og det ændrer sig konstant på baggrund af individets oplevelser og erfaringer. Derfor er det vanskeligt at analysere den tillid, der eksisterer mellem individer. Perspektivet på analysen af tillid i en organisation bygger derfor på fænomener, der indikerer, at tillid opbygges eller svækkes. Disse indikatorer er et udtryk for, hvor på kontinuet tilliden bevæger sig hen mod.

Ved at bruge håndboldspillet metaforisk kan det give en grundigere forståelse for disse fænomener, der kan bidrage til at analysere og determinere problematikker i organisationens forhold.

Analysen af tillid gennem håndboldmetaforen kan opdeles i to forskellige forhold; træner/spiller og spiller/spiller. Det er i en organisation tilsvarende forholdende; leder/medarbejder og medarbejder/medarbejder.

Analyse af tillid gennem håndboldmetaforen

Et tillidsforhold kan inddeles i tre faser: *den opbyggende fase*, *stabilitetsfasen* og *den opløsende fase* (Rousseau et al., 1998: 396). Analysen af en organisation er et øjebliksbillede af organisationens situation, som den forholder sig på det givne tidspunkt af analysen. Derfor vil en analyse udlede, at der i organisationen er tillidsforhold, der befinder sig på et af de tre stadier. Handlinger og udtalelser fra de involverede individer indikerer, hvorvidt udviklingen af tillid er på vej i en negativ eller positiv retning.

Dette kommer blandt andet til udtryk i håndbold gennem fordeling af spilletid i forholdet mellem trænere og spiller. Træneren fordeler spilletiden ud fra hvilke spillere, han har tillid til kan løse den givne opgave. Uddeler træneren spilletid til en spiller, der løbende får mere og mere spilletid i kampene, befinder de sig dermed i den opbyggende fase. Vælger træneren at give spilleren det samme antal stabile minutter i kampene, er de i stabilitetsfasen, og befinder de sig i den opløsende fase, giver træneren den respektive spiller mindre og mindre spilletid løbende.

Det kan også komme til udtryk i, hvor meget spilletid en spiller får i den enkelte kamp. Netop fordi en træner har muligheden for at udskifte spillerne løbende gennem hele kampen, er der stor forskel på, hvornår og hvordan spillerne skiftes ud. Har træneren stor tillid til spilleren, vil træneren udvise større tålmodighed og dermed være mindre konsekvent med udskiftningerne. En spiller, som træneren har mistillid til, vil omvendt have mindre frihed og derved blive udskiftet hurtigere. Det kommer konkret til udtryk i håndboldsproget, hvor der enten er tale om ”at give lang snor” eller foretage en ”terrorudskiftning”. Træneren er ansvarlig for det samlede spil, og dermed er han underlagt at tage risici ved enhver indskiftning, han foretager. Det er umuligt for træneren at forudsige, hvordan spilleren agerer inden de bliver skiftet ind, og han er derfor nødsaget til at tage chancen ved at stole på, at den spiller, der skiftes ind, også indfrier hans forventninger.

Det kan overføres til organisationer i forholdet mellem ledere og ansatte. En leder skal sikre sig, at medarbejderne udfører det arbejde, de er ansat til. Reelt er der ingen mulighed for at forudsige fremtiden, og derfor er ledelsen overladt til at løbe en risiko ved at uddelegere arbejdet, og her er det tillid, der er afgørende for, om medarbejderen overlades det ansvar af ledelsen.

Tillid er samtidigt en forudsætning for, at spillerne på banen kan præstere optimalt. Her kan tillid og mistillid i højere grad være udfordrende at identificere. Som det gælder i både organisationer og på håndboldhold, er spillerne underlagt at spille sammen. På et håndboldhold er der fem mulige spillere at aflevere bolden til. Hvem en spiller vælger at aflevere bolden til er afgjort af, hvor den størst mulige chance kan opnås. Dette er en subjektiv vurdering fra spillerens side og derfor også under indflydelse

af, hvem spilleren har den største tillid til. Denne tillid eller mistillid referer til spillerens tillid til medspillernes kompetencer.

Det interessante ved denne analyse er, når der udledes mistillid eller mangel på tillid i en gruppe. Dette er afgørende for, hvordan organisationen skal forholde sig til at forbedre de vilkår, der er for samarbejdet i organisationen. Hvordan organisationen skal udvikle sig og aktivt arbejde på disse forbedringer er betinget af, hvilken type mistillid der er opbygget. Tillid kan inddeles i to underkategorier: Funktionelbaseret og emotionelbaseret tillid.

Funktionel tillid

Funktionel tillid referer udelukkende til det *områdefelt* (Jøsang et al., 2006, s. 2), individerne bevæger sig under. Således gælder det, at i håndbold kan den funktionelle tillid udelukkende påvirkes af, hvordan individerne præsterer i relation til håndbold. Herunder findes undertyperne *kalkuleret tillid* og *kognitiv tillid*.

Kalkuleret tillid refererer til tillid, der opbygges af et individs omdømme (Rousseau, Sitkin, Burt & Colin, 1998, s. 399). Omdømmet kan påvirkes af henvisninger, som både kan være positive og negative samt tidligere opnåede resultater eller andre former for *beviser* på præstationer (Rousseau et. al, 1998, s. 399). Positive faktorer for tillid til en spiller er f.eks. tidligere vundne mesterskaber, pokalturneringer eller individuel anerkendelse som kampens spiller, talentkåring eller mest værdifulde spillere. Det kan også forekomme gennem positive statistikker i form af redninger, antal scorede mål eller assists.

Samme bagvedliggende årsager kan føre til kalkuleret mistillid. Her kan fraværet af præstationer give anledning til mistillid til en spillers evner. Samtidig kan negativ statistik også have indflydelse, foruden mangel på mål eller assists, kan det være et højt antal af udvisninger i en kamp, få minutters spilletid eller et stort antal af brændte chancer.

For trænerens vedkommende kan tillid skabes på baggrund af, hvilke præstationer han har opnået med andre hold, gennemførelse af trænerkurser, og om han som spiller selv har opnået store resultater. Kalkuleret tillid og mistillid er udelukkende baseret på udefrakommende information. Kalkuleret tillid er afgørende for, hvordan tilliden forholder sig inden et forhold opbygges. En spiller, der tidligere har præsteret, har dermed opbygget kalkuleret tillid til sit kommende hold og har dermed bedre forudsætninger for at samarbejde med de øvrige spillere og trænere, end en spiller der ikke har opnået positive resultater. Renomméet bliver afgørende for den tillid, der som udgangspunkt forekommer.

Den kognitive tillid opbygges af subjektive erfaringer baseret på individets præstationer inden for områdefeltet (Schaubroeck et al., 2011, s. 864). Det er udelukkende spillere eller træneres egne oplevelser med, hvordan en spiller eller træner præsterer på en håndboldbane, der er afgørende for at opbygge den kognitive tillid. Et studie af tillidsbegrebet (i Schaubroeck et al., 2011) har påvist en direkte sammenhæng mellem holdets kognitive tillid og den samlede tiltro til kapaciteten af *holdets ydeevne* (Schaubroeck et al., 2011, s. 864). Studiet fastslår samtidig en sammenhæng mellem *holdets ydeevne* og *holdets præstation*. Når holdet selv har tiltro til egne evner på en håndboldbane, har de bedre forudsætninger for at spille godt (Schaubroeck, Lam & Peng, 2011: 868). Dermed kan det samtidig udledes, at manglen på denne tiltro til holdets ydeevne har en negativ påvirkning på holdets præstation. Når en spiller leverer på banen, opbygges der tillid, og dermed har spilleren bedre forudsætninger for at spille godt i fremtiden. Når en spiller ikke præsterer på banen, opbygges der mistillid fra trænerens side, og dette kan resultere i en dårligere præstation.

Dermed kan det udledes, at når en træner har tiltro til spillerens evner, har de bedre forudsætninger for at præstere på banen. Det kan dermed bruges som et redskab til at få spillerne til at yde bedre, når de er på banen. En træner, der aktivt udviser mistillid f.eks. via en terrorudskiftning, udtrykker direkte mistillid til spilleren, der dermed også har dårligere forudsætninger for at præstere, når de bliver skiftet ind på banen igen.

Emotionel tillid

Når spillere og trænere gennem længere tid skal samarbejde i kampene, kan den funktionelle tillid udvikle sig til *emotionel tillid* (Rousseau et al., 1998, s. 399 og Schaubroeck, Lam & Peng, 2011, s. 864). Den emotionelle tillid er betinget af interaktion over tid og udvikler sig gennem pålideligheden mellem individerne. Her opbygges der tilknytning i form af empati og gensidigt hensyn mellem spillere og trænere. Når en spiller leverer den præstation, der forventes over tid, *den funktionelle tillid*, udvikles der en emotionel tilknytning fra træneren. Samme er gældende mellem spillerne, der i højere grad stoler på hinanden, fordi de har spillet sammen i længere tid og har et mere indgående kendskab til hinandens spil på banen. Den emotionelle tillid påvirkes i høj grad af de tre faktorer, der udgør den ideelle holdspiller (Lencioni, 2016, s. 155). Både hovmod, mæthed og mangel på social begavelse har en anseelig indflydelse på den tillid, der ikke relaterer sig til områdefeltet.

I den emotionelle tillid er der mulighed for at danne en højere grad af *psykologisk sikkerhed* (Schaubroeck et al., 2011, s. 864). Den psykologiske sikkerhed er et udtryk for tillid til, at der mellem personer i gruppen er et sikkert miljø til at tage chancer i (Schaubroeck et al., 2011, s. 864). Tilliden

karakteriseres særligt af interpersonel tillid, respekt for kompetencer hos de andre medlemmer af teamet og reel omsorg og bekymring for teamets medlemmer som mennesker (Schaubroeck et al., 2011 s. 864). Psykologisk sikkerhed har en høj grad af effekt i et samarbejde og forbedrer fællesskabets adfærd og *holdets præstation*. Dette skyldes, at sikkerheden giver holdets spillere den tryghed, som det kræves for at tage risici uden frygt for negative personlige konsekvenser. En spiller, der oplever tryghed på holdet, vil tage større chancer end en spiller, der ikke oplever denne sikkerhed. De chancer kan i høj grad være afgørende for, om holdet ender med sejren. Selvom en spiller tager en chance og brænder, frygter de ikke, at træneren terrorudskifter dem som direkte konsekvens. Derfor tør de løbe de risici, der også kan give positiv konsekvens ved at de scorer på chancen. Hvis et hold i håndbold kun tog de afslutninger, hvor de var helt sikre på at score, ville de som resultat ende med langt færre afslutninger og dermed færre mål. Som konsekvens af dette mindskes deres vinderchancer, da det kræver et stort antal mål at vinde håndboldkampe. Høj psykologisk sikkerhed bidrager til en stigning i *holdets styrke* (Schaubroeck et al., 2011, s. 864), som videre påvirker *holdets præstation*.

Emotionel og funktionel tillid er indbyrdes forbundet, men opbygges og nedbrydes af hver deres individuelle faktorer. Funktionel tillid skabes på banen, hvor emotionel tillid kreeres eller nedbrydes uden for banen. De er uløseligt forbundet, og derfor bør der tages forbehold for begge elementer i et optimalt samarbejde.

Det er en udfordring for træneren, når der opstår mistillid mellem spillerne. Det er en nødvendighed for træneren at tage højde for dette, når han organiserer og leder holdet.

At skulle navigere mellem spillere, der grundet mistillid ikke præsterer optimalt i deres samarbejde og dermed har en effekt på det samlede spil og vinderchancerne, bidrager negativt til trænerens arbejdsopgaver. Hvis mistillidsproblemerne løses, vil betingelserne for træneren blive enklere. Flexibiliteten på banen øges simultant med stigningen i tilliden og skaber dermed en bedre præmis for at samarbejde om at opnå det fælles mål; at vinde kampen.

Metaforen i praksis

Hver metafor bidrager til analysen af en organisation med hver deres unikke perspektiv i form af billedelig forståelse af situationen (Morgan, 2006, s. 361). Hver metafor vil derfor udlede forskellige elementer, der i væsentlig grad adskiller sig fra hinanden uden at udelukke hinanden (Morgan, 2006, s. 341). Valget af metaforer er dermed afgørende for den endelige analyse. Analysens formål, fra et ledelsessynspunkt, er at afdække problematikker i organisationen og i forlængelse heraf finde en løsning på disse. Håndboldmetaforens alternative perspektiv adskiller sig væsentligt fra de eksisterende metaforer og bidrager derfor til en bredere analyse, hvor de aspekter, der ikke behandles i de nuværende metaforer, også bliver behandlet.

Morgans foreslåede metode til analyse af organisationer gennem metaforer er opdelt i to faser (Morgan, 2006, s. 349). Den første fase består af den diagnosticerende læsning. I denne fase analyseres organisationen ud fra hver metafor enkeltvis for at udarbejde et omfattende indblik i organisationens nuværende situation.

Fase to består i en kritisk evaluering. Her opstilles metaforerne i en storyline, hvor metaforerne prioriteres ud fra hver deres værdifulde indsigt. Metaforerne opstilles i en hovedmetafor og en eller flere støttemetaforer. De prioriteres ud fra, hvor værdifulde de anses i det konkrete tilfælde. Enhver metafor kan skiftevis opstilles som hovedmetafor og vil give et forskelligt resultat hver gang. Denne multiperspektiviske tilgang til analyse giver mulighed for at forholde sig til organisationen i en dynamisk forstand. Den kritiske evaluering bidrager til at samle de udvalgte metaforer i en opsætning, der er meningsfuld (Morgan, 2006, s. 351).

Den teoretiske udarbejdelse af metaforen bliver først værdifuld, idet den bruges i en praktisk sammenhæng. I en analyse er det centrale fokus i lighed med metaforen; samarbejde. Morgans anvendelse af metaforerne tiltænkt at foregå ved først en diagnosticerende læsning og efterfølgende en kritisk evaluering, hvor metaforerne opstilles i en relevant storyline med en hovedmetafor samt et relevant antal støttemetaforer. Håndboldmetaforen kan ligeledes både benyttes som hovedmetafor eller støttemetafor. Når håndboldmetaforen benyttes som hovedmetafor, kan den åbne op for hvilke støttemetaforer, der er relevante at inddrage. Som støttemetafor er det relevant at inddrage håndboldmetaforen, hvis hovedmetaforen eller en af de øvrige støttemetaforer viser eksempler på manglende samarbejde i organisationen. Både som hovedmetafor og støttemetafor benyttes den til at sætte fokus på det nuværende samarbejde og bidrage til en dybere forståelse af, hvorfor samarbejdet ikke fungerer optimalt. Særligt her kan der drages fordel af den dialektiske tilgang til de faktorer, der

Organisationer som håndbold

belyser samarbejdsvanskelighederne. Er organisationen ufleksibel, er det relevant at undersøge de bagvedliggende faktorer for at finde en mulig løsning på, hvordan de kan bevæge sig mod at blive mere fleksibel. Det samme er gældende for de bagvedliggende faktorer for den ideelle holdspiller og tillidsaspektet. Er der medarbejdere, der har væsentlige mangler inden for en af de tre faktorer, kan der på ledelsesmæssigt niveau arbejdes mod at forbedre disse hos den individuelle medarbejder. Det samme er gældende, hvis der er mistillid blandt organisationens medarbejdere, hvor ledelsen aktivt kan arbejde med at skabe mere tillid hos de involverede individer.

Den postmodernistiske tilgang er optaget af at afdække og anerkende fænomener i organisationer gennem kritik (Hatch, 2020, s. 44). Det er i høj grad den kritik og refleksivitet over fænomener, som håndboldmetaforen kan bidrage til, og derfor vil de følgende analyser have et postmodernistisk udgangspunkt. Det betyder, at hensigten med analysen gennem håndboldmetaforen i forbindelse med andre relevante metaforer, skal bidrage til at afdække det, der påvirker fænomener i organisationer. Med håndboldmetaforen er dette specifikt fleksibilitet, samarbejdsevner og tillid, og hvordan disse aspekter påvirker organisationen, samt hvis og hvordan det har indflydelse både på manipulation og undertrykkelse af medarbejderne.

Konklusion & perspektivering

Konklusion

Gennem brugen af metaforer bruges håndbold til at opnå en dybere forståelse og analyse af organisationer. Metaforen benyttes som redskab til at forstå en kompleks situation gennem et mindre komplekst koncept. Derved bruges håndboldspillet metaforisk til at analysere omstændighederne i en organisation og dens kultur.

Morgans oprindelige otte metaforer, og de efterfølgende tilføjelser, bidrager hver især med et unikt perspektiv på organisationsanalyser. Håndboldspillets unikke facetter udgør fundamentet for at bidrage med en ny tilgang til at undersøge problematikker hos organisationers medlemmer. Et hold, der samles baseret på deres professionelle kompetencer, har gode forudsætninger for en effektiv præstation, men er ikke udelukkende den afgørende faktor for det optimale samarbejde. Fokusområdet for håndboldmetaforen befinder sig i interaktionsfeltet mellem individer i gruppen. Metaforen analyserer hvilke faktorer hos gruppens individer, der påvirker deres fælles interaktionsfelt og i forlængelse heraf deres præstation som hold. Håndboldspillets konstruktion stiller store krav til holdets fleksibilitet og omstillingsevner. Fleksibiliteten i håndbold ses især i mulighederne for at udskifte spillerne løbende gennem hele kampen. Det gør træneren i stand til at justere strategien undervejs, baseret på de skiftende omstændigheder, de står overfor. Formår træneren ikke at stille den stærkeste opstilling baseret på spillets ændringer, mister de den konkurrencemæssige fordel og dermed forværres deres chancer for at vinde kampen. Det optimale samarbejde afhænger dermed af flere faktorer, hvor det enkelte individ bidrager til interaktionsfeltet med både kompetencer og personlige kvaliteter. Det optimale niveau af fleksibilitet er samtidig stabilt. Konstante udskiftninger for at tilpasse sig udfordringerne skaber instabilitet, hvilket er et skrøbeligt fundament at samarbejde ud fra. Fleksibiliteten anskues på et kontinuum, hvor uflexibel er den diametrale modsætning til fleksibel. Jo bedre et hold er til at omstille sig til de ændringer, de møder, jo mere fleksible og konkurrencedygtige fremstår de, hvilket giver bedre forudsætning for at øge holdets vinderchancer. I forbindelse med forandring kan fleksibiliteten ses i tre forskellige niveauer. Ændringer i holdets interne faktorer omhandler den operationelle fleksibilitet. Den konkurrencedygtige fleksibilitet er ændringer i modstanderholdets strategi, og den strategiske fleksibilitet er de ydre faktorer, der påvirker holdet, og hvordan de skal tilpasse sig forandringer. Omstillingen og fleksibiliteten er afhængig af det enkelte individs forandringsparathed og dermed fleksibilitet og omstilling. Således er en træner afhængig af den enkelte spillers omstillingsevner, og spillerne er afhængige af, at trænerne er positivt indstillet over for fleksibilitet.

Holdets samlede fleksibilitet er betinget af fleksibiliteten hos de individuelle spillere. Spillernes fleksibilitet adskilles i kompetencefleksibilitet og adfærdsfleksibilitet. Kompetencefleksibiliteten refererer til spillernes evner til at omstille deres spil til de skiftende omstændigheder, hvor adfærdsfleksibiliteten relaterer sig til, hvorvidt de besidder viljen og lysten til at ændre dette.

Individets samarbejdsevner i en gruppe er betinget af tre faktorer; ydmyghed, sult og social begavelse. Disse faktorer er afgørende for individets evner til at samarbejde og dermed udvise fleksibilitet og være omstillingsparate på en håndboldbane såvel som i en organisation. En spiller, der besidder alle tre dyder, defineres som den ideelle holdspiller. En væsentlig mangel af én af de tre dyder skaber sværere omstændigheder for samarbejde, men er muligt for en træner at tage højde for og navigere i. Udfordringen ved væsentlig mangel af en af faktorerne medfører et øget krav til spillerens håndboldkompetencer. Det er således gældende, at jo bedre kompetencer, jo færre krav er der til spillerens samarbejdsevner. Besidder spilleren to ud af de tre faktorer, kan det være en årsag til udfordringer i samarbejdet med optimale vilkår til at forbedre samarbejde ved at udvikle på den manglende faktor. Det er således ikke en statisk forståelse af de tre faktorer, men muligheden for at ændre på de enkelte faktorer kan bidrage til at skabe et bedre samarbejde mellem spillerne. Dermed er det en forudsætning først at være i stand til at diagnosticere hvilken eller hvilke af de tre faktorer, der er fraværende og derved udgør en risiko i forhold til samarbejdet.

Omstilling, fleksibilitet og samarbejde er samtidigt afhængig af tillid i individernes interaktionsfelt. Denne tillid kan opdeles i funktionel og emotionel. Henholdsvis tillid til spillere og trænerens kompetencer og evner på en håndboldbane, og tillid mellem individerne på et emotionelt plan. Denne tillid er afgørende for samarbejdet mellem spillerne og afgør i hvor høj grad, de er fleksible i forhold til deres omstilling.

Med metaforen som perspektiv for analysen kan det gennem håndboldspillets unikke facetter udledes hvilke dynamikker, der er afgørende for samarbejdet i en organisation.

Referencer

- Bhattacharya, M., Gibson, D. & Doty, D. H. (2005) *The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviours and Human Resource Practices on Firm Performance*. Journal of Management 31 (4), s. 622-640.
- Bruun-Mortensen, L. & Fjordside, J. (12/5-2016). *Sådan fungerer 7 mod 6 reglen – og de andre ændringer*. Tv2. Hentet fra: <https://sport.tv2.dk/haandbold/2016-05-12-saadan-fungerer-7-mod-6-reglen-og-de-andre-aendringer>
- Brøgger, S. R. (2019). *Organisationer som fodbold*. Det Ny Merino (32).
- DHF (2016): *Internationale Håndbold Spilleregler*. Hentet fra: <https://www.dhf.dk/media/1634/internationale-haandbold-spilleregler-gældende-fra-1-juli-2016.pdf>
- Dakwar, J. R., Lorentzen, A. C. R., & Smedegaard, F. (Marts 2017). Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori. *Det Ny Merino* (15).
- Hatch, M. J. (2020): *Organisationsteorier: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. DJØF forlag.
- Jøsang, A., Hayward, R. F. & Pope, S. (2006) *Trust Network Analysis with Subjective Logic*. Australian Computer Society inc. 48, s. 85-94.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (1980) *Metaphors We Live By*. The University of Chicago Press.
- Lencioni, P. (2015) *De fem dysfunktioner I et team: En fortælling om lederskab*. Gyldendal.
- Lencioni, P. (2016) *Den ideelle holdspiller*. Gyldendal.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power: Two Works by Niklas Luhmann*, Chichster: Wiley.
- Morgan, G. (2006) *Images of organizations*. Sage Publication.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998) *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. Academy of Management Review 23 (3), s. 393-404.
- Sharma, M. K., Sushil & Jain, P. K. (2010): *Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance*. Global Journal of Flexible Systems Management (11).
- Schaubroeck, J., Peng, A. C. & Lam, S. S. K. (2011) *Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance* Journal of Applied Psychology 96 (4), s. 863-871.
- Örtenblad, A., Trehan, K. & Putnam, L.L. (2017): *Exploring Morgan's Metaphors – Theory, research, and practice in organizational studies*. London: Sage.