



9

## TEAM OG HOLD

Indenfor idrættens verden er det vigtigt at kunne samarbejde. Når det handler om holdidrætter, er præstationen ofte direkte afhængig af et godt samarbejde mellem holdspillerne. Derfor er det vigtigt både at forstå dynamikken indenfor team og at kunne forbedre samarbejdet gennem teambuilding.

## GRUPPEN

En **gruppe** består af individer mellem hvilke, der er interaktioner.

Når flere end to mennesker er sammen, kan en **gruppe** opstå.

Men selv om flere mennesker optræder sammen, udgør man ikke nødvendigvis en gruppe. Hvis man sidder i samme tog eller bus, udgør man ikke nødvendigvis en gruppe. Man kan sagtens sidde endog meget tæt på hinanden uden at være del af en gruppe. Man kan også sagtens træne i et fitnesscenter uden at have noget at gøre med dem, man træner sammen med.

For at man kan tale om en gruppe, skal der være *interaktion* mellem individerne i gruppe. Det som et individ i gruppen gør, skal påvirke de andre i gruppen. Der skal være en eller anden form for afhængighed af hinanden – et socialt samspil.



www

*Interaktioner i grupper.* Artiklen handler om social interaktion, social kompetence og signaler.

Desuden skal medlemmerne af gruppen være de samme inden for en vis tidsperiode. Ellers vil hverken gruppesammenhold eller gruppenormer kunne udvikles. I grupper udvikles der en struktur, hvor de enkelte medlemmer hver får deres egen position og rolle.

## TEAMET

Et **team** er en gruppe, der har et fælles mål.

Et **team** er en gruppe, der er karakteriseret ved, at teamets medlemmer har et fælles mål.

Man arbejder sammen om at nå målet, og man er afhængig af hinanden i bestræbelserne på at nå målet. I det gode team har medlemmerne forskellige styrker og svagheder, men disse forskelligheder komplementerer hinanden, så teamet arbejder som en sammen-tømret, stærk enhed.

**Synergieffekten** medfører, at helheden er stærkere end summen af enkeltdelene.

Da det danske fodboldlandshold i 1992 vandt EM, var det ikke fordi, vi havde Europas bedste spillere, men fordi vi havde et hold, der var et velfungerende team.

Når det stærke team træder i aktion, er helheden stærkere end summen af enkeltdelene. Man kalder det for en **synergieffekt**.

På cykelhold ser man tydeligt denne effekt: Medlemmerne af det velfungerende team skiftes til at føre an og ligge på hjul, og derved opnår holdet at komme hurtigere frem, end de enkelte ryttere kunne hver for sig.

Der kan opstå det problem for det enkelte individ, der arbejder i et stort team, at han kan få fornemmelsen af, at hans indsats er usynlig, og at han derfor tillægger sin indsats mindre betydning. Der kan være en tendens til at den enkeltes indsats falder i takt med, at teamet bliver større. Fænomenet kaldes **Ringelmanneffekten**.

Den franske professor Max Ringelmann påviste nemlig effekten allerede i 1913. Han målte, hvor stor en kraft en person trak med under tovtrækning, afhængig af hvor mange der var med på hans hold. Forsøget viste, at når der var to personer på holdet, faldt den enkeltes indsats til 93 % af det, den var, når han trak alene. Når der var tre personer, faldt den til 85 %, og når der var otte personer på holdet, faldt den helt ned til 49 %. Ringelmanneffekten udgør en stor udfordring for enhver træner, der skal have sit hold til at fungere bedst muligt. Den viser, hvor vigtigt det er, at træneren sørger for, at alle teamets medlemmer oplever deres egne indsats som betydningsfuld.

## TEAMETS UDVIKLING

Man kan ikke bare samle en gruppe mennesker og tro, at de straks vil kunne fungere som et team. Udvikling af et team tager tid, og går gennem flere faser. Den kan beskrives i fem trin: Forming, storming, norming, performing og afslutning.

(1) **Forming**: Først dannes teamet.

Personerne mødes, måske mødes gamle og nye teammedlemmer og lærer hinanden at kende og diskuterer den opgave, de har fået, og hvilke metoder der er hensigtsmæssige i forhold til løsning af opgaven. I denne fase kan det være hensigtsmæssigt, at træneren arrangerer forskellige sociale aktiviteter, så udøverne lærer hinanden bedre at kende. Forskellige opfattelser af, hvordan opgaven skal løses, kan let føre til en vis usikkerhed i teamet.

### Ringelmanneffekten

betyder, at den enkeltes indsats falder i takt med, at antallet af teammedlemmer stiger.

**Forming** er første fase, hvor teammedlemmerne lærer hinanden og målet at kende.

**Storming** er fasen, hvor medlemmerne markerer sig over for hinanden.

(2) **Storming**: I denne fase søger medlemmerne at markere sig.

Man vil gerne vise, hvem man er både på banen og udenfor banen, og man forsøger at få en rolle, man selv finder attraktiv. De forskellige opfattelser kan udløse en kamp om bestemte positioner på holdet. Udøverne prøver hinandens grænser af. Det kan give anledning til konflikter. Fx vil det her vise sig, hvem der har en dårlig arbejdsmoral eller en dårlig indstilling. Selv om denne fase tilsyneladende modarbejder produktivitet, er det en nyttig fase. På idrætshold er det vigtigt, at træneren er opmærksom og træder til og er med til at løse konflikter. Hvis det lykkes at løse konflikterne på en god måde, kan det øge teammedlemmernes selvopfattelse og respekten for forskelligheder.

**Norming** er fasen, hvor teamets normer udvikler sig.

(3) **Norming**: Denne fase kendetegnes ved, at teammedlemmerne bliver enige om, hvad der er acceptabelt.

Teamets normer udvikles. Mål og forventninger bliver klart defineret af træneren og udøverne. Teamets evne til at samarbejde om at nå målene stiger. De åbenlyse rollekonflikter er overstået. Der er en gensidig respekt for hinanden, og medlemmerne begynder at fungere bedre sammen socialt. Man er bevidst om, at alle på holdet yder hver deres unikke bidrag. Respekten for den enkeltes bidrag til holdet er den vigtigste bevidstgørelse i denne fase.

**Performing** er fasen, hvor teamet fremstår som en enhed.

(4) **Performing**: I denne fase er der tætte bånd mellem teamets medlemmer og et generelt ønske om hinandens succes.

Teamet fremstår som en enhed med selvtilid. De enkelte medlemmer er i stand til at kombinere deres indsats med teamets mål og kan nu reelt præstere optimalt. Alle i teamet bakker op om teamets mål, og det den enkelte udøver skal præstere.

**Afslutning** er fasen, hvor teamet skal opløses, fordi opgaven er fuldført.

(5) **Afslutning**: På et tidspunkt skal ethvert hold forholde sig til, at holdet afvikles – typisk ved af slutningen af en sæson.

Hvis opgaven er løst succesfuldt, kan de fleste medlemmer i teamet stoppe med tilfredshed. Hvis målet ikke er nået, kan mange have svært ved at acceptere, at det er slut. Her må træneren hjælpe med at gøre udøveren bevidst om, hvad han har opnået og lært, selv om målet ikke blev opfyldt.

Det er meget værdifuldt at gøre teammedlemmerne bevidste om de faser, som deres team skal igennem. Medlemmerne kan derved bedre forstå, hvad der sker undervejs i processen. Det er eksempelvis vigtigt, at medlemmerne bliver bevidste om, at det i anden fase (storming) er naturligt at have konflikter på holdet, og at disse konflikter er et vigtigt trin på vejen fremad mod afklarede roller og et velfungerende hold.

## KOHÆSION

Udviklingen af teamet binder medlemmerne tættere sammen. Det, som binder medlemmerne i et team sammen, kaldes i idrætspsykologien for *kohæSION*, og man skelner mellem to former for kohæSION:

- OpgavekohæSION
- Social kohæSION

**OpgavekohæSION** er udtryk for, hvor godt teamet arbejder sammen for at nå specifikke mål.

Når fx et basketballhold laver et zoneforsvar, der skal hindre, at modstanderne kan bryde igennem og lave scoringsforsøg under kurven, er det afgørende for, at det virker, at hver spiller tager ansvaret for sin zone, og at teammedlemmerne kommunikerer godt sammen, når angriberne passerer fra den ene zone til den anden.

**OpgavekohæSION** beskriver teammedlemmernes evne til at arbejde sammen om at nå teamets mål.



**Social kohæsi**on beskriver de sociale bånd mellem teammedlemmerne.

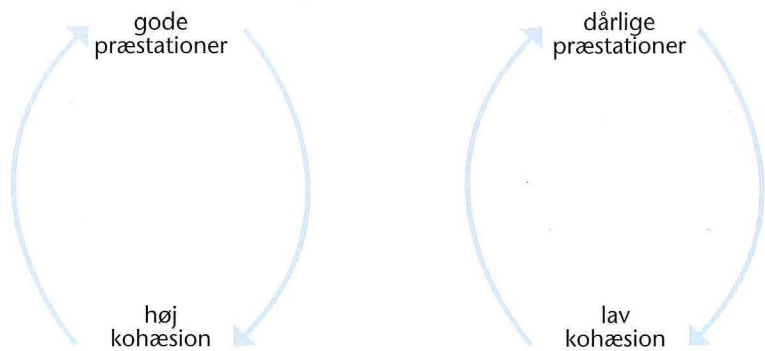
**Social kohæsi**on er udtryk for, hvor godt teammedlemmerne kan lide hinanden, og hvor stor pris de sætter på at være sammen.

På hold med stor social kohæsi on er medlemmerne gode til at støtte hinanden, og derfor også gode til at løse konflikter.

## FORHOLDET MELLEM KOHÆSION OG PRÆSTATION

Umiddelbart ville det være logisk at tro, at høj kohæsi on fører til stor præstation. Men sammenhængen kan også være omvendt: store præstationer fører til høj kohæsi on. De fleste, der har spillet med på et hold, har oplevet, at en sejr har en god virkning på stemningen på holdet, og at den gode stemning giver holdet gejsten til at yde en ekstra indsats. Sammenhængen mellem kohæsi on og præstation er med andre ord cirkulær. Hold kan komme ind i en god cirkel, hvor sejre styrker kohæsi onen. Eller de kan hænge fast i en ond cirkel, hvor nederlag svækker kohæsi onen (figur 9.1). Ved at arbejde med kohæsi onen på holdet, kan man også skabe bedre resultater.

Figur 9.1.  
Sammenhængen mellem kohæsi on og præstation.



## SOCIAL KOHÆSIONS BETYDNING FOR OPGAVEKOHÆSION

Det ville være naturligt at tro, at høj social kohæsi on fremmer opgavekohæsi on og dermed præstationen. Men forholdet har vist sig at være mere komplekst. Der findes eksempler på hold, der har lavet store præstationer, selv om medlemmerne ikke fungerede godt sammen socialt. I boldspil kan den sociale kohæsi on imidlertid let

få negative følger for præstationen, hvis fx en spiller ikke vil aflevere til en medspiller i en fri position, fordi han ikke kan lide den anden.

Når man skal analysere den sociale kohæsions betydning for præstationsevnen, har det vist sig nyttigt at inddele idrætsdisciplinerne efter hvor store krav, der stilles til samarbejdet mellem medlemmerne under udøvelsen. Man skelner mellem tre typer af idrætshold afhængigt af graden af samarbejde:

- Uafhængige hold
- Co-aktive hold
- Interaktive hold.

**Uafhængige idrætshold** er hold i stafet, skydning og bowling og lignende, hvor man godt nok har samme mål og stiller op sammen, men hvor opgaven i meget høj grad er baseret på individuelle færdigheder.

**Co-aktive idrætshold** er idrætter som roning, kano og kajak, hvor der kræves en højere, men dog relativ enkel grad af koordination og kommunikation.

**Interaktive idrætshold** er boldspil som fodbold, håndbold og basketball, hvor præstationen afhænger af at et komplekst samspil mellem medlemmerne.

Psykologisk forskning tyder på, at den sociale kohæsion har stor betydning på interaktive hold og mindre betydning for co-aktive hold og mindst betydning for uafhængige hold. Stiller man op i en stafet er den sociale kohæsion ikke så betydningsfuld for præstationen som i håndbold, hvor spillerne konstant skal kommunikere, og hvor sammenspillet hele tiden er i fokus.

På **uafhængige idrætshold** er opgaven i høj grad baseret på individuelle færdigheder.

På **co-aktive idræts-hold** kræves en relativ enkel grad af koordination og kommunikation.

På **interaktive idræts-hold** afhænger præstationen af et komplekst samspil mellem medlemmerne.

## FIRE TYPER TEAM

Kohæsion opdeles som nævnt i opgavekohæsion og social kohæsion. Da de to kohæsionsformer kan være henholdsvis høj og lav, er der fire typer af team (tabel 9.1):

Tabel 9.1.  
Fire typer team og ko-  
hæsionens betydning  
(efter Henriksen K.  
m.fl.)

		Opgavekohæsion	
		Høj	Lav
Social kohæsion	Høj	Team A	Team B
		Velfungerende team	Hyggeligt team
		• Høj opgaveeffektivitet	• Lav opgaveeffektivitet
		• God psykologisk trivsel	• Middel/god psykisk trivsel
		• Middel/kort levetid	
	Lav	Team D	Team C
		Koldt og effektivt team	Dysfunktionelt team
		• Høj opgaveeffektivitet	• Lav opgaveeffektivitet
• Middel eller dårlig psykisk trivsel		• Dårlig psykisk trivsel	
	• Middel/kort levetid	• Meget kort levetid	

**Team A** har høj opgavekohæsion og høj social kohæsion.

**Team A** med høj opgavekohæsion og høj social kohæsion er det velfungerende hold, som bindes sammen af både opgaven og gode sociale relationer.

Trivslen er høj og medlemmerne er gode til at løse opgaverne.

**Team B** har lav opgavekohæsion og høj social kohæsion.

**Team B** med lav opgavekohæsion og høj social kohæsion er det hyggelige hold, hvor medlemmerne har det godt sammen.

Men de løser ikke deres opgaver særlig godt, måske fordi trygheden ved at have det godt sammen, er vigtigere end konkurrencemomentet. Problemet ved det kan være, at nogle af medlemmerne bliver trætte af den manglende seriøsitet på holdet. Det kan give konflikter, eller resultere i, at nogle medlemmer vælger at forlade holdet.

**Team C** har lav opgavekohæsion og lav social kohæsion.

**Team C** med lav opgavekohæsion og lav social kohæsion er dysfunktionelt.

Hverken det sociale eller opgaven holder medlemmerne sammen. Både trivsel og effektivitet er lav, og holdet vil med stor sandsynlighed opløses.

**Team D** med høj opgavekohæsion og lav social kohæsion er det kolde, men effektive hold med fokus på opgaven.

**Team D** har høj opgavekohæsion og lav social kohæsion.

Medlemmerne fungerer ikke sammen socialt. På sådanne team er der en potentiel fare for, at den lave sociale kohæsion på et tidspunkt vil indvirke på præstationen.

## ROLLER

For at et team kan være velfungerende, er det vigtigt, at teamets medlemmer kender og udfylder bestemte roller. Det er vigtigt, at de ved, hvad der forventes af dem. Der er forudsætningen for, at de kan leve op til kravene.

Roller defineres som: De forventninger der er rettet mod en person i en bestemt position i teamet.

Roller kan have både formel og uformel karakter. **Den formelle rolle** tildeles typisk af træneren.

**Den formelle rolle** tildeles af træneren.

Hvis der er medbestemmelse på holdet, foregår det i samråd med teamet. Men træneren tager normalt den endelige beslutning. De formelle roller er eksempelvis på fodboldhold at være anfører, at være midtbanespiller, at være kantspiller osv. På cykelhold kan det handle om at være hjælperytter, at være afslutter i en sprint, at være holdets bjergrytter osv. Den formelle rolle er udtalt og veldefineret.

**De uformelle roller** udvikler sig gennem interaktioner mellem medlemmerne, og her spiller det enkelte medlems personlighed en stor rolle.

**De uformelle roller** udvikler sig gennem interaktioner mellem teamets medlemmer.

Nogle roller, der findes i mange team, er indpiskeren, der styrker kampmoralen, den morsomme der letter stemningen, den sociale der støtter og hjælper andre, og den uformelle leder som er fornuftig og rationel.

Hvis et teammedlem skal leve op til sin rolle, er det vigtigt, at der ikke blot er rolleklarhed, men også at han accepterer rollen og synes, at den er værdifuld.

## HIERARKI

I et team kan der opstå rangorden i den forstand, at nogle bestemmer mere end andre. Der er både fordele og ulemper ved at udvikle **hierarkier**.

**Hierarki** betyder rangorden.

Styrken ved hierarkiet er, at der ikke opstår tvivl, når der skal træffes beslutninger. Alle ved, hvem der bestemmer. Det kan være en fordel i stressede kampsituationer, hvor der ikke er tid til at snakke sig frem til gode løsninger. Men problemet ved hierarkiet er, at det ikke altid er dem, der ligger højest i hierarkiet, der har de bedste løsninger. Det kan variere fra situation til situation, og hvis der ellers er tid til at høre på alle, er det ærgerligt på forhånd at udelukke gode løsninger, blot fordi de kommer fra medlemmer, der ikke ligger højest i hierarkiet. Hierarkiet kan evt. helt forhindre, at medlemmer, der ligger lavt i hierarkiet, fremfører deres synspunkter.

## ROLLEKONFLIKTER

Manglende rolleklarhed handler om, at en spiller ganske enkelt har svært ved at forstå sin rolle. Måske har træneren ikke tydeligt gjort klart hvilke forventninger, han har til udøveren. Det kan handle om, at en angriber tror, at han kun skal ligge fremme og score mål, men at træneren også forventer, at han går med tilbage og støtter forsvaret.

I etapeløb i cykling, som Tour de France, udpeges der typisk en rytter, som de andre på holdet skal køre for. Her kan der typisk opstå en rollekonflikt, hvis en rytter, der føler, at han er den bedste på holdet, bliver sat til at være hjælperytter.

Det kan også være, at der fra forskellig side er forskellige forventninger. Træneren forventer fx, at anføreren er hans sparringspartner, når det handler om at diskutere taktiske positioner, mens spillerne forventer, at han er en slags tillidsmand, der varetager deres interesser i forhold til træneren.

Netop med hensyn til anførerrollen kan man støde ind i konflikten mellem det at være formel og uformel leder. Hvis spillerne anser en anden person på holdet som uformel leder, end den træneren har udpeget, kan det blive svært for den udpegede anfører at opnå sine medspilleres respekt.

Det er uundgåeligt, at der opstår konflikter i et team. Men det er vigtigt, at konflikter kan løses, og at de ikke influerer negativt på holdets præstationer. Derfor arbejder man i dag på mange hold med teambuilding.

## TEAMBUILDING

**Teambuilding** handler om at øge kohæsionen på holdet, så teamet bliver så effektivt og velfungerende som muligt.

Arbejdet med teambuilding kan tage mange former. Her skal blot gives nogle eksempler på, hvad man kan arbejde med.

Man kan arbejde med omgangsformer. Her handler det om at bevidstgøre medlemmerne om psykiske processer og kommunikation. Det handler om at kunne aflæse de signaler, man sender til hinanden. På et dansk superligahold i fodbold, der havde lidt tolv nederlag i træk, begyndte spillerne at kalde hinanden øgenavne og råbe "luk røven!" til hinanden. Her startede den nye træner helt enkelt med at forbyde den slags sprogbrug. Det danske herrehåndboldlandshold, der vandt bronze ved europamesterskabet i 2002 efter 35 år uden medaljer, havde arbejdet intenst med teambuilding i næsten halvandet år. Herunder fik spillerne psykologiske redskaber, som de kunne bruge til at aflæse hinandens åbenhed og villighed til at modtage kritik.

En velkendt metode til at øge sammenholdet på et team er at udsætte dem for at skulle samarbejde i usædvanlige situationer. Holdejer Bjarne Riis udsætter sine cykelhold for træning i samarbejde ved at tage dem på særlige "overlevelsesture". På disse ture får medlemmerne gode oplevelser sammen, som både styrker sammenholdet i teamet, og øger det gensidige kendskab til hinandens reaktionsmåder. Samme effekt, men i mindre målestok, opnår man ved at spille alternative boldspil. Det kan være spillerne på fodboldlandsholdet, der udfordrer hinanden i en golfturnering, eller håndboldlandsholdet, der spiller indendørs fodbold. Den alternative aktivitet kan også være en biograftur eller en tur i teateret. Her handler det ikke om samarbejde, men om at få en fælles oplevelse som man kan snakke om og derved øge de sociale bånd mellem teammedlemmerne.

**Teambuilding** handler om at øge både opgavekohæsion og socialkohæsion.

En vigtig del af teambuilding handler om at sætte mål sammen med teammedlemmerne. Derved opnår man, at medlemmerne føler ejerskab til målene. Desuden kan man også arbejde med reaktionerne på, at man når sine mål, så teamet opmuntres til en kollektiv følelse af stolthed, når man når sine mål.

For at øge den gensidige forståelse af hinandens roller på holdet bruger nogle trænere at lade spillerne bytte roller under træning.

Der er en stor vekselvirkning mellem idrætten og det omkringliggende samfund, når det handler om teamudvikling. Idrættens ledere er blevet meget bevidste om betydningen af udøvernes sociale og individuelle udvikling. Samtidig er der i erhvervslivet stor interesse for de erfaringer, som trænere og eliteidrætsudøvere har med teamudvikling, og mange succesfulde trænere og eliteidrætsudøvere holder kurser og workshops for ledere i erhvervslivet.

Der udøves ledelse i mange sammenhænge indenfor idrættens verden – på organisationsniveau, på klubbestyrelsesniveau eller på trænerniveau. Det danske foreningsliv er overordnet demokratisk opbygget, men hvis man kigger nærmere på, hvilke ledelsesformer der udøves af trænerne, der fungerer som udøvernes nærmeste ledere, vil man ud over den demokratiske ledelsesform også finde en række andre ledelsesformer.

www

*Ledelse i idræt.* Artiklen beskriver moderne ledelsesformer i idræt.