

TrygFonden

PRAXIS

STYRK DIN FORENING



P R A X I S '

METODEHÆFTE

# INDLEDNING

I dette seksdelte metodehæfte tager vi dig igennem nogle centrale praksisser inden for lederskab. Hvert afsnit giver konkrete greb og måder at arbejde med lederskabspraksisserne på, som er udviklet af Marshall Ganz.

I dette metodehæfte finder du ikke en færdig opskrift. Til gengæld får du retning og overblik, så du kan arbejde med lederskabspraksisserne og forme dem til din egen kontekst - jeres kultur og jeres traditioner.

Som med alle lederskabspraksisser kan man ikke lære eksempelvis at mestre relationsopbygning blot ved at læse et metodehæfte. Her lærer du **om** at bygge relationer, men ikke **at gøre** det. Helt kort lærer man jo ikke at køre på cykel ved at læse cykellogi. Det er en praksis man skal mestre ved aktivt at gå ud og øve, falde og komme op på jernhesten igen. Men i dette hæfte vil vi give dig nogle redskaber, der kan gøre det lidt lettere at tage hul på.

Læs med, når vi på de følgende sider gennemgår seks lederskabspraksisser, der aktiverer både hoved, hjerte og hænder:

- Fælles fortælling
- Bygge relationer
- Klar struktur
- Kreativ strategi
- Målbare handlinger
- Coaching

**God læselyst fra PRAXIS-teamet: Signe, Siri og Stine.**



”

*Leadership is about accepting responsibility, there's a choice, but accepting responsibility for enabling others to achieve shared purpose under conditions of uncertainty. This is not leadership as a position. This leadership is practice.*

**Marshall Ganz**

# HVAD ER PRAXIS?

PRAXIS er et netværk for små og mellemstore foreninger, der vil gøre en forskel dér, hvor de er. Her mødes foreningsledere, deler erfaringer og finder nye veje fra idé til handling. Bag PRAXIS står TrygFonden og Democracy X, som arbejder for at engagere mennesker til at handle i fællesskab.

Læs mere på vores hjemmeside [www.praxisnetvaerk.dk](http://www.praxisnetvaerk.dk)

## Brugsrettigheder:

We welcome your suggestions for improving this guide. We also welcome you to use it and adapt it for your own training subject to the following terms and conditions:

- You may reproduce and distribute the work to others for free, but you may not sell the work to others.
- You may not remove the legends from the work that provide attribution as to source.
- You may modify the guide, but may not remove the attributions and citations. You include a copy of these restrictions with all copies of the work that you distribute. A copy of any significant modifications are to be sent to Dr. Marshall Ganz ([marshall\\_ganz@harvard.edu](mailto:marshall_ganz@harvard.edu)).
- You grant an irrevocable, royalty-free license to Dr. Marshall Ganz, the Leading Change Network, and the New Organizing Institute to reproduce, distribute, and modify the work as modified by you.



# 01

## FÆLLES FORTÆLLING

### Hvad går praksissen ud på og hvorfor er det vigtigt?

At arbejde med fælles fortællinger er at arbejde med levede erfaringer og at aktivere hoved, hjerte og hænder. Det giver os mulighed for at stille de spørgsmål, der ligger til grund for vores motivation: Hvorfor er det, vi laver, vigtigt? Hvorfor betyder det noget?

En grundlæggende del af at tage lederskab er at hjælpe mennesker med at håndtere udfordringer. Narrativer - eller fortællinger - er skabt til netop det. Når vi deler fortællinger, kan vi flytte mennesker fra tvivl og frygt til håb og handlekraft.

Viden i sig selv skaber sjældent handling. Det gør motivation derimod. Og motivation opstår ofte gennem historier, der gør vores værdier og fælles identitet tydelige.

### Hvordan gør man?

Her arbejder man med tre komponenter: fortællingen om **mig**, fortællingen om **os** og fortællingen om **nu**.

### 1. Fortællingen om mig

Her deler du øjeblikke i dit liv, hvor du har stået over for valg eller udfordringer, som har formet dig. Det kan være situationer, hvor noget var svært, men hvor du fandt håb, lærte noget vigtigt eller blev klogere på dig selv og andre.

### 2. Fortællingen om os

Hvor fortællingen om mig er relativt tilgængelig, er fortællingen om os lidt sværere. Her handler det ikke kun om dig som leder, men om de mennesker, du forsøger at engagere. I fortællingen om os trækker man på de oplevelser, der får jeres fælles værdier frem i lyset. Det er denne historie, der skaber et fælles grundlag for at folk vil handle, træffe beslutninger og tage risici.

### 3. Fortællingen om nu

Den sidste del er fortællingen om nu. Som navnet antyder, handler den om nutiden. Hvad er de aktuelle udfordringer, vi står overfor? Hvilket valg skal vi træffe for at håndtere dem? Historiestrukturen er den samme som i de andre fortællinger, men her handler det om det, der sker lige nu.

Det kræver øvelse at få de tre fortællinger til at hænge sammen på en naturlig måde. Derfor er det vigtigt at prøve sig frem og få feedback fra andre: Giver det mening? Rammer det noget vigtigt? Skaber det lyst til at handle?

### Typiske fejl

En af de mest almindelige fejl er at reducere fortællinger til instruktioner eller information. Fortællinger virker ikke, fordi de forklarer noget. De virker, fordi de både sætter gang i hoved, hjerte og hænder.

## ØVELSESARK

Øv dig i at fortælle fortællingen om mig, os og nu

**Fortællingen om mig:** Forsøg at finde et tidspunkt i dit liv hvor du stod overfor et valg og gennemgå disse spørgsmål. En god øvelse kan være at fortælle om noget, der allerede er sket, i nutidsform: "Jeg kommer ind i rummet. Jeg ser et lys. Jeg hører en lyd." Med andre ord: Du trækker fortiden ind i nutiden.

- Hvad var udfordringen og hvad var udfordrende ved det?
- Hvorfor traf du det valg, du traf? Hvordan føltes det?
- Hvad var resultatet af dit valg? Hvad lærte det dig og hvad vil du gerne lære fra dig?

**Fortællingen om os:** Når du udvikler din *historie om os*, kan du reflektere over disse spørgsmål:

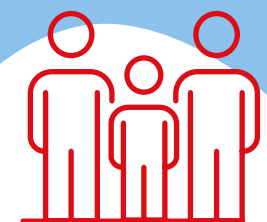
- Hvilke værdier deler du med dette fællesskab? (Bemærk: Her er fællesskabet det "os", din historie handler om.)
- Hvilke erfaringer har haft størst betydning for dette fællesskab? Hvilke udfordringer har det stået overfor?
- Hvilken forandring håber dette fællesskab på, og hvorfor?

**Fortællingen om nu:** Når du udvikler din historie om nu, kan du reflektere over disse spørgsmål:

- Hvad er den presserende udfordring, som jeres "os" står overfor?
- Hvilken forandring håber dette fællesskab på, og hvorfor? Hvordan vil fremtiden se ud, hvis forandringen sker? Hvordan vil fremtiden se ud, hvis forandringen ikke sker? (*Her forsøger du at tegne et billede af fremtidens "drøm", hvis forandringen gennemføres, og fremtidens "mareridt", hvis den ikke gør.*)
- Hvilket valg beder du folk om at træffe, og hvorfor nu?
- Hvilken handling beder du dem om at tage, og hvilken betydning vil det have for det større billede?



**Fortælling om mig**  
(Kald til lederskab)



**Fortælling om os**  
(Fælles værdier og oplevelser)



**Fortælling om nu**  
(Strategi og handling)

# 02

## BYGGE RELATIONER

### Hvad går praksissen ud på og hvorfor er det vigtigt?

At bygge relationer handler om at skabe bånd mellem mennesker. Ikke bare gennem korte møder eller hyggelige samtaler, men gennem forbindelser, hvor vi forpligter os over for hinanden og dermed også over for en fælles fremtid.

Stærke relationer er fundamentet for ethvert fællesskab. Når mennesker føler sig set, hørt og værdsat, er de også mere villige til at tage ansvar og bidrage til en fælles sag.

Relationer handler derfor om mere end netværk. De handler om at opdage, hvad vi brænder for, hvilke erfaringer vi har med os, og hvad vi gerne vil skabe sammen. Når vi lærer hinanden bedre at kende, får vi øje på både fælles værdier og forskellige ressourcer, som kan bringes i spil.

Ingen skaber forandring alene. Vi er afhængige af hinanden, og derfor er relationer noget af det vigtigste, vi kan investere tid i.

### Hvordan gør man?

Relationer kan opstå både digitalt og fysisk, men der er noget særligt ved at mødes ansigt til ansigt. Når vi mødes, kommunikerer vi ikke kun med ord, men også gennem kropssprog, stemme og nærvær.

Det første skridt er at turde tage kontakt.

Det kan for eksempel være ved at sige:

- "Jeg så dig komme ud af konferencen/mødet/borger-samlingen og fik lyst til at spørge dig om X"
- "Jeg hørte fra X, at du er den helt rigtige at snakke med, hvis man vil vide mere om Y"

Vær åben om, hvem du er, hvorfor du engagerer dig, og hvad der betyder noget for dig. Når du deler lidt af din egen historie, bliver det lettere for den anden at gøre det samme. Her kan du bruge *fortællingen om mig* fra kapitlet om fælles fortællinger.

Nysgerrighed er et af de vigtigste redskaber. Vær interesseret i personen som menneske – ikke kun i, hvad vedkommende kan bidrage med.

En god idé er at spørge ind til hvorfor personen har truffet de valg, de har truffet igennem livet. Ofte vil I opdage værdier, interesser eller erfaringer, I har til fælles. Når det sker, kan relationen udvikle sig videre. Et vigtigt næste skridt kan være at aftale at mødes igen på et konkret tidspunkt. Det er her, relationen begynder at blive til en forpligtelse.

### En-til-en-møder og husmøder

Regelmæssige en-til-en-møder samt husmøder er en god måde at skabe struktur omkring forpligtende samtaler.

En-til-en møder udforsker tre spørgsmål:

1. Har jeg ressourcer, som du er interesseret i?
2. Har du ressourcer, jeg er interesseret i?
3. Har vi fælles værdier, der motiverer os til fælles forpligtende handling?

Hvis ja, kan I aftale at mødes igen.

En-til-en møder kan både være **introducerende** (med en ny leder eller frivillig for at lære hinanden at kende), **vedligeholdende** (at styrke en eksisterende relation og følge op på mål eller aftaler) eller **eskalerende** (at bede dem om eventuelt selv tage en lederskabsrolle til sig).

Et husmøde er en samling, hvor en vært inviterer mennesker fra sit netværk til en samtale om et fælles tema eller en fælles udfordring. Deltagerne deler deres erfaringer, bekymringer, håb og idéer. Sammen undersøger de hvilke handlinger, der kan sættes i gang. Et husmøde handler ikke kun om at skabe handling. Det handler også om at skabe nye relationer og opdage nye ledere. Derfor opfordres deltagerne ofte til selv at være vært for et kommende møde.

På den måde vokser både fællesskabet og antallet af mennesker, der tager ansvar.

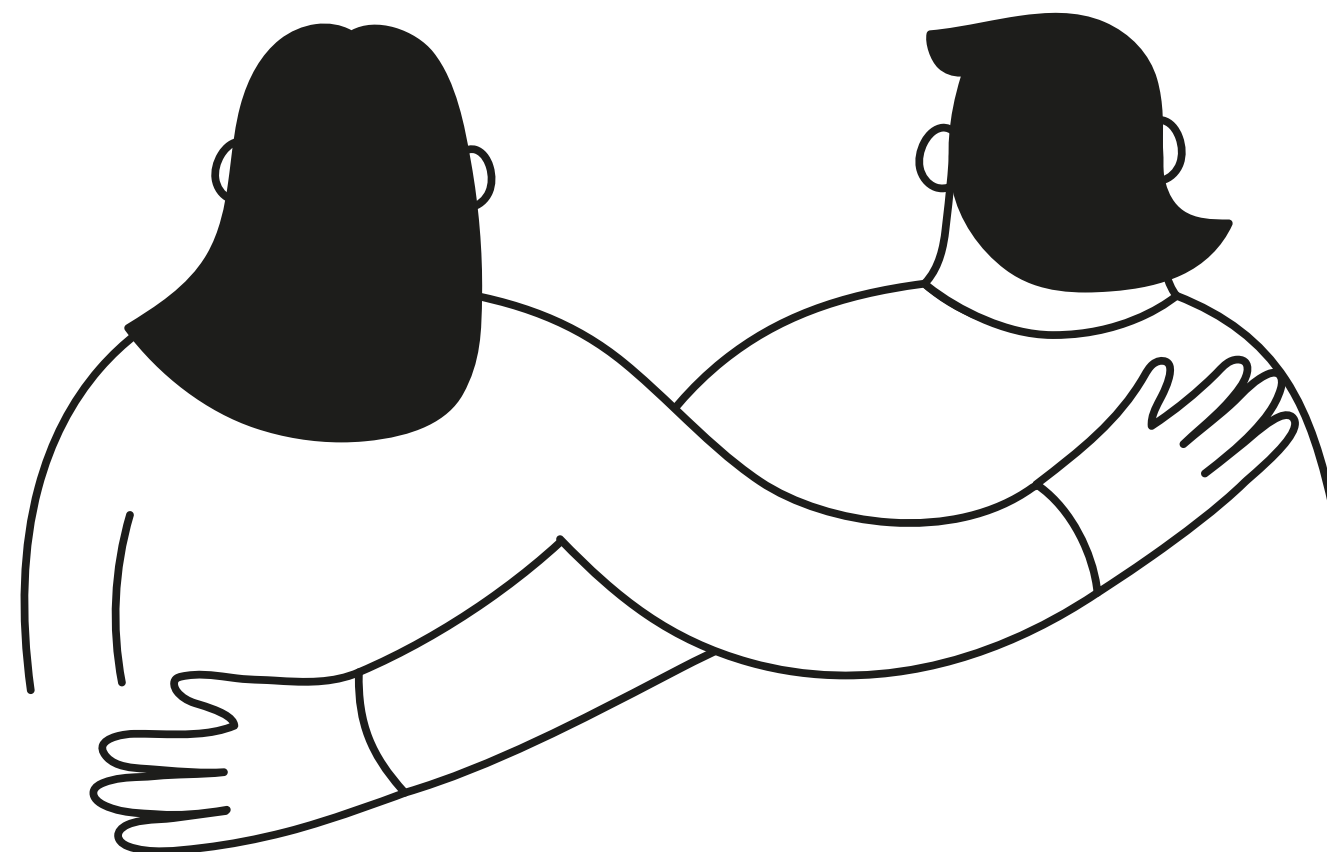
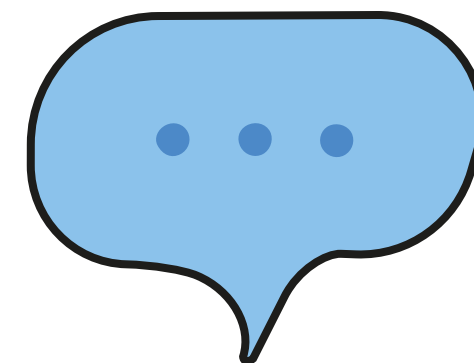
### Typiske fejl

En af de mest almindelige fejl er at behandle relationer som transaktioner.

Hvis vi kun taler med mennesker for at få noget fra dem, mærker de det hurtigt. Relationer handler ikke om at udnytte hinandens ressourcer. Transaktioner hører til i øjeblikket, mens relationer bygger bro til fremtiden.

En anden fejl er at tro, at gode relationer kræver, at vi er enige om alting. Tværtimod kan forskellighed være en styrke. Mennesker med andre erfaringer, perspektiver og baggrunde kan udfordre vores måde at tænke på og hjælpe os med at se nye muligheder. Relationer opstår ikke kun i det, vi har til fælles. De vokser også i mødet mellem forskelle - i det, vi deler, og i det, vi kan lære af hinanden.

Derfor er det vigtigt ikke kun at opsøge mennesker, der ligner os selv. Nogle af de stærkeste relationer opstår netop på tværs af forskelle.



# ØVELSESARK

Find en kollega, en ven eller en partner, som vil øve sammen med dig.

Husk at tage tid!

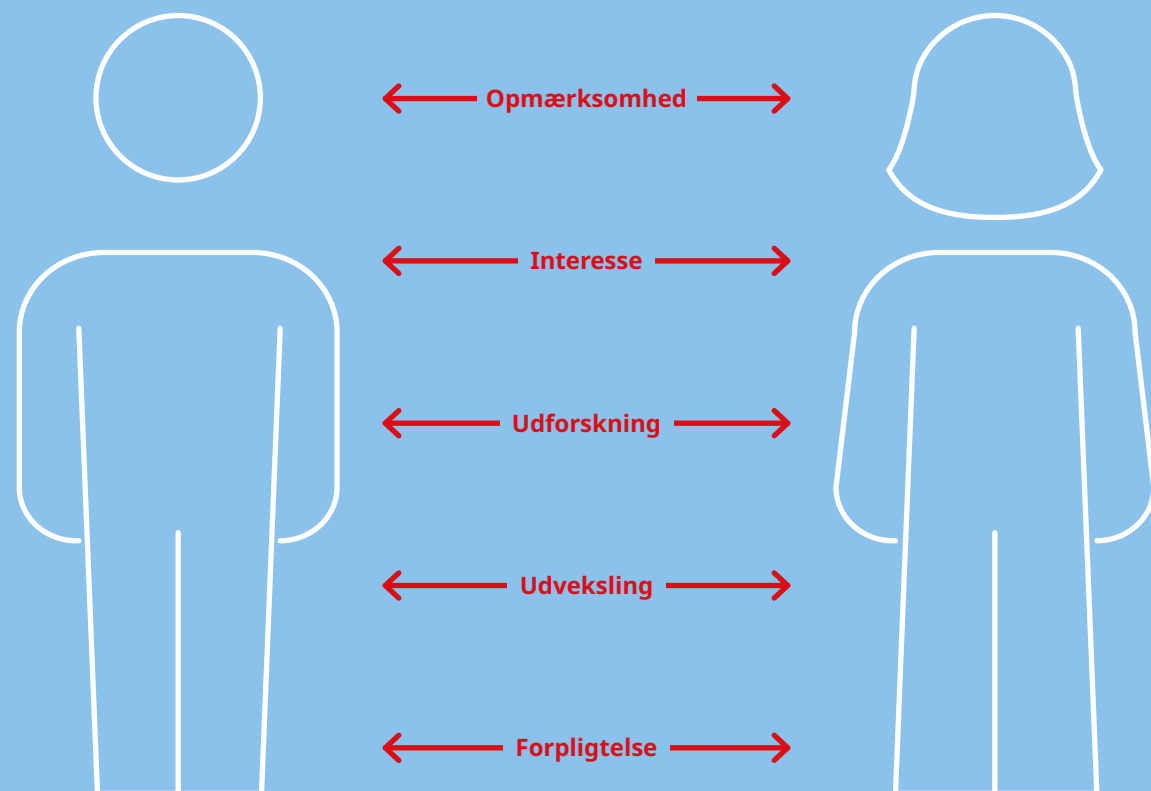
**Del 1: Samtalen (8 minutter):** Denne opgave går ud på at øve sig i at bygge relationer. Først skal lederen stille spørgsmål til modparten, uden at det lyder som et interview. Del også ud af dig selv, dit liv og din historie. Fokusér på at opdage fælles værdier, interesser og potentielle ressourcer, der kan tages i brug i din forening. Afslut med at bede om en forpligtelse.

**Del 2: Feedback (2 minutter):** Den anden giver feedback tilbage ved at komme ind på følgende spørgsmål. Følte du dig "netværket" eller manipuleret? Eller følte du at personen faktisk prøvede at bygge en relation til dig? Hvad var godt og hvad kunne gøres anderledes?

Hvis I har lyst, kan I bytte roller og gentage øvelsen.

Lyt nøje efter og skriv fælles værdier, interesser og ressourcer ned bagefter.

## 5 trin til at bygge relationer



# 03

## KLAR STRUKTUR

### Hvad går praksissen ud på og hvorfor er det vigtigt?

Et stærkt lokalt fællesskab kræver en struktur, der gør det lettere at samarbejde, tage ansvar og skabe resultater sammen. Struktur handler om fælles aftaler om, hvordan I arbejder sammen – ikke om kontrol, men om at skabe klare rammer for handling.

Når ansvar fordeles bredt, bliver foreningen mindre sårbar, flere kan tage initiativ, og arbejdet kan fortsætte over tid. Uden struktur bliver det uklart, hvem der gør hvad, og hvordan beslutninger træffes. Derfor er struktur en vigtig forudsætning for, at frivillige kan koordinere deres indsats og skabe varige forandringer sammen.

I mange foreninger kan der også opstå afstand mellem lokale og nationale niveau. Lokale frivillige kan opleve, at den nationale forening ikke forstår deres virkelighed, mens nationale medarbejdere kan have svært ved at få indblik i lokale udfordringer. En god struktur kan skabe forbindelser mellem de forskellige niveau, så viden og erfaringer flyder begge veje.

### Hvordan gør man?

Hver gang I laver aftaler om, hvordan I vil arbejde sammen, skaber I struktur.

Der er fem forhold, som særligt styrker et teams samarbejde:

- 1. Et stabilt hold:** Så de samme mennesker arbejder sammen over tid.
- 2. Mangfoldighed:** Forskellige erfaringer, perspektiver og kompetencer giver bedre løsninger.
- 3. Fælles formål:** Alle ved, hvorfor arbejdet er vigtigt.

**4. Klare spilleregler:** Tydelige normer og forventninger for samarbejdet. (se øvelse i slutningen af dette afsnit)

**5. Klar rollefordeling:** Alle ved, hvem der har ansvar for hvad.

En vigtig del af en sund struktur er også at fejre indsatsen. Når mennesker oplever, at deres arbejde bliver set og værdsat, styrker det motivationen og lysten til fortsat at bidrage.

### Snefnugmodellen: Lederskab, der skaber nye ledere

Snefnugmodellen er en måde at beskrive en særlig struktur inden for lederskab.

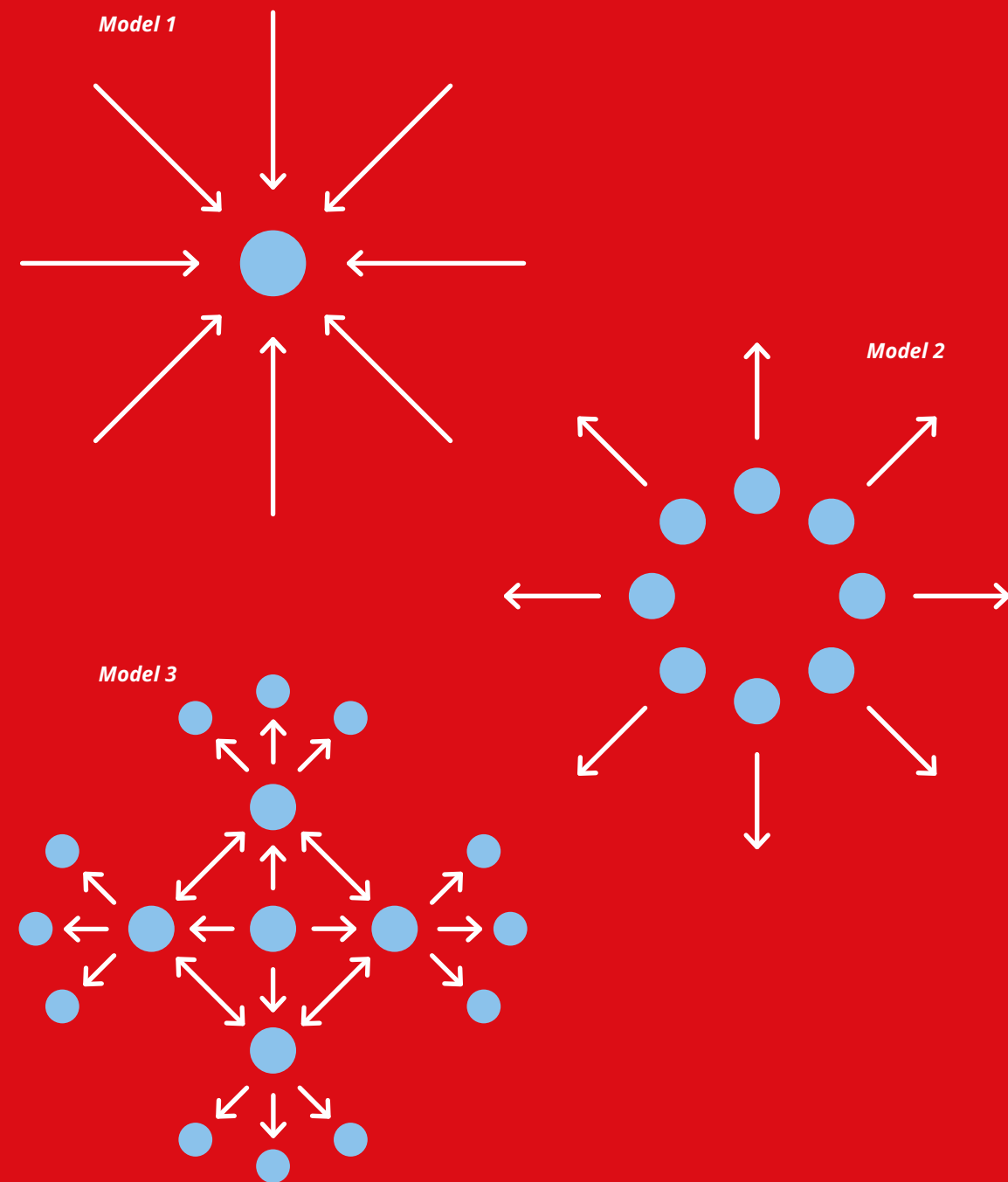
Den adskiller sig fra den klassiske lederskabsmodel (model 1), hvor én person står i centrum, og alle beslutninger og opgaver samler sig hos denne person. Det kan skabe flaskehalse og øge risikoen for udbrændthed.

I den modsatte ende findes en helt flad struktur, hvor alle er ledere (model 2). Her kan udfordringen være, at ingen har ansvar for koordineringen, og at det bliver uklart, hvem der tager ansvar, når noget går galt.

I snefnugmodellen (model 3) er lederens vigtigste opgave at udvikle nye ledere. Disse ledere udvikler derefter andre ledere. På den måde fordeles ansvar og initiativ bredt i foreningen, samtidig med at der fortsat er sammenhæng og koordinering.

Lederskab bliver dermed ikke noget, få personer udøver, men noget der vokser og spredes gennem jeres forening.

**Se modellerne på næste side →**



Coaching er en central måde, hvorpå ledere i snefnugmodellen videreudvikler lederskab.

Se afsnittet om coaching for inspiration til, hvordan du kan træne dine coaching-færdigheder.

### Typiske fejl

Mange forsøger at fjerne alle spændinger og uenigheder i en forening. Men godt organisatorisk lederskab handler ikke om at eliminere spændinger. Det handler om at kunne håndtere dem.

Der vil altid være forskellige interesser, perspektiver og behov i en forening. Ikke alle modsætninger kan løses, men de kan håndteres konstruktivt. En vigtig ledelsesopgave er derfor at skabe rammer, hvor mennesker kan samarbejde, selv når de ikke er enige om alt.

## ØVELSESARK

Formålet med øvelsen er at skabe fælles forventninger til samarbejdet i jeres team.

Tal sammen om følgende områder: Beslutninger, diskussion, møder, forpligtelser og regler for normbrud.

### Beslutninger: Hvilken proces vil I bruge, når I træffer beslutninger?

Det kan fx være:

- *Konsensus:* Alle skal være enige
- *Flertalsbeslutninger:* Det forslag, der får flest stemmer vinder
- *Delegation:* En eller flere personer får mandat til at træffe beslutningen
- *Lodtrækning eller slå sten, saks, papir eller:* Skæbnen tager beslutningen
- *Andet:* Kom med dit eget bud

### Diskussion: Hvordan sikrer I gode drøftelser og plads til forskellige perspektiver?

Skriv dine idéer her:

Fx altid...

- Åben og ærlig debat
- Stil åbne spørgsmål
- Balancér egne argumenter med nysgerrighed på hvad andre mener

Skriv dine idéer her:

Fx aldrig...

- Lav personlige angreb
- Stoppe med at lytte til hvad andre siger
- Gå direkte til konklusionen

Fortsæt på næste side →

## ØVELSESARK (FORTSAT)

Møder: Hvordan vil I holde møder?

Skriv dine idéer her:

*Fx altid...*

- Start til tiden og bliv ved med at overholde tiden
- Vær fuldt til stede gennem hele mødet

Skriv dine idéer her:

*Fx aldrig...*

- Kom til møderne uforberedt
- Tag telefonen eller tjek mails

Forpligtelse: hvordan vil I delegere ansvar for handling og aktiviteter og hvordan følger I op på forpligtelser?

Skriv dine idéer her:

*Fx altid...*

- Tjek at alle har forstået aftaler
- Følg op på forpligtelser
- Bed om/til byd støtte, når der er behov
- Tjek ind med hinanden ugentligt

Skriv dine idéer her:

*Fx aldrig...*

- Antag at I har en aftale
- Er en aftale uklar så bed om afklaring
- Antag at opgaverne bliver løftet
- Forpligt dig på en opgave, du ved, du ikke kan fuldføre

Hvad er konsekvensen, hvis normerne ikke overholdes?

Skriv dine idéer her:

*Fx kan dette være at medbringe en kage eller skrive en sang.*

Målet er ikke at straffe, men at skabe en kultur, hvor man tager ansvar for fællesskabet og hjælper hinanden med at lykkes.

# 04

## KREATIV STRATEGI

**Hvad går praksissen ud på og hvorfor er det vigtigt?**

Strategi handler om, hvordan man omsætter det, man har, til det, man har brug for, for at opnå det, man ønsker. Strategi er en proces, der hele tiden forandrer sig, fordi omstændighederne også gør det. Derfor taler man ofte om det som et verbum: *strategizing*.

Hvor *fælles fortællinger* handler om, *hvorfor* vi gør, det vi gør, handler strategi om *hvordan*. Det afgørende er ikke, hvor mange ressourcer man har, men hvordan man bruger de ressourcer, der faktisk er til rådighed.

Strategi er altid bundet til den konkrete kontekst. Derfor skal man både tæt på virkeligheden – og tæt på dem, der lever den – og samtidig løfte blikket og se mønstre på tværs. Lokale erfaringer hænger ofte sammen med større udfordringer, som andre også står med. Strategi arbejder netop i balancen mellem det helt nære og de store fælles spørgsmål.

**Hvordan gør man?**

Et godt sted at begynde, når man skal formulere sin strategi, er med disse seks spørgsmål:

**1. Hvem er mit folk?**

Hvem er de mennesker, jeg samarbejder med i en fælles sag, og som jeg er ansvarlig for?

**2. Hvilken forandring har de brug for, og hvad mener de selv?**

Ikke hvad du tror, de har brug for, men hvad de selv oplever, at de har brug for.

**3. Hvordan kan de omsætte det, de har, til den magt, de har brug for, for at opnå forandringen?**

Her ligger forandringsteorien. Det er en hypotese – ikke en forudsigelse – om, hvordan man bringer jeres ressourcer bedst muligt i spil for at skabe den ønskede forandring. Man kan nemlig gøre *meget* med *lidt*. Forandringsteorien skal have et formål og et klart resultat.

**4. Hvad er målet, vi kæmper for at opnå?**

Overvej, hvorfor det er et godt strategisk mål, og hvordan vi kan måle den forandring, vi skaber på vej mod målet. Kriterier for et godt strategisk mål: Det fokuserer indsatsen, motiverer deltagelse, udnytter ressourcerne bedst muligt, opbygger kapacitet og kan efterlignes af andre.

**5. Hvilke taktikker kan vi bruge?**

Taktikker er de aktiviteter, hvor forandringsteorien bliver omsat til handling.

**6. Hvad er timingen?**

De fleste foreninger arbejder med et årshjul, et budget eller en årlig afrapportering – noget, der kan tegnes som en cirkel. Men forandring følger en anden rytme. Den er ikke cirkulær, men bevæger sig fremad som en pil med en begyndelse og en afslutning.

”

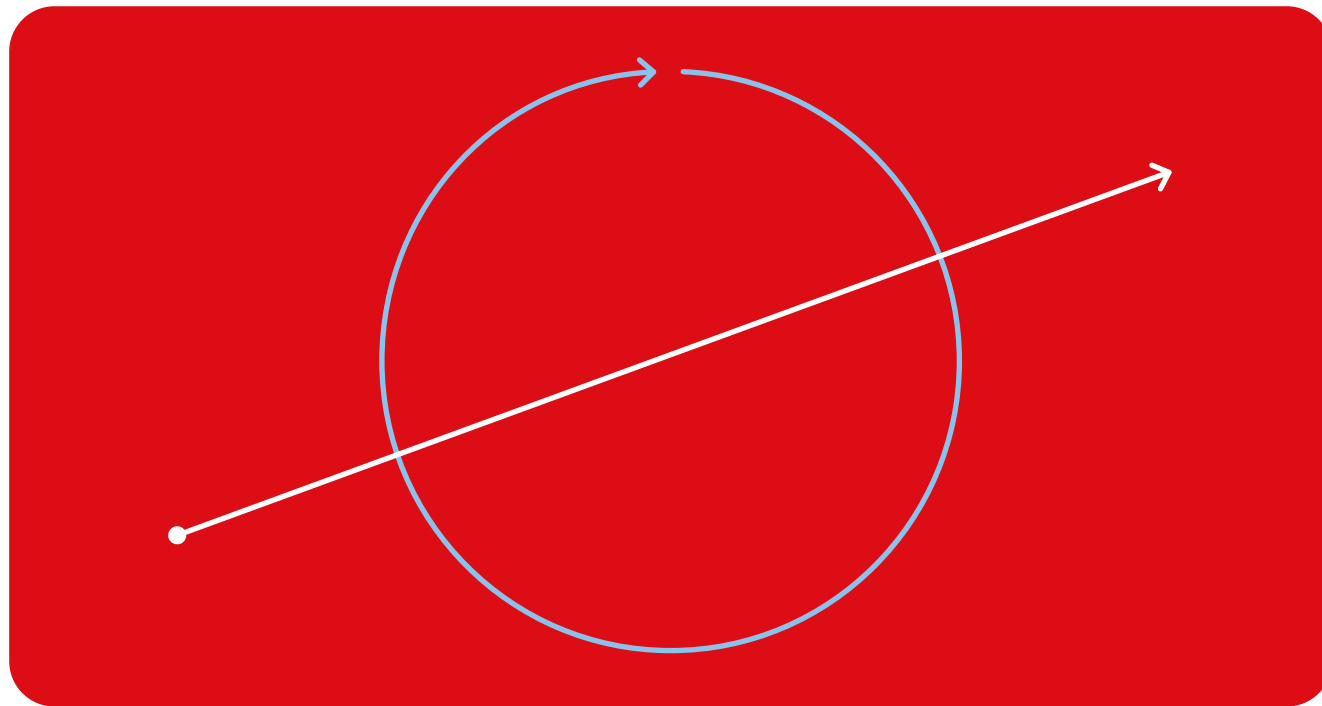
*“And the world is different when you finish than it was before. Campaigns are all about rhythm of change. But organizations are about rhythm of continuity.”*

— Marshall Ganz



# 05

## MÅLBARE HANDLINGER



### Hvad går praksissen ud på og hvorfor er det vigtigt?

At handle går ud på at mobilisere ressourcer og bruge disse ressourcer. Ressourcer kan være mange ting. Nogle bliver brugt op, som penge og tid. Andre vokser, når vi bruger dem – for eksempel tillid, engagement og fællesskab.

Det er ikke nok at have en god strategi eller en stærk fortælling. Hvis det ikke fører til handling i praksis, bliver det ved snakken. Målbare handlinger er det, der gør forskellen: de skaber forandring, viser resultater og gør det muligt at lære undervejs.

Derfor er det vigtigt at kunne måle det, man gør. Målinger hjælper os med at se, hvad der virker, hvad der ikke virker, og hvor vi skal justere.

### Hvordan gør man?

For at få folk til at forpligte sig til at handle, skal man ikke bare give dem en let opgave at handle på, men en *meningsfuld* opgave. Det er særligt vigtigt at tænke over, når man skal holde på sine frivillige.

Det, der kan understøtte motivation hos frivillige eller medarbejdere i din forening er en oplevelse af **meningsfuldhed** (opgaven giver mening i den større sammenhæng), en oplevelse af **ansvar** (personen oplever, at det reelt er op til dem at løse opgaven tilfredsstillende) og sidst, at jeg forstår **resultaterne** (det er tydeligt, hvad der kommer ud af indsatsen for den, der udfører opgaven).

### For at få mennesker til at handle og forpligte sig kan man arbejde med de fire C'er.

- 1 Connection:** Skab forbindelse til den anden person ved at forklare, hvorfor du gør hvad du gør og hvorfor du rækker ud til dem efter hjælp.
- 2 Context:** Forklar situationen. Brug "fortællingen om nu" til at vise, hvorfor der er håb, hvorfor der skal handles, og hvorfor det haster.
- 3 Commitment:** Sørg for, at forpligtelsen bliver tydelig. Fx spørg "kan vi regne med at du deltager i X?". Hvis de siger ja kan du eventuelt få det på skrift eller lave en klar aftale om næste mødetidspunkt og sted. Hvis de siger måske, spørg om de har nogle spørgsmål og hvordan du kan følge op. Hvis det er et nej, så spørg hvorfor og giv dem din kontaktinformation, hvis de ombestemmer sig.
- 4 Catapult:** Når personen har sagt ja, kan du spørge, om vedkommende også vil tage noget mad eller tage 2 andre venner med. Så kan forpligtelsen fordybes og sprede sig til flere.

### Typiske fejl

En klassisk fejl er at tro, at der findes én rigtig strategi. Det gør der ikke.

Strategi er ikke en færdig opskrift, men noget, der hele tiden udvikler sig. Virkeligheden er kompleks, og derfor skal strategi også være fleksibel.

En anden mulig fejl er at holde strategien for centraliseret. Nogle gange giver det mening, at én samlet strategi sætter retningen. Andre gange fungerer det bedre at give ansvar og strategiudvikling ud til mindre grupper, der er tættere på den lokale virkelighed.

## ØVELSESARK

Gennemgå og svar på de seks spørgsmål. Derefter skriv din forandringsteori ned ved at svare på følgende:

Hvis mit folk bruger deres ressourcer på...

Så vil resultatet være...

Fordi...

## Måling som læring

Mange forbinder målinger med kontrol. Men i praksis handler det om læring.

Uden målinger ved vi ikke, om det vi gør, virker. Med de rigtige målinger kan vi se, hvor vi lykkes, og hvor vi skal justere indsatsen. Det vigtigste er at vælge de rigtige ting at måle. Ikke alt, der er vigtigt, er let at tælle – og ikke alt, der kan tælles, er vigtigt.

Gode mål kan for eksempel være: Antal dør-til-dør-samtaler, antal nye frivillige, antal deltagere til et arrangement, indsamlede underskrifter eller indsamlede midler.

Målene skal hænge tæt sammen med jeres overordnede strategi. Et konkret resultatmål – for eksempel 100 underskrifter – gør det lettere at styre indsatsen og se, om man bevæger sig i den rigtige retning.

En god kampagne består ofte af flere trin, som du kan se på figuren: opstart (kick-off), indsatser (taktikker) og afslutning (kulmination). Undervejs kan man sætte delmål, så man hele tiden kan følge udviklingen. Det er også vigtigt, at fremgangen er synlig for alle involverede. Når man kan se, at det går fremad, styrker det motivationen.



## Typiske fejl

En vigtig ting at huske er, at modeller og målinger kun viser en del af virkeligheden. De gør komplekse situationer mere overskuelige, men de er stadig kun et værktøj – ikke virkeligheden selv. Derfor skal målinger altid bruges med omtanke og suppleres med erfaringer, dømmekraft og dialog med dem, det handler om.

## ØVELSESARK

Gennemgå følgende refleksionsspørgsmål:

- Hvad er det vigtigste, vi forsøger at skabe i vores arbejde – og hvordan kan vi se, om vi faktisk er på vej derhen?
- Hvad gør vi allerede i dag, som vi burde begynde at tælle eller følge mere systematisk?

# 06

## COACHING

### Hvad går praksissen ud på – og hvorfor er den vigtig?

Coaching handler om at hjælpe andre med at udvikle sig, løse udfordringer og tage mere ansvar. Formålet er ikke at give svarene, men at hjælpe mennesker med selv at finde dem. God coaching styrker både den enkelte og fællesskabet. Når mennesker bliver bedre til at reflektere over deres erfaringer, lære af fejl og finde deres egne løsninger, vokser deres selvtillid og handlekraft.

Som coach skal du både kunne lytte, stille spørgsmål, støtte og udfordre. Det kræver nærvær og nysgerrighed – og en tro på, at mennesker ofte ved mere, end de selv tror.

### Hvordan gør man?

En enkel måde at arbejde med coaching på er gennem fem trin.

#### 1. Observer: Hvad ser og hører jeg?

Start med at forstå situationen. Lyt opmærksomt til det, personen fortæller. Vær også opmærksom på kropssprog, tonefald og det, der ikke bliver sagt. Stil nysgerrige spørgsmål, indtil du føler, at du forstår udfordringen. Det kan tage tid at få hele billedet frem. Men hvis du ikke forstår problemet, kan du heller ikke hjælpe med at løse det.

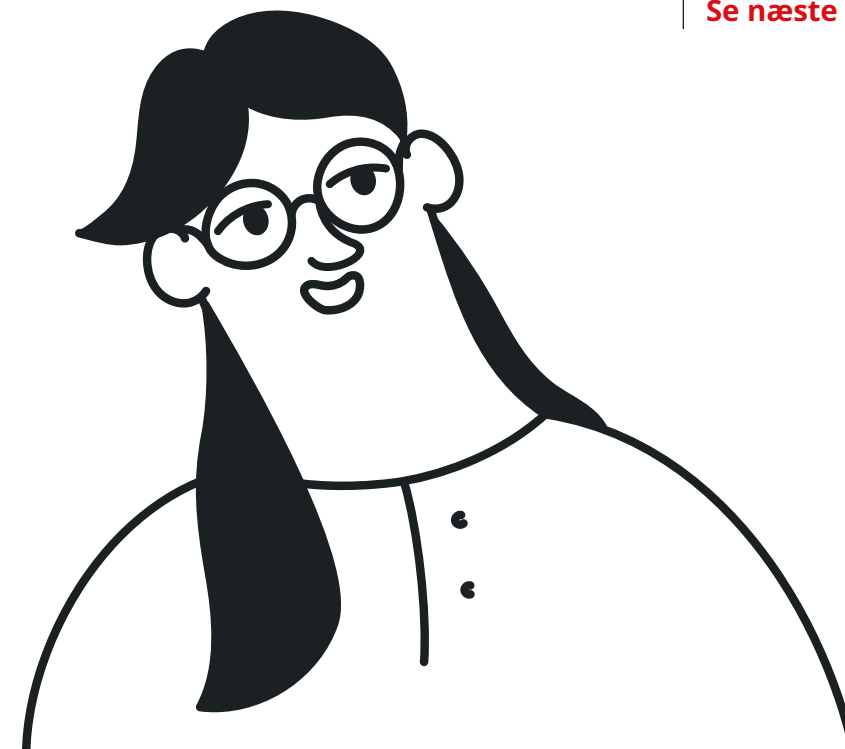
Spørg for eksempel: Hvad skete der? Hvad oplever du som den største udfordring? Hvad har du allerede prøvet?

#### 2. Diagnosticér: Hvad er den egentlige udfordring?

Ikke alle problemer har samme årsag. Nogle gange handler udfordringen om motivation. Personen ved godt, hvad der skal gøres, men bliver holdt tilbage af usikkerhed, frygt eller frustration. Andre gange handler det om færdigheder. Personen mangler viden eller erfaring til at løse opgaven. Og nogle gange handler det om strategi. Personen har både motivationen og kompetencerne, men er usikker på, hvordan de bedst bruges.

Jo bedre du forstår årsagen til udfordringen, desto bedre kan du hjælpe.

Se næste side →



### 3. Hjælp personen videre

Når du tror, du har forstået problemet, er det fristende at komme med løsningen med det samme. Men coaching handler først og fremmest om at hjælpe personen med selv at tænke sig frem til næste skridt.

Spørg: Hvad tror du selv, der skal til? Hvilke muligheder ser du? Hvad kunne være et første skridt?

Hvordan du hjælper videre, afhænger af udfordringen.



#### Hvis udfordringen handler om motivation/hjerte:

- Giv opmuntring og anerkendelse.
- Hjælp personen med at håndtere frygt, usikkerhed eller frustration.
- Del gerne egne erfaringer med modgang og læring.
- Anerkend modet til at prøve noget nyt.



#### Hvis udfordringen handler om færdigheder/information/hænder:

- Vis, hvordan opgaven kan løses.
- Del opgaven op i mindre trin.
- Skab mulighed for træning og øvelse.
- Hjælp personen med at finde viden eller andre, der kan støtte læringen.



#### Hvis udfordringen handler om strategi/hoved

- Gennemgå konkrete eksempler sammen.
- Stil spørgsmål til de valg, personen har truffet.
- Undersøg alternative muligheder.
- Hjælp personen med at reflektere over, hvad der virker, og hvad der ikke gør.

### 4. Saml op: Hvad har personen lært?

Afslut samtalen med at opsummere de vigtigste indsigter. Spørg for eksempel: Hvad tager du med dig fra samtalen? Hvad fungerede godt? Hvad er du stadig udfordret af? Hvad bliver dit næste skridt?

Aftal også, hvad personen vil gøre frem mod næste samtale.

### 5. Følg op

Coaching slutter ikke nødvendigvis efter én samtale. Følg op efter noget tid og spørg: Hvordan er det gået? Hvad har ændret sig? Hvad har du lært siden sidst? Når mennesker oplever fremskridt, er det vigtigt at stoppe op og fejre dem. Det styrker motivationen og giver lyst til at fortsætte udviklingen.

### Typiske fejl

En af de mest almindelige fejl er at tro, at coaching handler om at give gode råd. Hvis du kommer med løsningen, før du har forstået problemet, risikerer du at ramme ved siden af. Samtidig lærer personen mindre af processen.

En anden fejl er kun at rose eller kun at kritisere. Begge dele kan stå i vejen for læring. God coaching kræver både støtte og udfordring. Det er også en fejl at stille ledende spørgsmål, hvor du allerede har bestemt svaret på forhånd. Formålet er ikke at få personen til at tænke som dig, men at hjælpe vedkommende med selv at tænke klart.

### God coaching er ...

- At være nærværende og lytte med både hoved og hjerte.
- At hjælpe mennesker med at forstå deres udfordringer og erfaringer.
- At stille spørgsmål, der åbner nye perspektiver.
- At støtte og udfordre på samme tid.
- At hjælpe andre med selv at finde løsninger.

### God coaching er ikke ...

- At have alle svarene klar på forhånd.
- At fortælle folk, hvad de skal gøre.
- At undgå svære samtaler af hensyn til stemningen.
- At nøjes med ros eller kritik.
- At overtage ansvaret for den andens udvikling.

## ØVELSESARK

Gå sammen med en anden person og gennemgå de nævnte fem trin. Den ene fortæller om en konkret udfordring, som vedkommende står med. Den anden har rollen som coach.

Byt derefter roller.





# AFRUNDING

Med dette metodehæfte har vi forsøgt at introducere dig til nogle kernekoncepter indenfor lederskab, formuleret ved Marshall Ganz. Som tidligere nævnt, er materialet ikke udtømmende for emnerne, og der er masser af viden og flere spændende øvelser at hente. Derfor anbefaler vi, at de nysgerrige kan orientere sig i nedenstående tekster og podcasts, som dette metodehæfte udspringer fra.

Tak for at læse med og pøj pøj med lederskabsopgaverne!

Se mere på: [www.praxisnetvaerk.dk/ompraxis](http://www.praxisnetvaerk.dk/ompraxis)



## KILDER

### **Marshall Ganz (2024)**

People, power, change: organizing for democratic renewal.

### **Leading Change Network, Marshall Ganz, New Organizing Institute, Peter Gibbs, Shea Sinnott (2026)**

Organizing Guide: People, Power, Change.

### **Medborgercentret Nordens Plads (2022)**

Lokalsamfundsagent.

### **Liz Pallatto, Joy Cushman, Jake Waxman et al. (2020)**

Leadership, Organizing, & Action Train the Trainer: Participant Guide.

### **Salimah Samji & Marshall Ganz (2024-2025)**

Building State Capability Podcast.

**Tak til Steve Downer, Difference Visual Communication Studio, for inspiration til illustrationer og figurer.**

TrygFonden

PRAXIS

STYRK DIN FORENING