

Fra håndboldbanen til erhvervslivet: Nye antropologiske perspektiver på ledelse og præstation

Tema 1: Antropologien i samfundet

Det sker jævnligt, at der drages paralleller mellem sport og erhvervsliv. Som oftest er det tidligere eliteudøvere, der reflekterer over deres egne erfaringer og relevansen af disse i en erhvervsmæssig sammenhæng. Men hvad kan vi lære, hvis denne parallel udsættes for en detaljeret undersøgelse, hvor sport og erhvervsliv belyses, analyseres og sammenstilles? I denne artikel inviterer vi indenfor i den professionelle håndboldklub Bjerringbro-Silkeborg Håndbold (BSH) med det formål at beskrive, hvordan ledelse og præstation i håndboldklubben finder sted, og hvor-

dan dette kan bringes konstruktivt i spil i erhvervslivet, her i softwarevirksomheden Systematic. Ambitionen er at udvikle nye indsigter og tiltag indenfor ledelse af teams i præstationsmiljøer såvel som mere bredt at vise sammenligningens kreative potentiale. Men er sammenligning af håndbold og softwareudvikling ikke ligesom at sammenligne æbler og pærer? Jo delvist, men det er netop en del af pointen. Det skal vi vise ved at trække på antropologiens tradition for at sammenligne forskellige samfund og fællesskaber.

I den kølige og tomme håndboldhal i Jysk Arena er intensiteten høj. Træningen er i fuld gang, og både spillere og trænere er tændte. Alle ved de, at de skal levere præstationer på topniveau hele sæsonen, hvis de skal opnå deres målsætning om at spille med om det danske mesterskab. Blandt de mange råb på banen runger Peters højere end alle andres:

”Kom. Kom. Kom. Ja. Det er godt. Godt. Nemlig. Løft. Løft. Godt. Han må ikke komme igennem dér. Kom. Kom. Kom, kom, kom, kom. Op af Lassen. Nemlig. God højde. Dér. Dér. Dér. Godt. Dér. Dér.”

Kan du se det, Lassen? Det er vigtigt, at du ikke bliver hængende nede på seks meter! Godt, vi kører igen.”

Peter er cheftræner i BSH, en af de dominerende klubber i dansk herrehåndbold. Med adskillige pokaler i skabet og medaljer i skuffen har Peter og spillerne vundet mange håndboldkampe, rigtigt mange faktisk. Men i Peters øjne kan man ikke sige, at vinderen altid har ret. ”Jeg har jo set de største tosser vinde det hele, og så har jeg set nogle rigtigt arbejdsomme og dygtige jyder aldrig vinde en skid,” fortæller Peter med et smil. Som træner og leder er Peter således langt mere optaget af *præstationen* end af resultatet, for man kan altid arbejde på at forbedre præstationen, mens man ikke altid kan kontrollere resultatet. Dette betyder selvfølgelig ikke, at resultatet er ligegyldigt. Peter er fuldt ud bevidst om, at både han og spillerne lever af at vinde håndboldkampe. Men hvorfor så denne principfasthed i forhold til ikke at lade sig styre af sejre og nederlag, når det i sidste ende er resultaterne, de lever af?

KASPER PAPE HELLIGSØE

ph.d.-stipendiat,
Afdeling for Antropologi,
Institut for Kultur og Samfund,
Aarhus Universitet,
kph@cas.au.dk

KASPER TANG VANGKILDE

lektor og leder af
Antropologisk Analyse,
Institut for Antropologi,
Københavns Universitet,
kasper.vangkilde@anthro.ku.dk

Peter forklarer, at problemet med resultater er, at de ikke følger i direkte forlængelse af den præstation, der ligger bag dem. Der kan ligge en god præstation bag et nederlag og en dårlig præstation bag en sejr. Dette gør det vanskeligt at anvende resultaterne i et udviklingsperspektiv, fordi de ikke udgør en særlig god målestok for, hvordan holdet har præsteret. Nogle sejre må man kæmpe hårdt for, mens andre kommer lettere, og nogle gange taber man, selv om man har præsteret sit bedste. Resultater kan man med andre ord ikke altid kontrollere. Eller som den amerikanske fodboldtræner Bill Walsh (2010) har udtrykt det: "The score takes care of itself."

I mange private og offentlige organisationer har der i flere år været fokus på en anden form for præstationsledelse: "Performance management." Kort fortalt er "performance management" en tilgang eller et system, der søger at styre og påvirke medarbejderes og organisationers præstationer (Fletcher, 2001). I denne form for præstationsledelse sætter ledelsen typisk en række klare (og ofte kvantitative) resultatmål op for medarbejdere og teams, som løbende monitoreres og vurderes. Lever medarbejderen eller teamet op til forventningerne ved at indfri de definerede målsætninger, belønnes det ofte økonomisk for at anerkende den gode præstation (den Hartog, Boselie og Paauwe, 2004). Således kan man lidt firkantet sige, at "performance management" er en ledelsestilgang, hvor præstationen søges styret ved at opsætte, monitorere og vurdere indfrielsen af konkrete resultatmål.



I modsætning til tilgangen indenfor "performance management" er fokus her på det, som spillere og medarbejdere gør, snarere end resultatet af det, de gør

I denne artikel præsenterer vi en tilgang til præstationsledelse, der søger at udfordre et sådant fokus på resultater. Artiklen tager afsæt i Kasper Pape Helligsøes (Kasper PH) igangværende ph.d.-projekt, hvor håndboldklubben BSH og softwarevirksomheden Systematic belyses, analyseres og sammenlignes i en undersøgelse af, hvordan stærke præstationsmiljøer udvikles, fastholdes og ledes. I modsætning til tilgangen indenfor "performance management" er fokus her på det, som spillere og medarbejdere gør, snarere end resultatet af det, de gør. Med dette fokus har vi tre formål med artiklen. For det første udfolder vi centrale indsigter i, hvordan præstationsledelse foregår i praksis hos BSH. For det andet viser vi, hvordan disse indsigter kan skabe nye perspektiver og tiltag indenfor ledelse og præstation i Systematic. Og for det tredje argumenterer vi for, at sammenligning af forskelligheder mere generelt kan generere nye måder at anskue og tilgå bestemte fænomener på – som f.eks. præstationsledelse.

Sammenligningen af sport til erhvervsliv udgør imidlertid ingen én-til-én bevægelse, hvor taktikker og handlinger fra håndboldens verden overføres direkte til erhvervslivet. Snarere skal vi vise, at sammenligningen fungerer som en kreativ nytænkning, hvor de forskellige kontekster *i lyset af hinanden*

fremprovokerer erkendelser og idéer, der ellers ikke ville være fremkommet. Der er således ikke tale om at søge brede generaliseringer gennem sammenligning, men snarere om at *sammenstille* forskelligheder og ligheder. Ifølge vores kendskab er denne tilgang til udvikling af præstationsledelse den første af sin slags, men den beror på et af antropologiens centrale elementer: nemlig bestræbelsen på at skabe nye indsigter ved at sammenligne forskellige samfund og fællesskaber.

Vi indleder med at uddybe sammenligningen af sport og erhvervsliv, herunder hvordan et antropologisk blik herpå kan skabe nye forståelser og perspektiver. Dernæst beskriver vi, hvordan præstationsledelse foregår i BSH, inden vi præsenterer et konkret eksempel på, hvordan dette kan bringes i spil i udviklingen af ledelse og præstation i Systematic – og for den sags skyld i en lang række andre virksomheder og organisationer.

Sport og erhvervsliv: Fra personlige erfaringer til antropologisk komparation

For nogen kan koblingen mellem sport og erhvervsliv måske virke tilfældig, men den professionelle del af det danske sportsliv har længe været tæt knyttet til erhvervslivet. De fleste professionelle sportshold er sponsoreret af private virksomheder, og topledere fra erhvervslivet indtager ofte centrale positioner i klubbernes bestyrelser. Det er også et velkendt fænomen, at succesfulde sportspersoner forsøger at overføre deres erfaringer fra sportens verden til erhvervslivet. Den tidligere håndboldtræner Ulrik Wilbeks bog *Gå forrest* (2012) og den tidligere kanoroer Arne Nielssons bog *Viljen til sejr* (2003) er to af de mest udbredte eksempler i Danmark på, hvordan elitesport og erhvervsliv ofte kobles sammen indenfor populærlitteraturen. Gennemgående for denne litteratur er, at den sædvanligvis er skrevet af en profileret vinder, som i en bagudskuende refleksion beskriver omstændighederne for sine mange sejre og søger at overføre disse personlige erfaringer til virksomheder og organisationer.

Indenfor sportspsykologien er der desuden en del faglitteratur, som peger på potentialet i at tænke sport og erhvervsliv sammen (se Fletcher, 2011). I de fleste tilfælde bliver det dog ved tænkningen, idet denne litteratur primært består af teoretiske og spekulative refleksioner over, hvordan elementer fra sportens verden kunne tænkes at bidrage til erhvervslivet (f.eks. Ievleva og Terry, 2008; De Haan og McCarry, 2016). Flere psykologer beskriver også, hvordan de anvender deres tidligere erfaringer fra sportspsykologien i deres nuværende arbejde som erhvervspsykologer (f.eks. Jones, 2002). Med undtagelse af få interviewbaserede artikler (Weinberg og McDermott, 2002; Jones og Spooner, 2006) findes der stort set ingen empiriske studier af, hvordan sport og erhvervsliv kan inspirere hinanden, hvilket ifølge David Fletcher (2011: 144) sandsynligvis skyldes, at forskere ofte har begrænset adgang til professionelle sportsmiljøer.

I populærlitteraturen og sportspsykologien sammenlignes sport og erhvervsliv således relativt jævnlige. Indenfor antropologien har lige præcis denne sammenligning ikke fået nogen opmærksomhed, men sammenligning udgør generelt ét af fagets konstituerende elementer. Ifølge Matei Candea (2019: 16) er dette kommet til udtryk på især to måder: (1) sammenligninger, hvor to eller flere samfund eller kulturelle fællesskaber analyseres side om side og (2) sammenligninger, hvor et ”fremmed” samfund kontrasteres med antropologens ”eget” samfund. På denne måde har antropologi ikke alene fokus på at forstå ”de andre”, men nok så meget på at undersøge forskelle og ligheder på tværs af kulturelle kontekster og at bruge indsigterne om ”de andre” som et kritisk perspektiv på ”os selv.”



Antropologi har ikke alene fokus på at forstå ”de andre”, men nok så meget på at undersøge forskelle og ligheder på tværs af kulturelle kontekster og at bruge indsigterne om ”de andre” som et kritisk perspektiv på ”os selv.” Hvad kan vi med andre ord lære, hvis ledelse og præstation i erhvervslivet anskues fra håndboldens perspektiv – og vice versa?

Ikke mindst det sidstnævnte forhold – sammenligningers kritiske potentiale – har fået opmærksomhed. I bogen *Anthropology as Cultural Critique* påpeger George E. Marcus og Micheal M. J. Fischer (1986), at antropologiens traditionelle interesse for fremmede kulturelle fællesskaber har fungeret som en ”defamiliarisering” (eller fremmedgørelse) af det kendte; dvs. indsigter om ”de andre” gør os ikke alene klogere på dem, men også på ”os selv,” fordi det ukendte og det anderledes tydeliggør det kendte og etablerede. Marcus og Fischer (1986: 138) påpeger således, at en sammenligning af fænomener på tværs af kulturelle kontekster kan skabe kulturel kritik, hvis ”væsentlige indsigter om en anden kultur [anvendes] til at undersøge specifikke indsigter om et emne af relevans hjemme” (oversat af forfatterne). Her skal kulturel kritik ikke forstås som normative vurderinger af gode og dårlige kulturelle forhold, men som en selvkritisk refleksion, der opstår, når forståelser og handlinger, som ellers tages for givet, *defamiliariseres* og således gøres tilgængelige for eftertanke og gentænkning. Ifølge Marcus og Fischer realiseres dette potentiale i sammenligninger bedst, hvis disse beror på grundige undersøgelser af begge sammenlignede kontekster.

Vores tilgang til sport og erhvervsliv er inspireret af dette argument. Hvor Marcus og Fischer fokuserer på de indsigter, der opstår i en sammenligning mellem antropologens egne forståelser og de studerede menneskers perspektiver, er vi imidlertid optagede af de potentialer, der kan skabes gennem antropologens sammenligning af to forskellige kontekster: her BSH og Systematic. Hvad kan vi med andre ord lære, hvis ledelse og præstation i erhvervslivet anskues fra håndboldens perspektiv – og vice versa? I denne artikel har vi alene fokus på at bringe indsigter fra BSH i spil i Systematic, selv om det modsatte

principielt er lige så interessant. I det følgende vender vi derfor blikket mod håndboldens verden.

Præstationsledelse i BSH: Et blik ind i håndboldens verden

Som én af de dominerende klubber i dansk herrehåndbold med tidligere og nuværende landholdspillere på holdet er livet i BSH på flere måder velbelyst. Lokale dagblade og landsdækkende medier følger tæt med i kampe, træninger, bestyrelsesmøder og alt andet omkring klubben. Denne mediedækning er typisk baseret på momentvise indblik, hvor den gode historie driver nyhederne. Som antropolog har Kasper PHs tilgang og engagement været anderledes. Ad flere omgange har han kontinuerligt opholdt sig blandt spillere, trænere, ledere og andre i klubben, hvor han har observeret og deltaget i træningsøvelser, kampforberedelser, busture, taktikmøder, styrketræninger, sociale aktiviteter, og hvad der ellers foregår i hverdagen i en ambitiøs håndboldklub. Hvis der er én ting, der står frem i dette feltarbejde, er det et udpræget fokus på præstation. Figurerer den ikke i forgrunden, lurer den konstant i baggrunden. Dette uddyber vi i det følgende.

Den klare og umiddelbare feedback

I indledningen til denne artikel hørte vi Peters stemme under en træningsøvelse i BSH. Som det fremgik, er hans ledelse på banen både synlig og hørbar. Han kommenterer konstant på, hvad han ser, og lader ikke spillerne være i tvivl om, hvad han mener om deres arbejde. Feedback er med andre ord en helt central og kontinuerlig del af enhver aktivitet på banen, hvor tiden, der går fra, at spillerne bliver anvist en opgave og udfører den, til, at de får feedback på den, er yderst kort. Alt sammen sker indenfor få minutter. Spillerne er således sjældent usikre på, hvad Peter mener om deres bidrag i en konkret situation. Det gælder til træning såvel som i kamp.

”Kom så gutter! Vær klar til at tage imod dem!” Peter står ved sidelinjen og råber opmuntrende ind til sine spillere på banen. Man kan høre ham helt op på de bagerste rækker i en næsten fyldt Jysk Arena. Han vil have spillerne til at være mere aggressive i deres tacklinger – et bevidst fokuspunkt i den nye sæson. På et taktikmøde et par dage forinden viste Peter videoklip af, hvordan spillerne skulle tage fat i forsvaret. Der var bl.a. et klip, hvor en forsvarsspiller satte en hård, men ren tackling ind på modspilleren, som blev liggende og ømmede sig på gulvet. ”Det der, det er omsorg!”, sagde Peter muntert. ”Det skal vi have noget mere af.” Tilbage på bænken i Jysk Arena ser Peter endelig noget aggressivitet. En back i BSH-forsvaret sætter en tackling ind og skaber et spilstop. Peter råber begejstret: ”Sådan! Det er kærlighed, det der!”

Peters klare og umiddelbare feedback bidrager til, at spillerne hele tiden ved, hvordan deres individuelle og fælles præstationer vurderes. Men det er ikke kun Peter, der holder spillerne op på at præstere deres bedste. Spillerne stiller ligeledes høje krav til sig selv og hinanden. Dette ses tydeligt, når en spillers halvsloje indsats under en træningsøvelse resulterer i, at han omgående giver

sig selv en verbal skideballe. Dét er også en form for feedback. Om end den i udgangspunktet er indadrettet, tydeliggør selvkritikken udadtil for træneren og medspillerne, at man forventer et højere præstationsniveau af sig selv, og at de derfor kan forvente det samme. Ligeledes gælder det f.eks., at forsvarsspillerne indimellem driller og håner angrebsspillerne, hvis de ikke formår at bryde igennem og score mål. Dét er også en form for feedback.

Den sociale omgangsform i BSH er selvsagt mangefacetteret og involverer også andre måder at omgå hinanden på. Men feedback indtager en kerne-rolle i forhold til at skabe tydelighed omkring forventninger, ansvarsområder og roller både på og udenfor banen. Den umiddelbare feedback på håndboldbanen er en central del af det daglige arbejde i BSH, men det er på ingen vis den eneste måde, hvorpå der arbejdes med feedback og evaluering. Snarere gælder det, at stort set alle forhold, der kan have indflydelse på præstationen, må evalueres: individet og teamet, de sociale relationer, det korte og det lange sigte samt naturligvis præstationen før, under og efter hver eneste kamp. Som en særlig form for kommunikation understreger og tydeliggør feedback den konstante jagt på forbedring, som hersker i BSH. Det uddyber vi i det følgende.

“Intet er ligegyldigt!”

Mange samtaler og aktiviteter i en klub som BSH foregår naturligvis på håndboldbanen i form af kampe og træninger, hvor en intensiv og koncentreret indsats for at forbedre præstationen er i fokus. Men denne jagt på forbedring lader sig på ingen måde begrænse til spillet på banen. I opstartssæsonen 2019 deltog Kasper PH sammen med spillerne i en ombygning af holdets omklædningsfaciliteter, hvor en del af ombygningen bestod i at fastgøre et bord til væggen i det aflange omklædningsrum. I de efterfølgende dage viste det sig dog, at et par af spillerne ikke var helt tilfredse med bordets skarpe kanter. En af spillerne foreslog derfor at afrunde bordets kanter, og Peter erklærede sig enig. Dagen efter medbragte spilleren sit værktøj, rundede bordets kanter af og klistrede en belægning på den afsavede overflade, så den matchede resten af bordet.

For Kasper PH virkede denne umiddelbart trivielle hverdagsaktivitet ganske ligegyldig i forhold til at vinde håndboldkampe. En dag spurgte han derfor Peter, hvorfor de – i en *professionel* håndboldklub – brugte tid på at afrunde bordkanter. “Intet er ligegyldigt,” sagde Peter kortfattet, inden han fortsatte:

”Hvis kanterne på bordet er vigtige, så er der rigtig mange andre ting, som også er vigtige. Hvis de derimod er ligegyldige, så kan det måske også være ligegyldigt, om kaffen er god, eller om vi sidder godt i bussen, eller om vi overhovedet møder ind til tiden. Ligegyldighed er for mig et symptom på uopmærksomhed og mangel på engagement, og det gider jeg simpelthen ikke!”

Peters svar illustrerer den særegne måde, som han og spillerne går til deres arbejde på. Med en stærk tro på, at alt, man gør, har indflydelse på den samlede præstation, er der et minutiøst fokus på både de store linjer og de små detaljer. Eksemplet med bordkanten er blot et af mange, og Peter har siden hen fortalt, hvordan holdet har brugt søvneksperter, fodterapeuter, statistikere og andre eksperter med henblik på at forbedre mulighederne for at præstere på topniveau. Således handler eksemplet heller ikke så meget om selve bordkanten, men snarere om, hvad afrundingen af bordkanten repræsenterer: En tilgang og en norm i BSH, hvor der er en vedvarende jagt på forbedring af alle aspekter, der kan tænkes at påvirke den samlede præstation.

➤➤ **Med en stærk tro på, at alt, man gør, har indflydelse på den samlede præstation, er der et minutiøst fokus på både de store linjer og de små detaljer. Såvel på som udenfor banen hersker der med andre ord en form for "forbedringsnorm"**

Såvel på som udenfor banen hersker der med andre ord en form for "forbedringsnorm." Da snakken igen en dag falder på ombygningen af omklædningsrummet, stiller Peter selv et retorisk spørgsmål: "Betyder det så, at man ikke kan vinde håndboldkampe i det gamle kommunale omklædningsrum? Nej, det kan man godt, og det har vi faktisk også gjort." Peter fortsætter: "Betyder det, at FC Barcelona ikke ville mene, at der mangler en jacuzzi? Nej, det gør det heller ikke." Han holder en kort pause, inden han præcist opsummerer sin pointe: "Det her var så godt, vi kunne gøre det indenfor de rammer, vi har tilgængelige, og det er egentlig det, vi prøver at gøre i alt, hvad vi foretager os."

På den ene side giver den konstante jagt på forbedring god mening. Lever man af at vinde håndboldkampe, er det ikke så underligt, at præstationen er i fokus. På den anden side er både Peters og spillernes ihærdige bestræbelser på at arrangere deres omgivelser (omklædningsrummet, bussen, kaffen osv.) på en måde, der forøger chancerne for at præstere på topniveau, en ganske særlig tilgang i et kulturelt fællesskab.

Det stramme fokus på det kontrollerbare

I håndboldhallen og på tv-skærmen er fokus sædvanligvis på det, der foregår på banen. Fjerner man imidlertid øjnene fra kampen og retter blikket mod sidelinjen, vil man snart bemærke, hvordan både træner-team og spillere er stærkt optagede af at forbedre deres præstation gennem at "coache" dem, der sidder på bænken. I en kamp må hvert hold have syv spillere på banen ad gangen, mens øvrige aktører som trænere, spillere, holdledere og sundhedspersonale befinder sig på bænken, hvor der er stor aktivitet og debat kampen igennem. Et uddrag fra Kasper PHs feltnoter fra en hjemmekamp i Jysk Arena illustrerer intensiteten på sidelinjen:

"Peter står op gennem hele kampen. Han går frem og tilbage mellem spillerne, mens han forklarer, peger og viser fagter. Det, som han ser på

banen, bruger han til at coache spillerne på bænken, så de er klar til at komme på banen. Der er fokus på alle de ting, som han kan kontrollere. Det samme gælder for spillerne. Så snart de kommer ud på bænken, diskuterer de mulige løsninger på de problemer, som de oplever i kampen. 'Vi er nødt til at holde bunden,' råber en spiller til sin holdkammerat. 'Vi kommer alt for højt på deres backs.' Holdkammeraten nikker og laver fagter, mens han svarer noget, som jeg ikke kan høre. Jeg går med ud i omklædningsrummet i pausen. Kampens stilling nævnes ikke med et ord. Det eneste, der er fokus på, er præstationen på banen. Peter viser korte videoklip af situationer, som spillerne løser godt, og situationer, som de kunne løse bedre. Der er en rolig og fokuseret stemning, mens de snakker om, hvad de kan forbedre til anden halvleg."

Med dette blik på bænken snarere end på banen er det tydeligt, hvordan Peter bruger sin energi på at betragte og analysere kampens forløb med henblik på at coache spillerne på bænken. Ofte kommenterer han ikke på kamphandlingerne, som han alligevel ikke har direkte indflydelse på. I stedet holder han et stramt fokus på det domæne, som han bedre kan styre; nemlig hvorvidt spillerne på bænken er så godt forberedte som muligt til at præstere på banen, når de bliver skiftet ind. Fokus er med andre ord på de elementer, som er kontrollerbare, mens det opfattes som spild af energi at forsøge at styre noget, der alligevel er udenfor ens kontrol. Efter en halvskidt start på sæsonen udtrykte Peter det selv på denne måde: "Hvorfor skulle vi bruge tid på at bekymre os om stillingen i håndboldligaen, selv om vi ligger en plads eller to lavere, end vi gerne vil? Det eneste, vi kan ændre på, er vores egen præstation."

Fra BSH til Systematic: Sammenligning som kreativ nytænkning

I det foregående har vi beskrevet, hvordan præstationsledelse kommer til udtryk i BSH, og hvordan ledelsesformer, forståelser og handlinger er med til at forme de normer, som er dominerende i klubben. Med afsæt heri flytter vi nu opmærksomheden fra BSH mod Systematic, idet vi søger at vise, hvordan indsigterne fra håndboldens verden kan skabe nye perspektiver og tiltag i softwarevirksomheden. Her er det væsentligt at minde om, at dette ikke udgør en simpel én-til-én bevægelse, hvor indsigterne kan overføres direkte, men at det netop er i *sammenligningen* – og dermed i lyset af forskelle og ligheder – mellem de to kontekster, at nye forståelser og idéer opstår. Det er altså ikke nok at have indgående kendskab til BSH, da et tilsvarende indgående kendskab til Systematic er påkrævet for at etablere en overbevisende sammenligning. Dette viser vi i det følgende, idet vi præsenterer et konkret eksempel på, hvordan det har fundet sted.

Den omsorgsfulde tackling

Systematic er i dag Danmarks største privatejede softwarevirksomhed med cirka 1.000 medarbejdere fordelt på kontorer i 11 lande. Virksomheden blev etableret i 1985 og har siden haft hovedsæde i Aarhus. I en årrække har Systematic arbejdet indgående med at udvikle sine ledere og medarbejdere, og

herunder iværksat en række indsatser, der bl.a. skal sikre en fælles forståelse af god ledelse på tværs af organisationen. En grundidé i dette er at udnytte medarbejdernes højt specialiserede viden ved at uddelegere ansvar og beslutningskraft til medarbejdere med den relevante viden. ”Flyt beslutningskraften hen, hvor informationen er, i stedet for at flytte informationen hen, hvor beslutningskraften er,” som et af principperne lyder. Gennem sammenligningen med BSH er det formålet at styrke disse indsatser yderligere, så det bliver klarere end nu, hvad der i teams skaber præstationer på højt niveau, og hvordan der kan arbejdes aktivt med dette.

Som et led i denne indsats præsenterede Kasper PH for nyligt en række af de ovenfor beskrevne indsigter fra BSH for ledelsen i Systematic. En af indsigterne fik overskriften ”den omsorgsfulde tackling.” Den blev af Kasper PH beskrevet på følgende måde:

”En ’omsorgsfuld tackling’ er en tackling, som ikke lader modtageren i tvivl om, hvad afsenderen vil og mener med denne. Det er en tackling, der kan mærkes, men den er også omsorgsfuld, da man med tacklingen hverken ønsker at skade modstanderen eller få en udvisning for urent spil. På håndboldbanen bruges omsorgsfulde tacklinger til at dominere modstanderen, få det psykologiske overtag og tage greb om kampen. På kontoret eller i mødelokalet kan den omsorgsfulde tackling bruges til at skære igennem forskellige lag af forbehold, berøringsangst og uklarheder. Den omsorgsfulde tackling på kontoret er en respektfuld og tydelig talehandling, hvormed man tager styring og sætter retning – for mødet, projektet eller teamet.

Pakker I tingene ind for at undgå at dominere hinanden og sige hinanden imod – eller tackler I uden omsorg”?

I forhold til andre begreber som ”taktikmøde” eller ”timeout” er det særegne ved ”den omsorgsfulde tackling,” at dette begreb ikke var et eksplicit værktøj i håndboldklubben forud for projektet, men netop opstod i sammenligningen af BSH og Systematic. I sine observationer noterede Kasper PH sig, at Peter indimellem brugte udtrykket – f.eks. da han på taktikmødet ovenfor viste videoklip af ”omsorgsfulde” tacklinger – i forsøget på at få spillerne til at være mere kontante i deres forsvarsspil. Den slags tacklinger, forklarede Peter, kan vinde håndboldkampe.

Imidlertid var det først i kraft af sin interaktion med medarbejdere og ledere under sit feltarbejde i Systematic, at Kasper PH reflekterede over potentialet i ”den omsorgsfulde tackling” som ledelsesmæssigt begreb og praksis. Et par dage før det nævnte taktikmøde i BSH havde Kasper PH haft en samtale om feedback og evalueringskultur med Rikke, lederen af afdelingen People & Culture i Systematic. I deres samtale var det kommet frem, at der i organisationen kunne være en vis berøringsangst i forhold til at give og modtage kritisk feedback. En berøringsangst, som muligvis gjorde, at medarbejdere og ledere nogle gange gik på kompromis med præstationen. Samtalen sad i baghovedet

på Kasper PH, da han på taktikmødet lyttede til Peters kampforberedelse, der på en meget forskellig, men alligevel sammenlignelig måde italesatte en form for berøringsangst hos spillerne i deres forsvarspil. Godt nok en langt mere fysisk og direkte berøringsangst, men ikke desto mindre en berøringsangst med betydning for deres præstation. Hvordan ville en omsorgsfuld tackling mon se ud i Systematic?

Blandt lederne hos Systematic skabte begrebet umiddelbart forundring, men også en vis genklang. ”Da jeg læste det første gang, tænkte jeg, ’nej, det er sgu alligevel for langt ude,’” fortalte Michael, grundlægger og CEO, og fortsatte: ”Men efter jeg så læste det igen her til morgen og tænkte lidt mere over det, så kan jeg faktisk godt se, hvordan det måske kan hjælpe os til at være lidt mere ærlige og kontante overfor hinanden.” På mødet med lederne var der enighed om at arbejde videre med begrebet, som også senere blev udgangspunkt for en episode i en podcastserie om projektet (Ladegaard, 2020). Heri forklarer Rikke, lederen af People & Culture, hvorfor begrebet kan være et godt værktøj i Systematic:

”Jeg tror, at tillid nogle gange godt kan blive misforstået som, ’hvis vi har tillid til hinanden, så må jeg ikke kritisere dig’. Man må ikke tale om noget, der kan gøre os bedre, for vi har jo tillid til hinanden. Men i virkeligheden, så skal tillid være platformen; fundamentet for at vi netop kan tale om, hvad det er, der skal fungere på en anden måde [...] Hvis vi kan gøre det på en ægte måde og gøre det med en intention om, at noget kan blive bedre, så kan vi flytte noget, og så er vi lidt ovre i det her med den omsorgsfulde tackling.”

At flytte en indsigt og et begreb som den omsorgsfulde tackling fra BSH til Systematic skaber således en en form for forstyrrelse, der igangsætter nye refleksioner over egen praksis og åbner op for nye tilgange. I sammenligningen af sociale omgangsformer og kritisk feedback opstår der en ny måde at snakke om, tænke over og forholde sig til en velkendt udfordring i organisationen; nemlig håndteringen af lederes, medarbejderes og teams præstationer. Gennem antropologens indgående kendskab til såvel BSH som Systematic opstod med andre ord spørgsmålet om, hvordan kritisk feedback og social interaktion blandt ledere og medarbejdere i erhvervslivet ville udfolde sig, hvis det blev anskuet fra håndboldtræneres og -spilleres perspektiv.



Gennem antropologens indgående kendskab til såvel BSH som Systematic opstod med andre ord spørgsmålet om, hvordan kritisk feedback og social interaktion blandt ledere og medarbejdere i erhvervslivet ville udfolde sig, hvis det blev anskuet fra håndboldtræneres og -spilleres perspektiv

Projektet med at udforske dette er stadig i gang. Hvorvidt ”den omsorgsfulde tackling” med tiden bliver en fast del af Systematics vokabular, står derfor fort-

sat hen i det uvisse. Sikkert er det dog, at sammenligningen med BSH har åbnet op for nye refleksioner og samtaler om, hvordan både ledere og medarbejdere kan give kritisk feedback uden at tilsidesætte omsorgen for hinanden – og dermed sikre, at berøringsangst og misforstået høflighed ikke står i vejen for den konstante jagt på forbedring af præstationen. Som Rikke sagde, da begrebet blev præsenteret: ”Jeg kan godt se, at det måske kan være nemmere [at give kritisk feedback], hvis man italesætter det. Altså hvis man siger: ’nu giver jeg dig lige en omsorgsfuld tackling.’”

Forandring i Systematic: Sammenligningens kreative potentiale

Med inspiration fra den afdøde tyske dramatiker Bertolt Brecht beskriver Anne Line Dalsgaard (2008: 149) i artiklen ”*Verfremdung* and Business Development,” hvordan der ligger et kreativt potentiale i at flytte en karakter eller handling ud af dens normale kontekst, så dens mening ikke længere fremstår åbenlys. Når dette sker, skabes der en *verfremdungseffekt*, idet man tvinges til at reflektere over, hvordan den karakter eller handling, man ellers tog for givet, passer ind. På lignende vis gælder det i nærværende kontekst, at ”den omsorgsfulde tackling” har skabt en *verfremdungseffekt* i form af at destabilisere og omkalfatre eksisterende perspektiver i Systematic, således at et nyt sprog og nye refleksioner er opstået.

Med fokus på dette har vi i denne artikel udfoldet en tilgang til præstationsledelse, der bryder med det dominerende fokus på resultater inden for ”performance management.” I BSH rettes opmærksomheden først og fremmest mod *præstationen*, og herunder mod at forbedre alle de forskellige aspekter, der kan påvirke denne – hvad end det drejer sig om at give konstruktiv feedback, udvikle bedre tacklinger, coache spillerne på bænken eller sågar afslibe skarpe bordkanter. Baseret på feltarbejde i såvel BSH som Systematic har vi argumenteret for, at indsigter fra sportens verden kan bringes produktivt i spil i erhvervslivet, idet de forskellige kontekster i lyset af hinanden kan generere erkendelser og idéer, som ellers ikke ville være opstået: som nu f.eks. ”den omsorgsfulde tackling.”

I bredere forstand peger dette på sammenligningers kreative og konstruktive potentialer. Med afsæt i antropologiens tradition for at sammenligne samfund og fællesskaber, som umiddelbart kan synes ganske usammenlignelige, er vores pointe, at sammenligning af forskelligheder muliggør at se nye forbindelser og tænke nye perspektiver frem, der kan åbne op for en forandring i måder at tilgå bestemte fænomener på. Således gælder det, at sammenligningers kvalitet (delvist) afhænger af, om de er gode at tænke med. Dette følger i forlængelse af antropologiens generelle bestræbelse på at udvide horisonter og forståelser snarere end at begrænse dem. Blandt ledere og medarbejdere hos Systematic udgør sammenligningen og den *nytænkning*, som den indebærer, et væsentligt skridt på vejen mod at skabe nye initiativer og nye praksisser i jagten på organisatorisk udvikling og bedre præstationer.

Litteratur

- Candea, Matei (2019), *Comparison in Anthropology: The Impossible Method*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Dalsgaard, Anne Line (2008), "Verfremdung and Business Development: The Ethnographic Essay as Eye-opener", *Proceedings of the Ethnographic Praxis in Industry Conference*, 1: 146-59.
- De Haan, Erik og Pat McCarry (2016), "The sports coach meets the executive coach: what can we learn from sports coaching?" *Coaching Today* (October), 20: 6-11.
- Den Hartog, Deanne N., Paul Boselie og Jaap Paauwe (2004), "Performance Management: A Model and Research Agenda", *Applied Psychology: An International Review*, 53(4): 556-69.
- Fletcher, Clive (2001), "Performance appraisal and management: The developing research agenda", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4): 473-87.
- Fletcher, David (2011), "Applying Sport Psychology in Business: A Narrative Commentary and Bibliography", *Journal of Sport Psychology in Action*, 1(3): 139-49.
- Ievleva, Lydia og Peter C. Terry (2008), "Applying sport psychology to business", *International Coaching Psychology Review*, 3(1): 8-18.
- Jones, Graham (2002), "Performance Excellence: A Personal Perspective on the Link Between Sport and Business", *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4): 268-81.
- Jones, Graham og Kirsty Spooner (2006), "Coaching High Achievers", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(1): 40-50.
- Ladegaard, Thomas (2020), "Projekt Vinderkultur #2: Feedback, blå isbjørne og 'den omsorgsfulde tackling'", *Mediano*, 11. november, www.mediano.nu/oversigt/2020/11/10/projekt-vinderkultur-2-feedback-bl-isbjørne-og-den-omsorgsfulde-tackling
- Marcus, George E. og Michael M. J. Fischer (1986), *Anthropology as Cultural Critique: An Experimental Moment in the Human Sciences*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Nielsson, Arne (2003), *Viljen til sejr: Harmoni i job, familie og fritid*, København: Peoples Press.
- Walsh, Bill med Steve Jamison og Craig Walsh (2010), *The Score Takes Care of Itself: My Philosophy of Leadership*, New York: Portfolio.
- Weinberg, Robert og Matthew McDermott (2002), "A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success", *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4): 282-98.
- Wilbek, Ulrik (2012), *Gå forrest: Om at lede andre og skabe vinderkultur*, København: Lindhardt og Ringhof.