

Kommunikation i fodbold mellem træner og spiller

Ven eller fjende



Janus Blond

Vejleder: Uffe Pedersen

DBU Pro-træner

15.05.2019

Kommunikation i fodbold mellem træner og spiller Ven eller fjende

Abstract

Forfatter: Janus Blond

Institution: DBU Pro-træner uddannelsen, Pro-træner opgave

Vejleder: Uffe Pedersen

Baggrund:

Fodbold er et kompleks spil, hvor der opstår mange misforståelser. Disse misforståelser vil trænere og spillere gerne minimere, men hvordan kan det lade sig gøre. Hvor stort er problemet og hvordan kan det afhjælpes.

Formål:

Formålet med denne opgave er at skabe et overblik over, om der er en forskel på, hvordan spillere får præsenteret et taktisk budskab, og hvordan det bliver forstået. Hvordan kan kommunikationen mellem træner og spiller optimeres.

Materiale og metode:

Det materiale der er brugt, er bøgerne, Hjernesmarte børn, Hjernesmart ledelse, Idrætsundervisning – En grundbog i didaktik, Kommunikation- Teori og praksis, Omgivet af idioter, Videnskabsteori – Om viden og forskning i praksis.

Disse bøger behandler kommunikation på forskellig vis og med udgangspunkt i en spørgeskemaundersøgelse søger via teori at afhjælpe problemstillingen.

Resultat:

64,7% af Odense Boldklubs U17+19-liga spillere, og 45,5% af superligaspillerne fra sammen klub, er nogle gange i tvivl til kamp angående det holdtaktiske.

38,2% af Odense Boldklubs U17+19-liga spillere, og 45,5% superligaspillerne fra samme klub er nogle gange i tvivl på egen position i forbindelse med kamp.

Konklusion:

Stor forskel trænerens opfattelse af spillerne og det reelle billede. Ved øget fokus på kommunikative værktøjer, kan nogle af misforståelserne i et team minimeres.

Perspektivering:

Specielt et øget fokus på viden omkring modtager i en kommunikationsproces er vigtig, derfor kunne en personprofil test afhjælpe konflikter og skabe et fælles sprog.

Indholdsfortegnelse

Problemformulering	1
Indledning	2
Metode	3
<i>Videnskabsteoretisk udgangspunkt</i>	3
<i>Studiedesign</i>	4
Teoriafsnit	5
<i>Ciceros pentagram</i>	5
Taler	5
Tilhørere	5
Emnet	5
Omstændigheder	6
Sproget	6
<i>Det retoriske kompas</i>	6
Modtageren	7
Kontekst	7
Afsender	8
Formål	8
Emne	8
Medium	8
Genre	8
Forløb	8
Fremstillingsform	9
<i>Kommunikationsstøj</i>	9
<i>Motivationsteori</i>	10
Maslows behovspyramide og den omvendte	10
Herzbergs to-faktor-teori	12
McGregors X/Y-mennesker	13
Flow	13
<i>Spejlteknik som en del af 1 vs. 1 kommunikation – det skaber rapport</i>	14
<i>Hjernens frontallapper</i>	14
<i>Indre landkort</i>	14
<i>Psykologiske forsvarsmekanismer</i>	15
<i>Kompetenceskalaen</i>	16
<i>Tavs viden</i>	16
<i>Insight discovery "Omgivet af idioter"</i>	17
Resultatafsnit	20
<i>Resultat Ungdom</i>	20
<i>Resultater OB Superliga</i>	26
Diskussion	36
<i>Ciceros pentagram og det retoriske kompas</i>	37
<i>Kodestøj</i>	45

<i>Motivation (Maslow, Hertzberg, McGregor og Csikszentmihalyi)</i>	47
Perspektivering	50
<i>Personprofil test (Insight discovery)</i>	51
<i>Kommunikationskompetencer</i>	52
<i>Alle har værdi</i>	52
<i>Lad spillerne undervise hinanden</i>	52
<i>Ordbog for klubben/truppen</i>	53
<i>Spørgeskemaer</i>	53
Konklusion	53
Litteraturliste	54
Bilag	56
<i>Bilag nr. 1</i>	56
<i>Bilag nr. 2 (Personprofiltest Janus Blond)</i>	65
<i>Bilag nr. 3</i>	67
<i>Bilag nr. 4</i>	69
<i>Bilag nr. 5</i>	70
<i>Bilag nr. 6</i>	71

Problemformulering

Hvordan formidles det taktiske budskab fra træner til spillere, og hvordan ønsker spillerne det præsenteret?

Hvordan kan træneren optimere en spillers indlæring af et taktisk budskab?

Indledning

Er den dygtige træner en supertaktikker, eller er han reelt set en super kommunikator? Ovenstående tanke har ført til denne opgave.

Fodbold og Kommunikation: bør gå hånd i hånd, men gør det sjældent! Klar og tydelig kommunikation er et afgørende element for succes.

I hvilken som helst kontekst, vi som individ befinder os i, vil der forekomme en større eller mindre grad af verbal eller nonverbal kommunikation, og det gælder ikke mindst på et fodboldhold. Den enkelte spillers forståelse og eksekvering af den planlagte taktik er essentiel.

Fodbold er under konstant udvikling. I jagten på øget performance gælder det om at følge med og gerne være et skridt foran. Flere forskellige områder har udviklet sig igennem de seneste år.

Diætister, mentaltrænere, coaches og specielt den fysiske træning har været under lup.

Klubber, trænere og spillere optimerer de steder, hvor det er muligt, og jagter de små marginaler, der kan betyde den store forskel. Trænerne uddanner sig og søger inspiration for at øge deres egne kompetencer. Drivkraften er at kunne udvikle spillerne, så en mulig succes kommer tættere på.

Kan et så "basalt" område som kommunikation være et område med uudnyttet potentiale?

Hvad skal en træner bruge sine erfaringer, eksamener og licenser til, hvis evnen til at kommunikere er mangelfuld?

Opgaven tager udgangspunkt i:

Hvordan spillerne ønsker at modtage de taktiske budskaber, kontra hvordan de bliver kommunikeret i dag.

Hvor stor er effekten af budskabet, og hvilke udfordringer er der i forbindelse med at formidle og implementere taktiske budskaber?

Problemformulering

Hvordan formidles det taktiske budskab fra træner til spillere, og hvordan ønsker spillerne det præsenteret?

Hvordan kan træneren optimere en spillers indlæring af et taktisk budskab?

Metode

Videnskabsteoretisk udgangspunkt.

Nærværende studie er hovedsaglig baseret på kvantitativ metode, idet den bygger på en logistisk, positivistisk grundholdning gennem en naturvidenskabelig tilgang. Denne grundholdning underbygger, at alle udsagn skal kunne opsættes som en matematisk formel ved at reducere disse til logiske udsagn om den fysiske verden. Det pågældende kvantitative datamateriale er baseret på et spørgeskema, som hovedsagelig indeholdt lukkede spørgsmål, og derved kan denne forskningsmetode vurdere sandsynligheden for en hændelse. For at kunne måle denne sandsynlighed er det derfor nødvendigt at kvantificere det, der måles på, heraf navnet kvantitativ forskningsmetode (Wahlgren et al, 2018, ss.123).

Ved denne type forskning bliver det muligt at udtale sig om en generel lovmæssighed, der med en vis sandsynlighed kan overføres til lignende tilfælde. Der kan selvfølgelig også i denne kontekst være tale om en begrænsning, idet der netop vil tolkes og analyseres på de fundne resultater. Ergo er der risiko for, at der tolkes forskelligt af forskellige individer og konklusionen ikke bliver en endegyldig sandhed.

Fremkomsten af datamaterialet samt behandlingen heraf vil derfor bære præg af denne videnskabsteoretiske tilgang. Der vil dog i metoden også være et mere humanvidenskabeligt perspektiv gennem et åbent spørgsmål i spørgeskemaundersøgelsen. Her vil der være mulighed for at dække en mere subjektiv oplevelse af en given situation, som typisk tager udgangspunkt i en mere hermeneutisk og derved kvalitativ metode.

Den hermeneutiske tilgang søger viden gennem menneskets handlinger ud fra deres eget perspektiv, hvor subjektiv forståelse fremmes frem for en objektiv viden, og tager derfor udgangspunkt i mennesket (Wahlgren et al, 2018, s. 168).

Det kunne være relevant at gå mere ind i denne forskningsmetode, da den er oplagt i en kommunikativ forskning. Det kunne også være interessant at lave en mere fænomenologisk videnskabsteori, som beskæftiger sig med sammenhængen mellem subjekt og den verden det indgår i, eks via semistrukturerede interviews og observationsstudier, som fordomsfrit kan give et indblik i det pågældende felt, gennem iagttagelse og beskrivelse, der ikke bliver fortolket.

Studiedesign.

Dette studie er udarbejdet på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse med hovedsagelig lukkede spørgsmål. De adspurgte er ungdom (U17 og U19 ligaholdene i Odense Boldklub) og Superligatruppen også i Odense Boldklub. I alt blev der udleveret 62 spørgeskemaer. Fordelingen var 34 for ungdom plus 3 trænere, og 22 seniorer og 3 trænere. Kun én af de adspurgte har et manglende svar, resten er udfyldt rigtigt. Den 20.03.2019 besvarede ungdom spørgeskemaet og den 10.04.2019 besvarede Superliga truppen. Der er ikke skelnet mellem U17 og U19 spillerne, det er en samlet mængde data (34+3). Det spørgeskema superligatruppen (22 spillere+3 trænere) udfyldte, havde tre ekstra spørgsmål, og er derfor en selvstændig undersøgelse.

Der er 6 spørgsmål til ungdom og 9 spørgsmål til superligatruppen. (Se databehandling i følgende resultatafsnit).

Spørgeskemaerne var i begge grupper anonyme og blev udfærdiget i et stort rum, hvor alle udfyldte på samme tid uden at tale sammen (se bilag 3 og 4)

Tabel nr. 1: Hvem har udfyldt spørgeskema

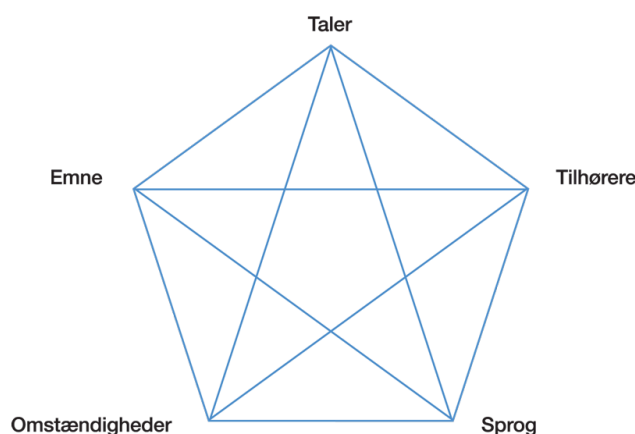
Kategori	Antal
Ungdom OB (U17+U19)	34
Trænere OB Ungdom	3
Superliga spillere OB	22
Trænere superliga OB	3
	I alt 62

Teoriafsnit

Ciceros pentagram

Er en model og et værktøj til at kunne planlægge og analysere kommunikation. I modellen ses de 5 emner, der ifølge Ciceros pentagram influerer på kommunikation (taler, tilhørere, sprog, omstændigheder, og emne) (Thorborg, 2014, s 34).

Figur nr. 1 (Ciceros pentagram)



Taler

Taleren leverer budskabet og skal være bevidst om sin status. Taleren kan være lige, under eller over hierarkisk eller videnskabsmæssigt i forhold til tilhørerne - det er vigtigt at være bevidst om.

Tilhørerne vil også være bevidst eller have forventninger til, hvor taleren befinder sig (Thorborg, 2014, s 35).

Tilhørere

Det er vigtigt at definere, hvem taleren henvender sig til. Udfra denne viden og talerens hierarkiske placering vælges sproget og hvilke eksempler, der kan kaste klarhed over budskabet. Hvor stor en viden har tilhørerne om det emne, der præsenteres (det samme, mindre eller mere)? Hvordan er publikum eller tilhørernes indstilling/holdning til dig som taler (positiv, neutral eller negativ) (Thorborg, 2014, s 35)

Emnet

Taleren har en agenda ved at fremstille emnet og ønsker at komme med et budskab til tilhørerne for at opnå en effekt; det kunne være at overbevise, modbevise eller informere osv. Tilhørerne afgør

målet med talen og ikke nødvendigvis målet med projektet. For eksempel vil sponsorerne i fodboldens verden i nogle tilfælde blive informeret af chefræneren om taktikken til kamp, hvor spillerne skal eksekvere taktikken (Thorborg, 2014, s 35).

Omstændigheder

Her drejer det sig om tid, sted og anledning. Anledning kunne være som ovenstående. Der er stor forskel på, om det er sponsorerne eller holdet taktikken leveres til eller evaluering til TV eller spillere efter kamp (Thorborg, 2014, s 35).

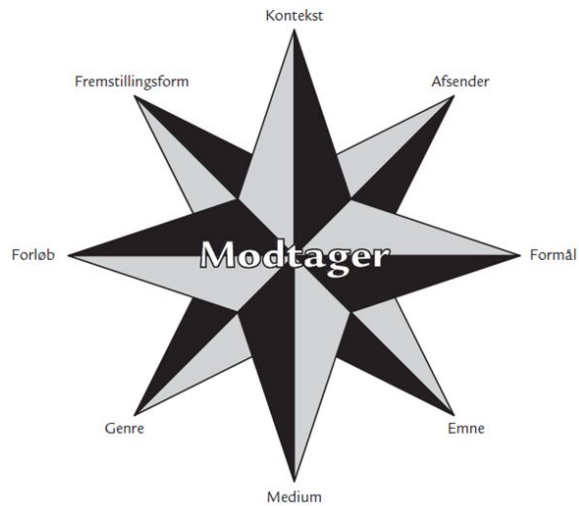
Sproget

Sproget skal tage udgangspunkt i de fire ovenstående punkter og være situationsbestemt (Thorborg, 2014, s 35).

Det retoriske kompas

Er en videreudvikling af Ciceros pentagram. Man kan også kalde det en opdatering til moderne tider, hvor antallet af medier er vokset (Thorborg, 2014, s 36).

Figur nr. 2 (Det retoriske kompas)



Figur 1.6. Det retoriske kompas
(Kilde: Lemée & Lund, 1999)

© Kommunikation – teori og praksis (1. udg.)
Steen Thorborg
Hans Reitzels Forlag, 2014

Modtageren

Modtageren svarer til tilhørerne i Ciceros pentagram. I det retoriske kompas omtales det bare som modtager eller målgruppe. Modtageren er centrum i modellen og påvirkes af alle 8 områder.

Modtagers interesse for emnet er essentielt. Er der på forhånd interesse, eller skal afsender sørge for at skabe denne interesse? Hvordan vurderer afsenderen modtagers viden om emnet, og hvordan skal kommunikationen målrettes på baggrund af den viden? Modtagers holdning til afsender og / eller emnet er vigtig i forhold til den måde, det præsenteres på (Thorborg, 2014, s 36).

Kontekst

I hvilken sammenhæng foregår kommunikationen, i hvilke fysiske og psykiske rammer? De fysiske rammer er tid og sted. Tid kan være en faktor i forhold til, hvor frisk eller træt modtager er. For eksempel er familiens kommunikation i ulvetimen ikke ideel for dybere samtale. Sted kan influere på modtagers opmærksomhed og nærvær. De psykiske rammer handler om, hvor man er mentalt som formidler og modtager (Thorborg, 2014, s 37).

Afsender

Kommunikation fra afsender skal tilpasses modtagers situation. Engagement og kompetence er afgørende for modtagers interesse og fokus. Kropssproget kan både være medspiller og modspiller afhængigt af, om afsenderen mestrer situationen (Thorborg, 2014, s 37).

Formål

Hvilket formål er der med kommunikationen, og hvordan får man som afsender formuleret budskabet, så det kan forstås? Formålet ses ikke kun fra afsenders side, der er også et formål i modtagers rolle. Så hvorfor er modtager en modtager. Hvilken interesse har modtager i kommunikationen (Thorborg, 2014, s 38).

Emne

Fremstillingen af emnet skal være klart og tydeligt. Jo mere konkret, jo mere tydeligt. Her kan brugen af metaforer eller billeder gøre det lettere for modtageren at forstå budskabet (Thorborg, 2014, s 39).

Medium

Mediet er den kanal, som er rammen for kommunikationen. Eksempelvis TV, radio, aviser, twitter, Face Book, talerstol osv. Men det er også den fysiske ramme: mødelokale, en scene osv. Der skelnes ofte mellem den direkte kommunikation, hvor afsenderen er i centrum (eks. foredrag) og massemedier (eks. interviews i tv, radio eller aviser) (Thorborg, 2014, s 39).

Genre

Indenfor hvert medie er der forskellige genrer (fx. bøger: skønlitteratur, fagbøger, krimi osv.) (Thorborg, 2014, s 40).

Forløb

Genren og forløbet er tæt forbundet. Forløbet beskriver kronologien i kommunikationen, hvor der ofte er en indledning, et budskab og en afslutning. Timing eller tiden hvormed budskabet skal fremkomme, skal være i overensstemmelse med det programsatte eller forventede, ellers kan der skabes støj hos modtager (Thorborg, 2014, s 41).

Fremstillingsform

Afsenders brug af sproget, herunder formuleringen og tonen er vigtig for, at modtager opfatter budskabet. Afsender kan bruge fremmedord og fagudtryk, når kommunikationen er rettet mod fagfolk, og skal bruge et simplificeret sprog uden indforståede ord og vendinger, når kommunikationen er rettet mod lægfolk. Humor er et stærkt virkemiddel i kommunikation. Hvis fremstillingsformen fejler, så mister modtager interessen. Andre sproglige elementer som sætningslængde, grammatik og udtale kan også skabe støj, hvis det ikke rammer plet (Thorborg, 2014, s 42).

Kommunikationsstøj

- **Teknisk støj** er forringelse af lyd, som nedsætter eller skævvrider vores opfattelse af det modtagne, så vi går glip af noget kommunikation. Det kan være dårlig dækning på mobilen eller en videotelefoni, hvor forbindelsen hakker, så budskabet bliver svært at afkode.
- **Sproglig støj** for det skrevne budskab kan være tegnsætning, brugen af fremmedord eller stavfejl, der fjerner fokus eller gør det svært at læse. Ved den mundtlige kommunikation kan dialekt, sociolekt, fremmedord og sprog eksempelvis forstyrre modtageren.
- **Kodestøj** kaldes det, når vi forudsætter, at modtager véd det samme om emnet, som vi selv gør, og det ikke holder stik. Derfor skal afsender altid være bevidst om, at modtager kan have andre koder.
- **Kanalstøj** er begrebet om, at vi bliver bombarderet med informationer. Da vi ikke kan modtage uanede mængder af information, må vi selektere, når der er flere samtidige informationer, der interesserer os. Derfor sætter vi os nogle gange mellem to stole, så vi kun hører forskellige ting halvt, fordi vi lytter til flere ting på samme tid.
- **Konfliktstøj** medfører, at vi ikke er i stand til at kommunikere rationelt, da vi er for optaget af konflikten.
- **Kulturel støj** er alt det, vi ikke umiddelbart kan se i forhold til den vi kommunikerer med, fx. religion, politisk overbevisning, værdier osv (Thorborg, 2014, s 188).

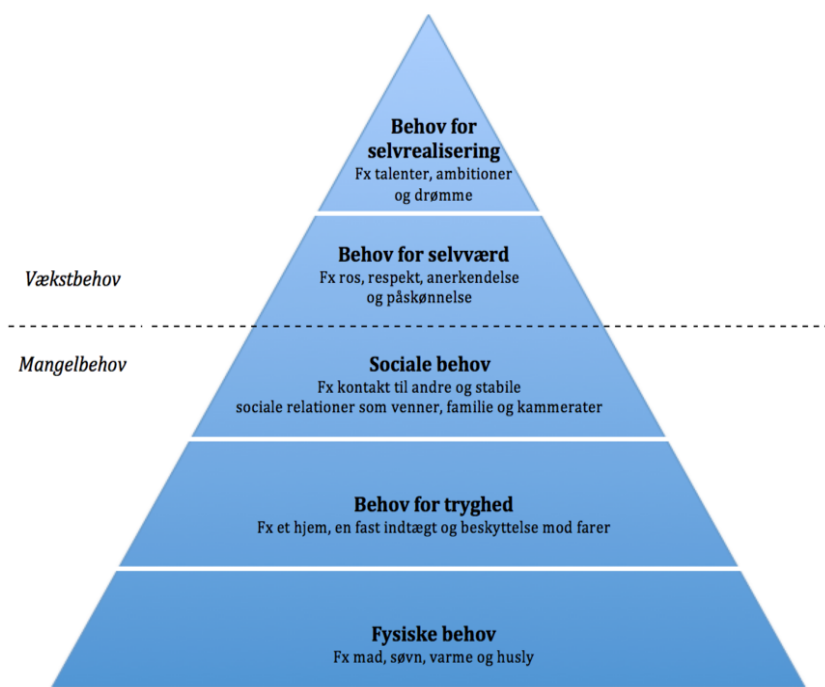
Motivationsteori

Maslows behovspyramide og den omvendte

Fysiske behov

Her er der tale om de basale behov, der holder kroppen kørende (eks. søvn, mad, vand, luft). Langt de fleste mennesker i den vestlige verden får de fysiske behov dækket som en selvfølge (Thorborg, 2014, s 26).

Figur nr. 3 (Maslows behovspyramide)



Tryghedsbehov

Når de fysiske behov er dækket, kan man bevæge sig videre op ad pyramiden. På dette stadie prøver man at sørge for, at man ikke skal kæmpe med de fysiske behov, idet man prøver at skabe et fundament, hvor de fysiske behov fortsat er dækket. I kommunikationøjemed er de fysiske og tryghedsbehovene en afgørende faktor for, at vi kan bevæge os op på et stadie, hvor kommunikationen kan udvikle sig (Thorborg, 2014, s 26).

Sociale behov

Behovet for fællesskab, venskaber og kærlighed. Mennesket har behov for accept fra omverdenen og de mennesker, vi omgås. På dette stadie udvikler vi vores kommunikation og bliver i stand til at manøvrere i forskellige sammenhænge. Vi har behov for at have en følelse af at høre til og være integreret i samfundet. Derfor prøver vi at opbygge positive relationer (Thorborg, 2014, s 26).

Behov for selvværd

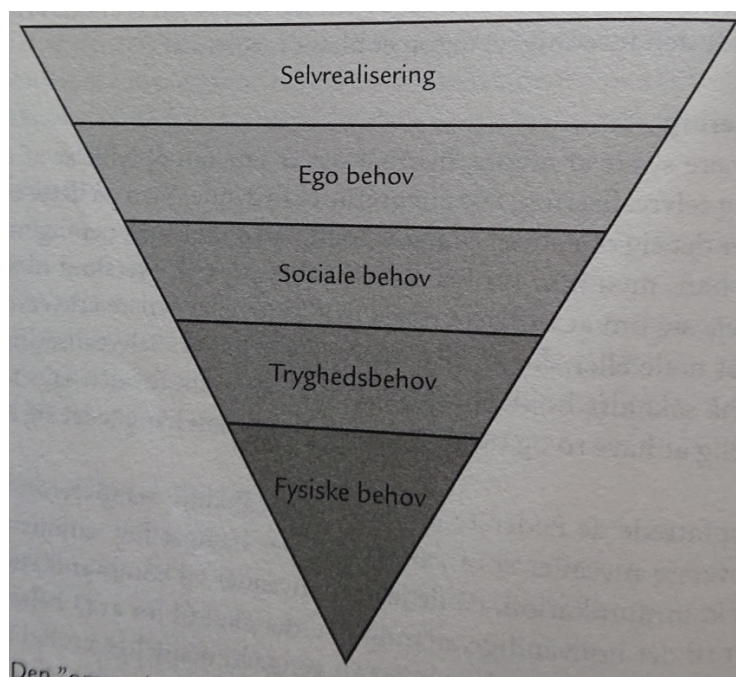
Når de basale behov er dækket, og vi har et godt selvværd, har vi overskud og er fri til at gøre, hvad vi har lyst til. Selvværd er i høj grad afhængig af, om man bliver mødt af omgivelserne med accept og respekt (Thorborg, 2014, s 27).

Selvrealisering

Her på øverste hylde kan vi opfylde mål, som vi har ønsket at nå. Vi er på et stadie med overskud til at forfølge og realisere mål.

På de nederste trin er der ikke plads til meget kommunikation, og den der er, er begrænset til det nødvendige. Maslow omtalte de tre nederste niveauer som "manglebehov". På de øverste to niveauer udvikler vi vores kommunikation. Her taler Maslow om "vækstbehov", altså hvor vi udvikler os som mennesker. Det kræver altså overskud at kommunikere, og det kræver, at vi har vores manglebehov dækket. Specielt i Vesten kan man tale om, at Maslows behovspyramide er vendt om. Vi bruger enormt meget tid på vores "vækstbehov" og har dermed en god mulighed for at udvikle vores kommunikative evner (Thorborg, 2014, s 27).

Figur nr.4 (Maslows behovspyramide omvendt.)¹



Ovenstående figur viser, hvordan vores vestlige samfund og levestandard har gjort det muligt, at vi bruger den største del af vores tid på de tre øverste trin. Kommunikationen er blevet meget jefikseret, og det handler meget om statement.

Konjunktoren har afgørende indflydelse på kommunikationen. Er der højkonjunktur, udvikler vi kommunikationen, da vi er på "vækstbehov"-stadiet, er der lavkonjunktur, lukker vi os inde og er mere på "mangelbehov"-stadiet (Thorborg, 2014, s 28).

Herzbergs to-faktor-teori

Denne motivationsteori omhandler to faktorer, der har indflydelse på motivationen:

vedligeholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer.

Vedligeholdelsesfaktorer indbefatter ydre betingelser såsom arbejdsforhold, mellemmenneskelige relationer, løn, sikkerhed i arbejdet, status og ledelsesteknik. Hvis disse faktorer er tilfredsstillende opfyldt, medfører det ifølge Herzberg, at medarbejderne ikke bliver utilfredse. Den store tilfredshed kommer så, når motivationsfaktorerne kommer i spil. Her taler vi om mulighed for vækst og avancement, handlemulighed og præstation, ansvar, anerkendelse og selve arbejdet.

¹ Kommunikation – Teori og Praksis s.28

Maslow og Herzberg er tæt forbundet. Herzbergs "vedligeholdelsesfaktorer" svarer til de tre nederste trin i Maslows pyramide, og "motivationsfaktorerne" svarer til de to øverste trin (Thorborg, 2014, s 295).

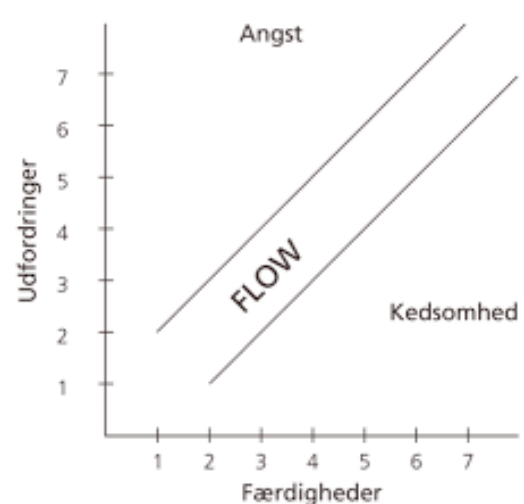
McGregors X/Y-mennesker

Douglas McGregor fremsatte sin teori om X/Y-mennesker. De to menneskesyn er meget polariserede, og begge er sat på spidsen. En leder med et X-menneskesyn vil overvåge sine medarbejdere for at få dem til at bestille noget. Lederen har den holdning til sine medarbejdere, at de af egen drift udfører et absolut minimum af arbejde, altså en meget ringe indsats, og at de intet ansvar ønsker. Lederen vil ofte bruge "piskan" for at få de ansatte til at bestille noget. Y-menneskesyn kalder McGregor det, når lederen uddelegerer arbejdet, og hvor den enkelte medarbejder får ansvar, frihed og muligheden for selvstændighed. Lederen vil værdsætte medarbejdernes engagement og anerkende deres evne til at tage ansvar for deres arbejde. De fleste ledere ligger mellem de to yderpoler (Thorborg, 2014, s 294).

Flow

Flowteorien bygger på menneskets evne til at fordybe sig, så *selvet* forsvinder og aktiviteten eller bevægelsen fylder én fuldstændigt. Personen vil opleve et intensivt engagement, dyb koncentration og manglende tidsfornemmelse. Når færdighederne øges, skal udfordringerne tilsvarende øges, ellers ender vi i kedsomhed. Hvis udfordringerne øges og vores færdigheder ikke følger med, så kan vi opleve angst. Rammer man midt imellem de to omtalte situationer, så får man en følelse af flow (Rønholt & Peitersen, 2014, s. 190).

Figur nr. 5



Spejlteknik som en del af 1 vs. 1 kommunikation – det skaber rapport

Vi efterligner hinandens kropssprog. Når vi efterligner en andens kropssprog, får den anden en følelse af, at vi er på bølgelængde. Vi spejler kropsmæssigt, men også mimisk, og kan via denne teknik få kommunikationen op på et meget højt og intenst niveau. Vi skaber rapport kontakt mellem to eller flere parter. Sælgere kan bruge dette trick til at skabe tillid og øge muligheden for succes (Thorborg, 2014, s 110).

Hjernens frontallapper

Hjernens frontallapper er opdelt i en venstre og højre del. Venstre frontallap er primært center for glæde og optimisme, hvor højre frontallap er center for frygt og usikkerhed via signaler fra amygdala. Både højre og venstre frontallap indeholder spejlneuroner, der kan aktiveres enten positivt eller negativt og som styrer vores følelser, handlinger og samvær med andre mennesker. Frontallapperne opfanger ”mikrobeskeder” og spejler den situation, vi befinder os i, negativt, positivt eller neutralt via spejlneuronerne. Når vi kommunikerer, startes en masse ubevidste processer, hvor der tolkes på mange signaler fra eksempelvis ydre faktorer, men også fra hippocampus, der lagrer vores erindringer og erfaringer. Hippocampusaktivitet hjælper os til at løse de opgaver og udfordringer, vi står overfor, da vi kan trække på vores erindringer og erfaringer. Hippocampus kæmper mod amygdala, der er hjernens alarmklokke, som via signaler skaber frygt og angst. Når hippocampus-amygdala akse fungerer optimalt, er der balance mellem udfordringer og den kapacitet, vi har til rådighed. Bliver udfordringerne for store, vil signaler fra amygdala stige og nedsætte aktiviteten i hippocampus. Man kan i denne situation bruge reframing (et patenteret begreb af Anette Prehn) til at visualisere positive tanker og billeder og dermed genskabe optimal hippocampusaktivitet (Thorborg, 2014, s. 52).

Indre landkort

Det indre landkort er et billede på, hvordan vi ser på verden, os selv og andre mennesker. Ud fra vores indre landkort er vi overbevist om, at sandheden er det, vi ser. Det er et produkt af nedenstående faktorer, som vi samler input fra igennem hele livet, og som er styrende for vores adfærd.

Vores indre landkort og dermed vores adfærd er et produkt af følgende:

- Følelser
- Erfaringer
- Fordomme
- Forestillinger
- Overbevisninger
- Viden/Tro
- Påvirkninger
- Forbilleder

Disse ovenstående aspekter af personligheden kan vi være mere eller mindre bevidste om. Det vi er bevidste om, kan vi bruge til at op- og nedjustere de forskellige parametre for at optimere en situation eller handling. Problemet er bare, at i pressede situationer stiger sandsynligheden for, at vi handler som vi altid har gjort, jo mere pressede vi bliver. Følelserne er meget dominerende, så langt hen ad vejen vil vores adfærd være styret af følelser.

Vores indre landkort er unikke. Vi opfatter ting forskelligt, også selv om vi kan være enige om mange ting og have fælles værdier. Det er en af grundene til, at konflikter opstår (Thorborg, 2014, s. 86).

Psykologiske forsvarsmekanismer

kan inddeles i de ”de svage forsvarsmekanismer” og ”de stærke forsvarsmekanismer”

De svage forsvarsmekanismer

- Fortrængning: man glemmer det der er sket, og arkiverer det i hukommelsen som ikke sket. Skulle man komme i tanke om det, vil man prøve at undertrykke erindringen.
- Rationalisering: man husker de positive ting.
- Kompensation: Hvis man ikke når sit mål, sætter man sig ”bare” et andet.
- Projektion: man giver andre skylden for et dårligt udfald.

Overordnet er ”de svage forsvarsmekanismer” undskyldninger, der resulterer i, at man kan komme videre uden at amygdala får frit spil (Thorborg, 2014, s. 56).

De stærke forsvarsmekanismer

- Resignation: man lukker sig inde i sig selv og trækker sig fra omverdenen og undgår social kontakt. Man har rigeligt at gøre med at få dagligdagen til at fungere.
- Depression kan udvikle sig, hvis man i en længere periode er nedtrykt og opgivende og har svært ved at fokusere på noget positivt og kun har negativ tankegang.
- Aggression: Ens adfærd er aggressiv, og man skælder ud. Man kan ikke tænke klart og se ud i fremtiden
- Flugt: psykisk flugt kan resultere i, at man isolerer sig mentalt. Fysisk flugt kan udmønte sig ved, at man aktivt vælger et fysisk sted fra.

De stærke forsvarsmekanismer kan udvikle sig alvorligt og blive til en psykisk blokering (Thorborg, 2014, s. 57).

Kompetenceskalaen

Når man som individ skal i gang med noget nyt, er der fire faser, man med forskellig hastighed går igennem afhængig af kompleksiteten:

- Ubevidst inkompetent: Når man ikke regner en opgave, man ikke mestrer, for noget særligt.
- Bevidst inkompetent: Når opgaven viser sig svær, og man ikke mestrer den.
- Bevidst kompetent: Når man kan løse opgaven, men hvor det kræver fuldt fokus og koncentration.
- Ubevidst kompetent: Når man mestrer opgaven uden at tænke over det. Når det "ligger på rygraden" (Thorborg, 2014, s. 75).

Tavs viden

Polanyi står for teorien om den tavse dimension. Det drejer sig om den implicitte eller tavse viden. En stor del af vores viden har vi eksempelvis ubevidst fået via praktiske aktiviteter. Det modsatte er eksplicit viden eks. fakta, altså den viden, vi er bevidst om. Implicit og eksplicit viden er tilsammen det, der udgør menneskets kognition (Rønholt & Peitersen, 2014, s. 96).

Tavs viden² fra Wikipedia (eng. *Tacit Knowledge*) er [viden](#), som er svær at overføre fra én person til en anden ved at beskrive det skriftligt eller verbalisere det. Det er fx nemt at forklare en anden person, at [København](#) er [hovedstaden](#) i [Danmark](#), hvilket er verbaliserbar viden, hvorimod det kan være svært at forklare eller skrive en manual for, hvordan man spiller fodbold. Man kan beskrive reglerne, men man kan ikke læse en bog om fodbold og derudfra blive en god fodboldspiller.

² https://da.wikipedia.org/wiki/Tavs_viden

Insight discovery³ ”Omgivet af idioter”⁴

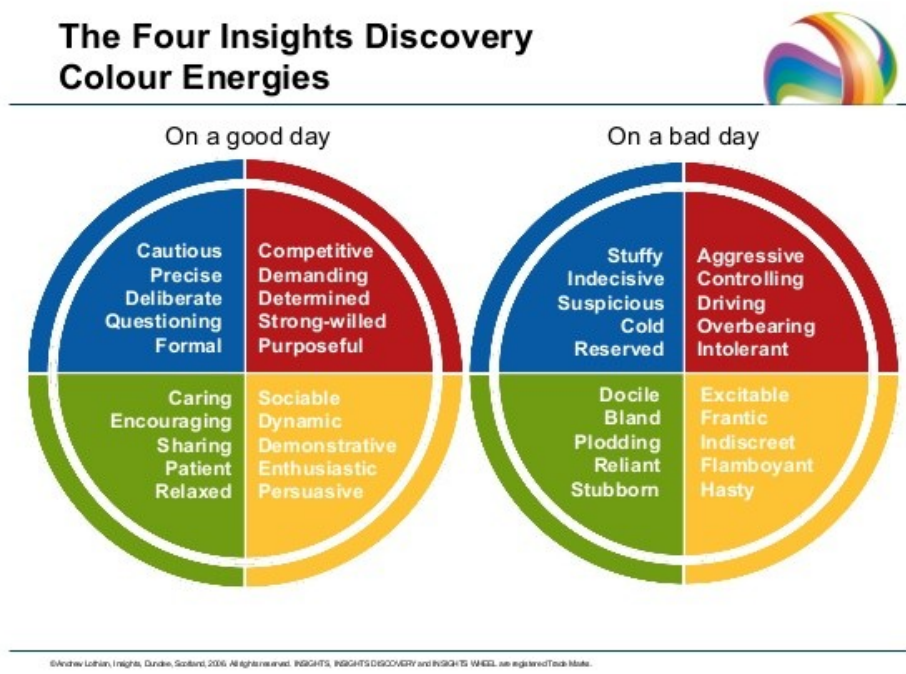
Der findes mange personprofiltest, der tager udgangspunkt i farver eller bogstaver. De minder om hinanden og tager udgangspunkt i den samme psykoanalytiker, Carl Gustav Jung, som har et super citat:

”Vi ser det, vi gør, men vi ser ikke, hvorfor vi gør, som vi gør. Ergo bedømmer og vurderer vi hinanden ud fra det, vi ser, at vi gør” (Erikson, 2017, s. 15)

Teorien kommer fra Insight discovery og IPU (Instituttet for Personlig Udvikling) via bogen ”Omgivet af Idioter” af Thomas Erikson.

Insight discovery definerer personprofiler i fire farver: rød, gul, grøn og blå. De forskellige farver har nogle karakteristika (se figur). Alle mennesker indeholder mere eller mindre noget fra hver farvekategori. Der er ingen farver eller kombinationer, der er bedre end andre, men hver farve har sine forcer og ulemper.

Figur nr. 6⁵



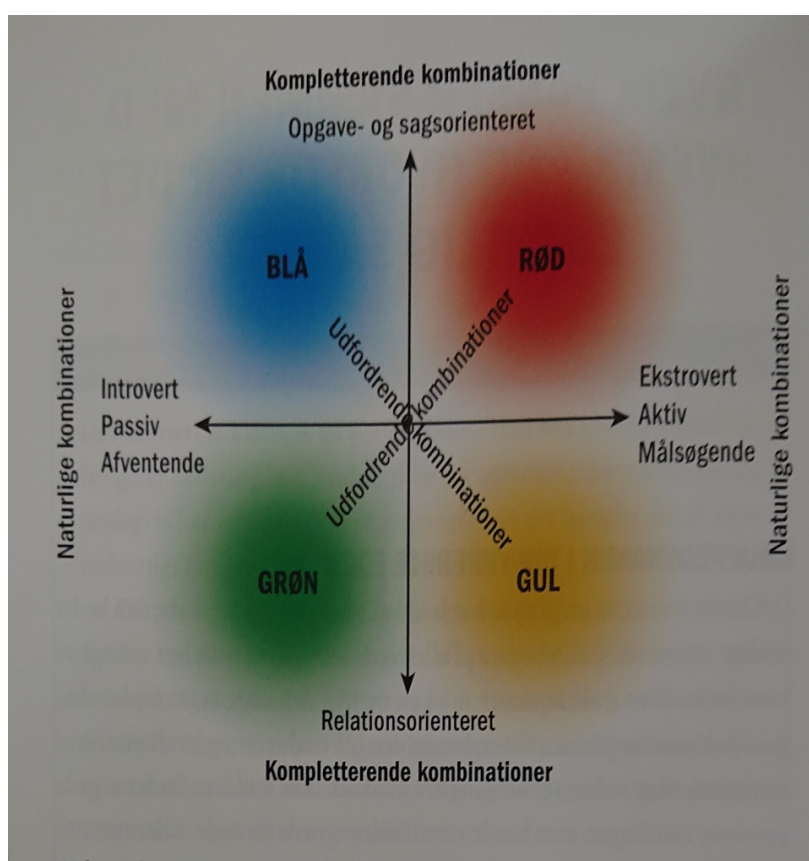
³ <https://www.insights.com/dk/>

⁴ Omgivet af idioter – Lær at forstå dem du ikke forstår

⁵ https://www.google.com/search?tbm=isch&sa=1&ei=3CPXXKz9G4qQmwWA_7DwDw&q=insight+discovery+dansk&oq=insight+discovery+dansk&gs_l=img.3...11034.14003..14471...1.0..0.391.2213.2-3j4.....0....1..gws-wiz-img.....0i19j0i30i19j0i30.0CtJPBhNY8s#imgsrc=Tazgefc0yOaTBM:

Det er almindeligt, at en person scorer højt på to farver, og ofte ligger farverne op ad hinanden. Diagonalt gul/blå eller grøn/rød er mindre hyppigt forekommende. Der er også personer der scorer enormt højt på én farve. De er nemme at kende, specielt hvis det er rød eller gul, der er meget ekstrovert. Hvis det drejer sig om en person, der er meget grøn eller blå, skal man ofte være opmærksom for at bemærke adfærden eller nogle gange mangel på samme, da de er meget introverte. Når grøn eller blå taler, kan man også kende dem, de gør det bare ikke så meget som rød og gul.

Figur nr. 7⁶



En personprofiltest giver øget selvforståelse og øger evnen til at interagere med omverdenen på en effektiv og mere gnidningsfri måde. En del af den feedback, man får via en personprofil, handler om, hvordan andre mennesker ser positive og negative sider af den givne personprofil. Personprofilen er et unikt værktøj, der via 100 spørgsmål fremkommer med nogle sætninger

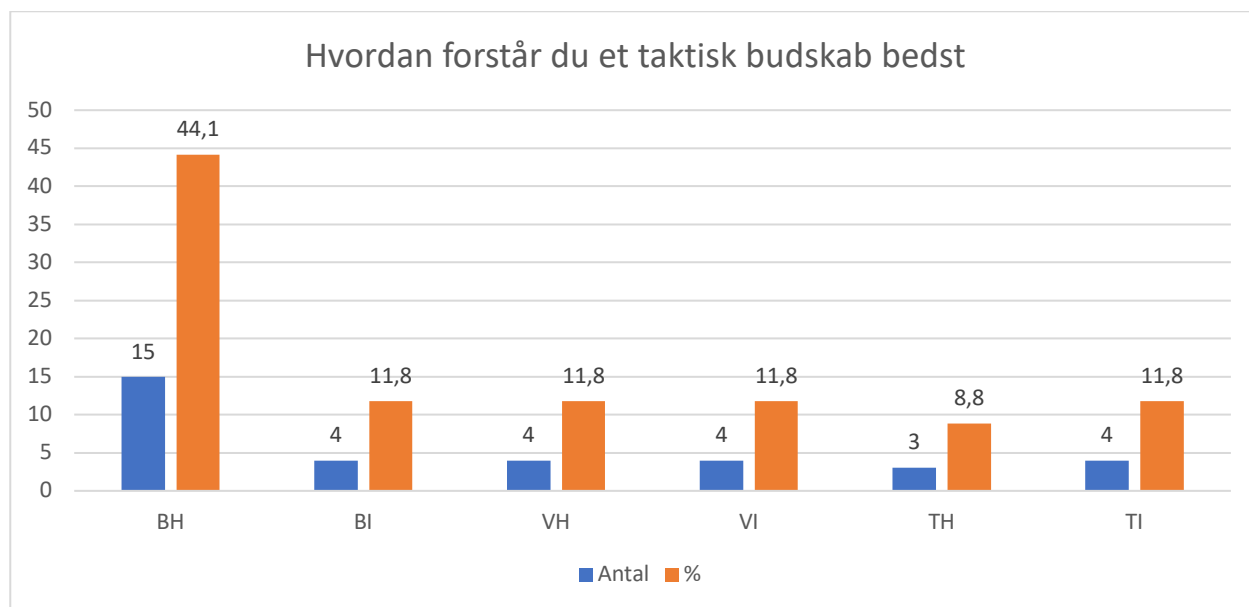
⁶ Omgivet af idioter – Lær at forstå dem du ikke forstår s.214

angående den testedes personlighed. Rapporten kommer med nogle udsagn om, hvordan man agerer, hvordan man ønsker at omgås andre mennesker, og hvordan andre mennesker med succes kan omgås personen. Personprofilen er et værktøj, der søger at skabe en fælles forståelse for, at vi som mennesker er forskellige, og at vi skal være bevidste om os selv og acceptere andre typer. Ved at være bevidst om sig selv og den man kommunikerer med, har man mulighed for at tune ind og på den måde skabe et fundament for kommunikation. Man bliver i stand til at møde andre på deres hjemmebane; hvis begge personer har indsigt i sig selv og den anden, kan man mødes neutralt (her er begge bevidste om sine egne og modpartens forcer og ulemper) (Erikson, 2017).

Resultatafsnit

Resultat Ungdom

Diagram 1 – (Spørgsmål nr.1, U17+19 liga OB)



BH=Bane hold, BI=Bane individuelt, VH=Video hold, VI=Video individuelt, TH=Taktikbræt hold og TI=Taktikbræt individuelt

Cheftræner U17:VI/VI (trænerens svar/hvad træneren tror spillerne vil svare)

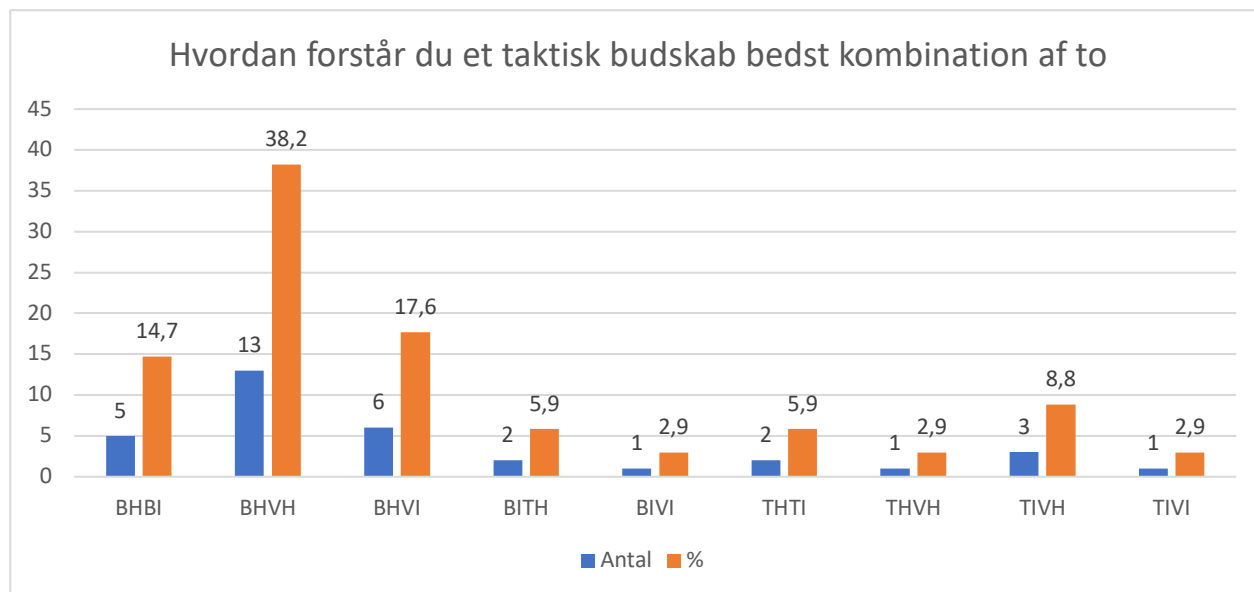
Cheftræner U19:BH/BI (trænerens svar/hvad træneren tror spillerne vil svare)

Assistent U19:TH/VH (trænerens svar/hvad træneren tror spillerne vil svare)

I tabel nr. 1 kan man se, at lidt under halvdelen (44,1%) føler, de forstår taktikken bedst ved at være på banen sammen med holdet. Resten af spillerne er fordelt meget jævnt på de andre fem kategorier.

Hvis man ser på trænerens svar, er det kun U19 cheftræner der rammer, når han svarer, at BH er det bedste. De to andre svarer anderledes i forhold til hvad spillerne svarer. Derudover svarer alle tre forkert i deres forudsigelse om, hvad spillerne ønsker.

Diagram nr. 2 – (Spørgsmål nr. 2, U17+19 liga OB)



BH=Bane hold, BI=Bane individuelt, VH=Video hold, VI=Video individuelt, TH=Taktikbræt hold og TI=Taktikbræt individuelt

Cheftræner U17: BHVI/BIVI

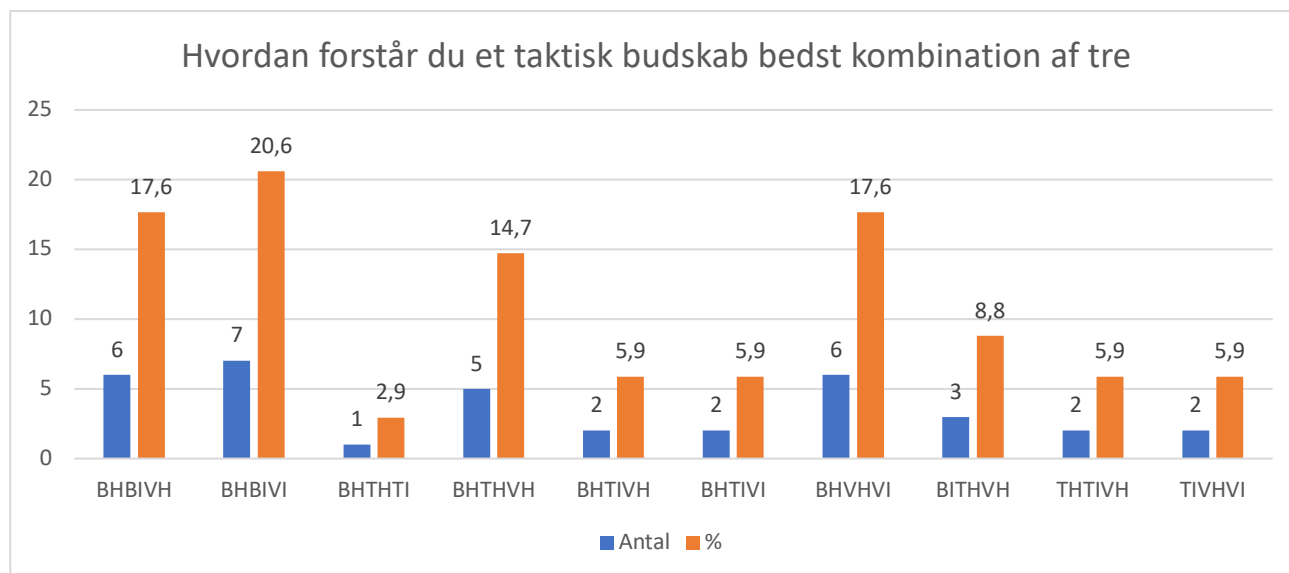
Cheftræner U19: BHVH/BIVI

Assistenttræner U19: THVH/BHVH

Diagram nr. 2 viser, at 38,2% (BHVH) af spillerne modtager det taktiske budskab bedst ved at være på banen som hold og se video som hold. Derudover kan man sige, at man rammer en stor mængde af spillerne med enten deres første eller anden prioritet med BHVH. BHBI, BHVH, BHVI, THVH og TIVH svarer til 82% af spillerne.

Igen er det U19 cheftræneren der rammer med BHVH. Dog er billedet det samme som i diagram nr. 1, at trænerne formoder, at spillerne vil svarer anderledes end hvad de mener er den bedste kombination.

Diagram nr.3 – (Spørgsmål nr.3, U17+19 liga OB)



BH=Bane hold, BI=Bane individuelt, VH=Video hold, VI=Video individuelt, TH=Taktikbræt hold og TI=Taktikbræt individuelt

Cheftræner U17:BHVHVI/BITIVI

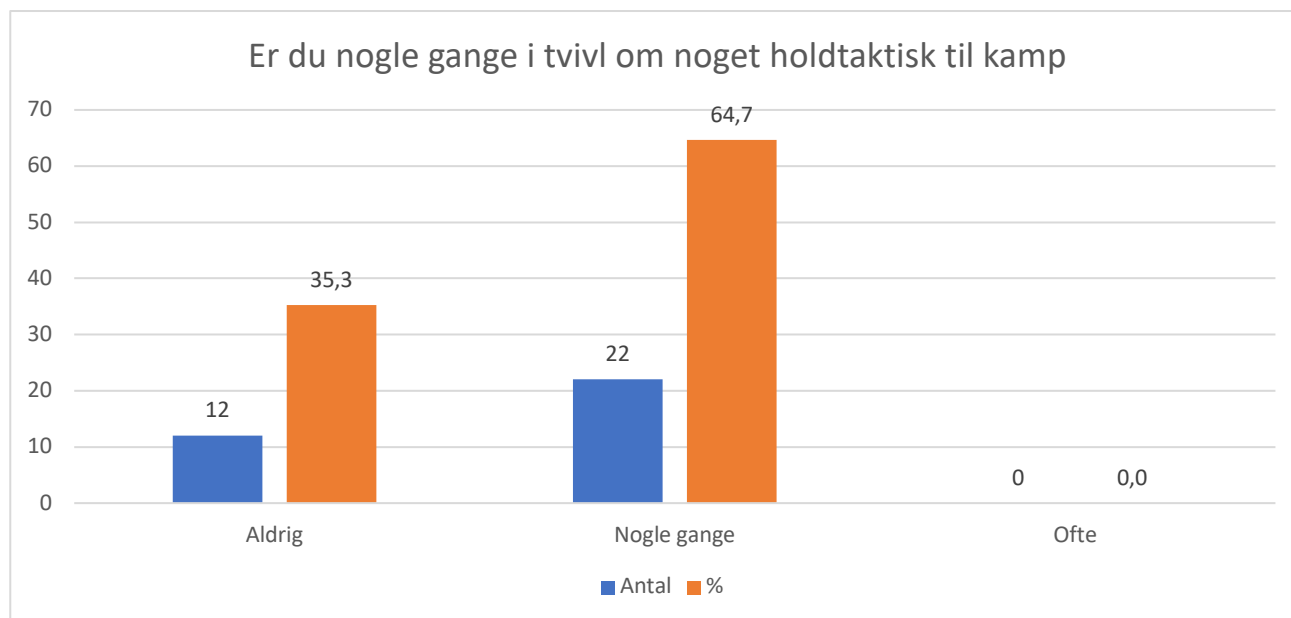
Cheftræner U19:BHVHVI/BHBIVI

Assistenttræner U19:BHTHVH/BHTHVH

Når spillerne skal lave en kombination af tre formidlingstyper, så er der tre søjler der skiller sig ud. Den højeste med 20,6% BHBIVI består af to individuelle kategorier, BHBIVH og BHVHVI med 17,6% for begge består af to hold og en individuel.

Ingen af trænerne har vurderet den kombination, som spillerne har som bedste indlæring (BHBIVI), som værende den mest effektive. Dog har U19 cheftræner ramt, hvad spillerne ville svare. U17 træneren har vurderet spillernes feedback som BITIVI. Den kombination er der dog ingen af spillerne, der har ønsket.

Diagram nr. 4 – (Spørgsmål nr.4, U17+19 liga OB)



Cheftræner U17: Nogle gange/Nogle gange

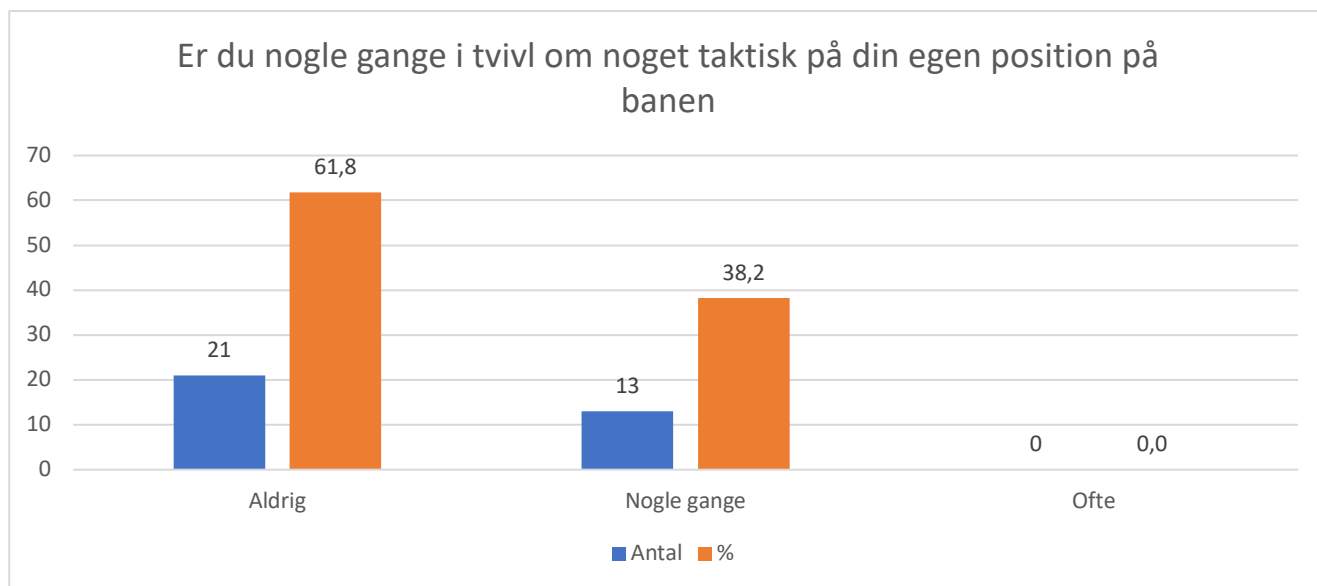
Cheftræner U19: Aldrig/Aldrig

Assistenttræner U19: Nogle gange/Nogle gange

Diagram nr. 4 beskriver at 2/3 dele af spillerne er nogle gange i tvivl om noget holdtaktisk.

Både U17 Cheftræner og U19 assistent havde den ide og forudsigelse. U19 Cheftræneren har ikke den samme opfattelse som spillerne, da han har svaret aldrig/aldrig.

Diagram nr. 5 – (Spørgsmål nr.5, U17+19 liga OB)



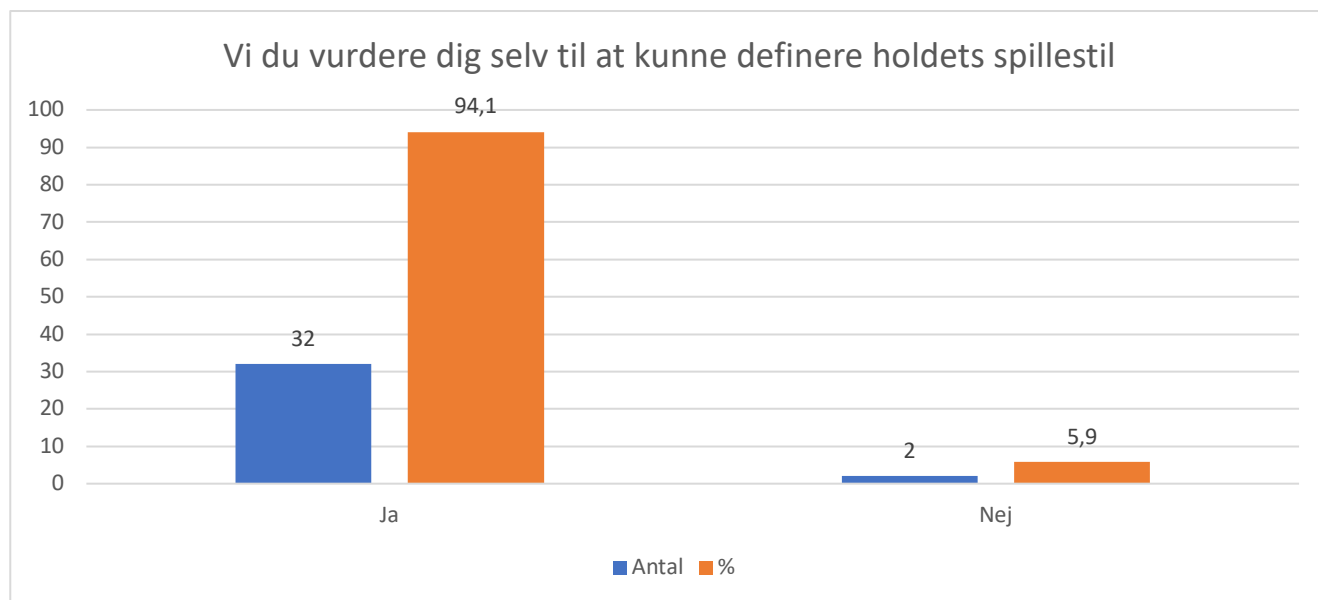
Cheftræner U17: Nogle gange/Nogle gange

Cheftræner U19: Aldrig/Nogle gange

Assistenttræner U19: Nogle gange/Aldrig

Der er kun 38,2 %, der nogle gange er i tvivl på deres egen position. Spillerne er altså bedre i stand til at forstå budskabet angående deres egen position sammenlignet med det holdtaktiske. U19 cheftræneren rammer, hvad spillerne mener, men har en formodning om, at flere vil svare "Nogle gange", end tilfældet er.

Diagram nr. 6 – (Spørgsmål nr.6, U17+19 liga OB)



Cheftræner U17: Ja/Ja

Cheftræner U19: Ja/Ja

Assistenttræner U19: Ja/Ja

Til spørgsmålet om spillerne er i stand til at definere holdets spillestil, er svarene ganske klare.

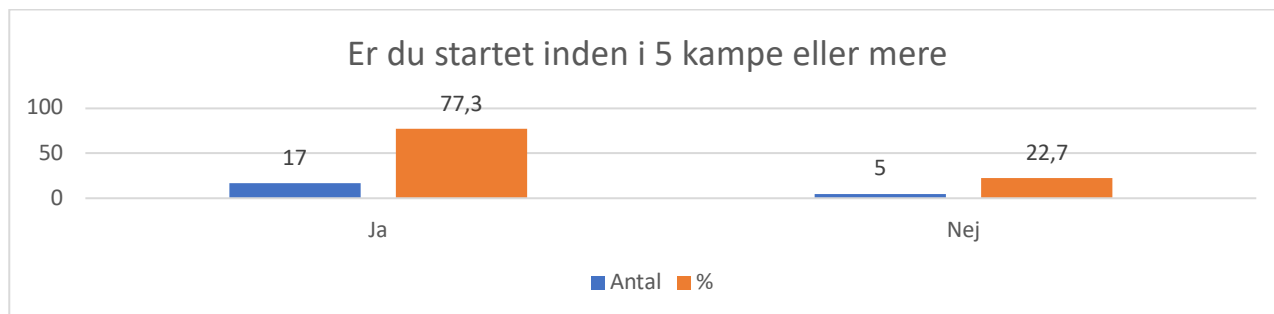
94,1% er meget stærkt.

Alle trænerne er enige i, at det forholder sig, som spillerne har svaret.

Resultater OB Superliga

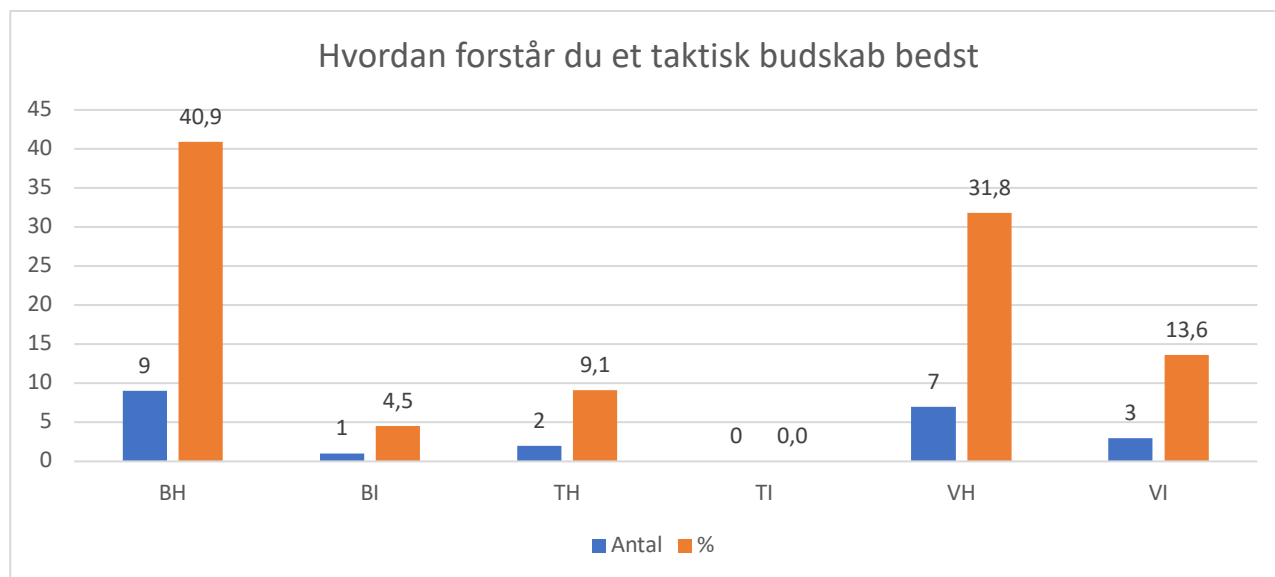
I forhold til de spørgeskemaer, U17 og U19 fik, er der tre spørgsmål mere til superligaspillerne.

Diagram nr. 7 (spørgsmål nr.1, OB-superliga)



Ovenstående diagram viser, at ud af de 22 adspurgte er der fem spillere, der ikke er startet inde i fem kampe eller mere.

Diagram nr. 8 (spørgsmål nr.2, OB-superliga)



BH=Bane hold, BI=Bane individuelt, VH=Video hold, VI=Video individuelt, TH=Taktikbræt hold og TI=Taktikbræt individuelt

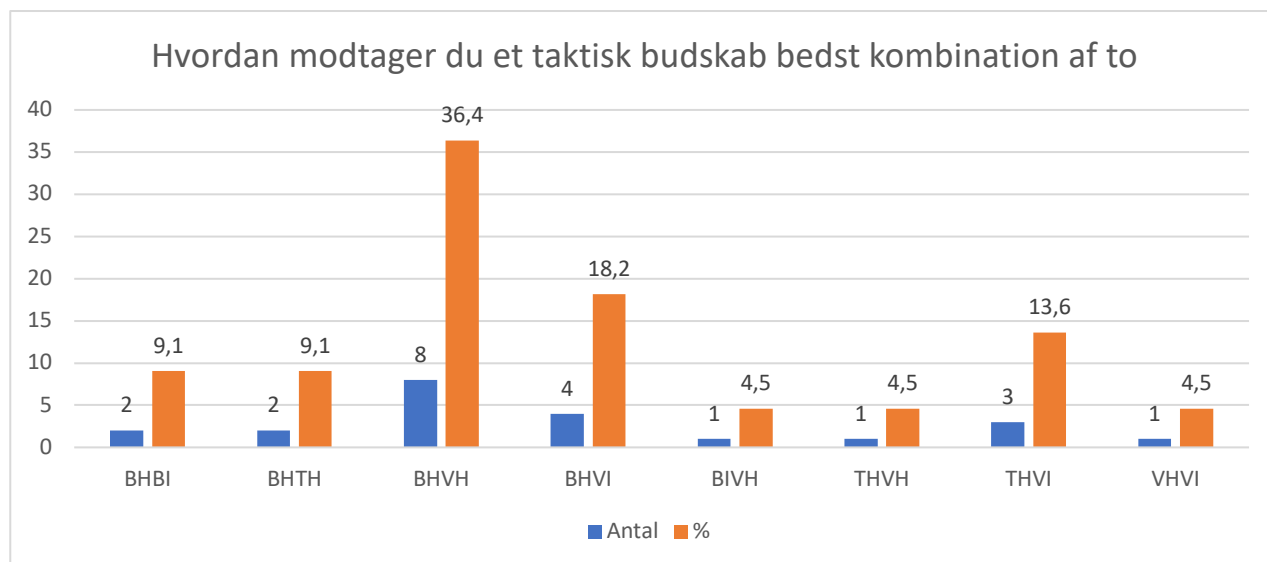
Cheftræner: VH/VH (trænerens svar/hvad træneren tror spillerne vil svare)

Assistenttræner: BH/BH (trænerens svar/hvad træneren tror spillerne vil svare)

Målmandstræner: BH/VI (trænerens svar/hvad træneren tror spillerne vil svare)

I spørgsmål to deler svarene sig i to store søjler, 40,9% der ønsker BH og 31,8% VH. De fire andre kategorier er meget små, dog er der tre, der har svaret VI. Cheftræneren svarer ikke helt som størstedelen af spillerne, det gør assistent og målmandstræner dog. Kun assistenttræneren rammer, hvad spillerne svarer.

Diagram nr. 9 (spørgsmål nr.3, OB-superliga)



BH=Bane hold, BI=Bane individuelt, VH=Video hold, VI=Video individuelt, TH=Taktikbræt hold og TI=Taktikbræt individuelt

Cheftræner: THVH/THVH

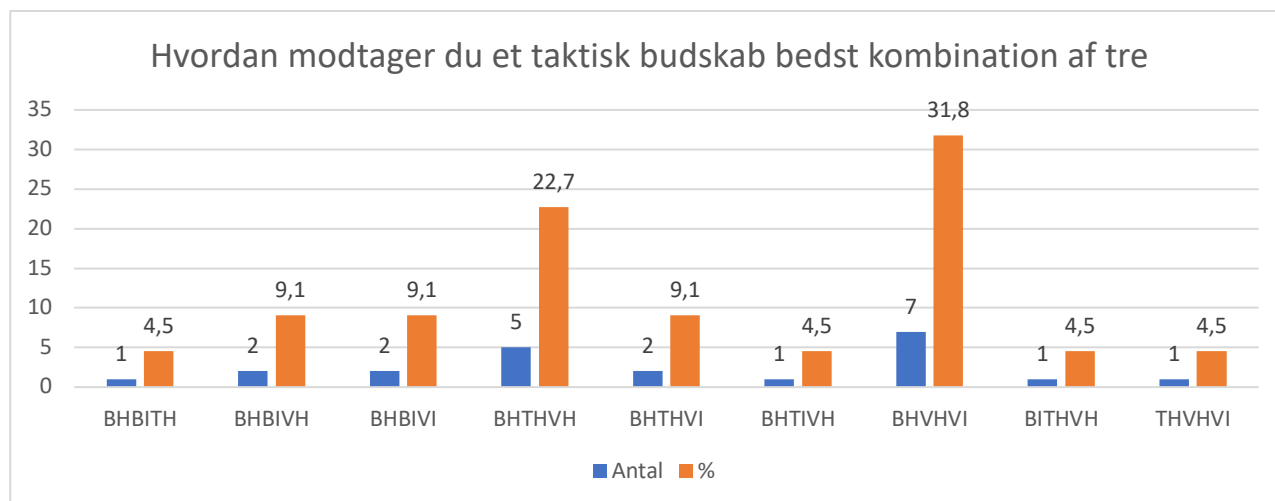
Assistenttræner: BHVH/BHVI

Målmandstræner: BHVH/BIVI

Den store søjle i spørgsmål tre er BHVH, derefter kommer en kombination af hold og individuel indlæring (BHVI 18,2 og THVI 13,6%), ingen har valgt ren individuel indlæring.

Assistenttræneren svarer rigtigt i forhold til, hvordan man leverer et budskab bedst. Ingen af trænerne forudsiger, hvad spillerne vil svare.

Diagram nr. 10 (spørgsmål nr.4, OB-superliga)



BH=Bane hold, BI=Bane individuelt, VH=Video hold, VI=Video individuelt, TH=Taktikbræt hold og TI=Taktikbræt individuelt

Cheftræner: BHTHVH/BHTHVH

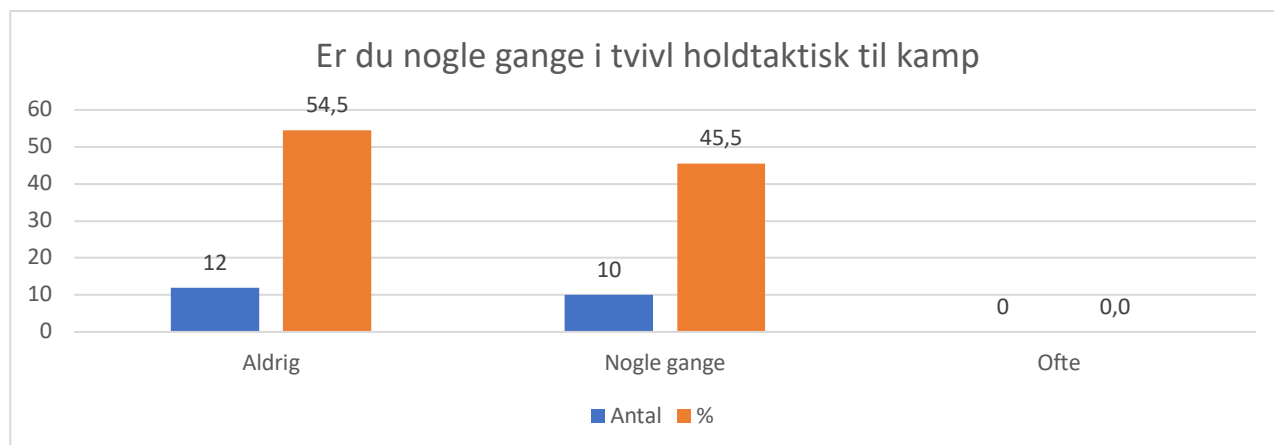
Assistenttræner: BHBIVH/BHBIVI

Målmandstræner: BHVHVI/BIVHVI

Spørgsmål nr. 4 er igen en kombination af holdtaktisk og individuel indlæring. BHVHVI (31,8%) er den kombination spillerne foretrækker, men også en ren holdtaktisk session ligger højt BHTHVH (22,7%)

Cheftræneren rammer den næsthøjeste søjle (BHTHVH 22,7%) og målmandstræneren rammer den højeste BHVHVI (31,8%). Cheftræneren forudser også, at en stor del af spillerne vil vælge BHTHVH (22,7%), hvorimod både assistenttræner og målmandstræner rammer henholdsvis BHBIVI (9,1%) og BIVHVI (0,0%) da ingen har svaret denne kombination, er den ikke med i diagrammet.

Diagram nr.11 (spørgsmål nr.5, OB-superliga)



Cheftræner: Nogle gange

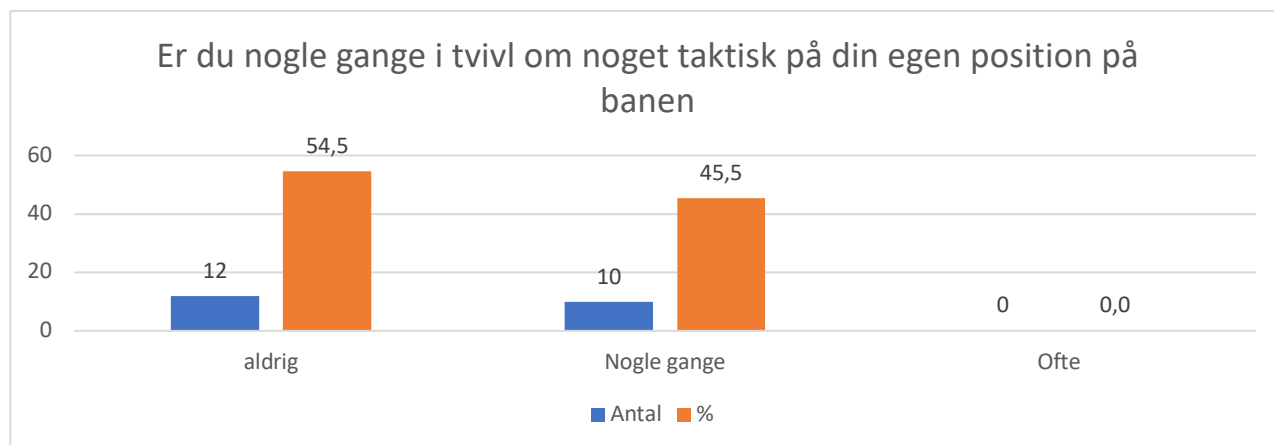
Assistenttræner: Nogle gange

Målmandstræner: Nogle gange

I spørgsmål nr. 5 har 54,5% svaret at de aldrig er i tvivl om noget holdtaktisk. Hele trænergruppen svarer, at spillernes respons på dette spørgsmål vil være Nogle gange.

Hvis man ser på de 5 spillere, der ikke er startet inde i fem kampe, kan man se, at tre ud af de fem (60%) svarer Aldrig. Det er altså ikke periferispillerne, der trækker gennemsnittet ned (se bilag med samlet resultat af spørgeskema for superligaspillerne).

Diagram nr. 12 (spørgsmål nr.6, OB-superliga)



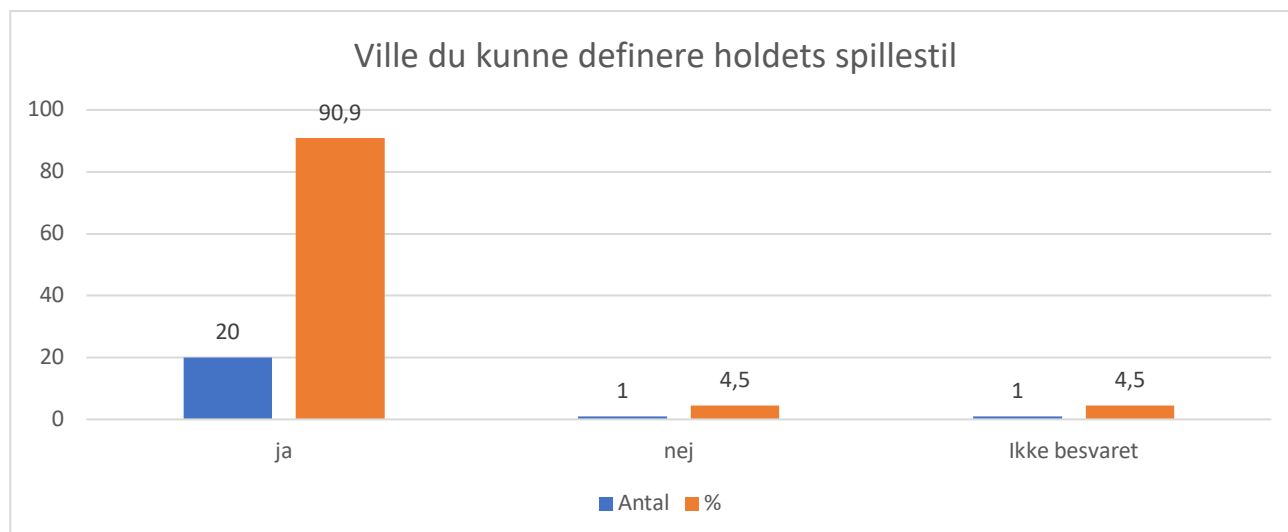
Chefræner: Nogle gange

Assistenttræner: Nogle gange

Målmandstræner: Nogle gange

6 ud af de 12 der nogle gange var i tvivl, er også nogle gange i tvivl taktisk på sin egen position. Vi har altså 6 ud af 22 (27,3%), der svarer Nogle gange i tvivl holdtaktisk og på sin egen position. Der er kun 1 ud af de 5 (20%) der svarer Nogle gange til både det holdtaktiske og på egen position i kategorien under fem kampe fra start. (Se bilag med samlet resultat af spørgeskema for superligaspillerne).

Diagram nr. 13 (spørgsmål nr.7, OB-superliga)



Cheftræner: Ja/Ja

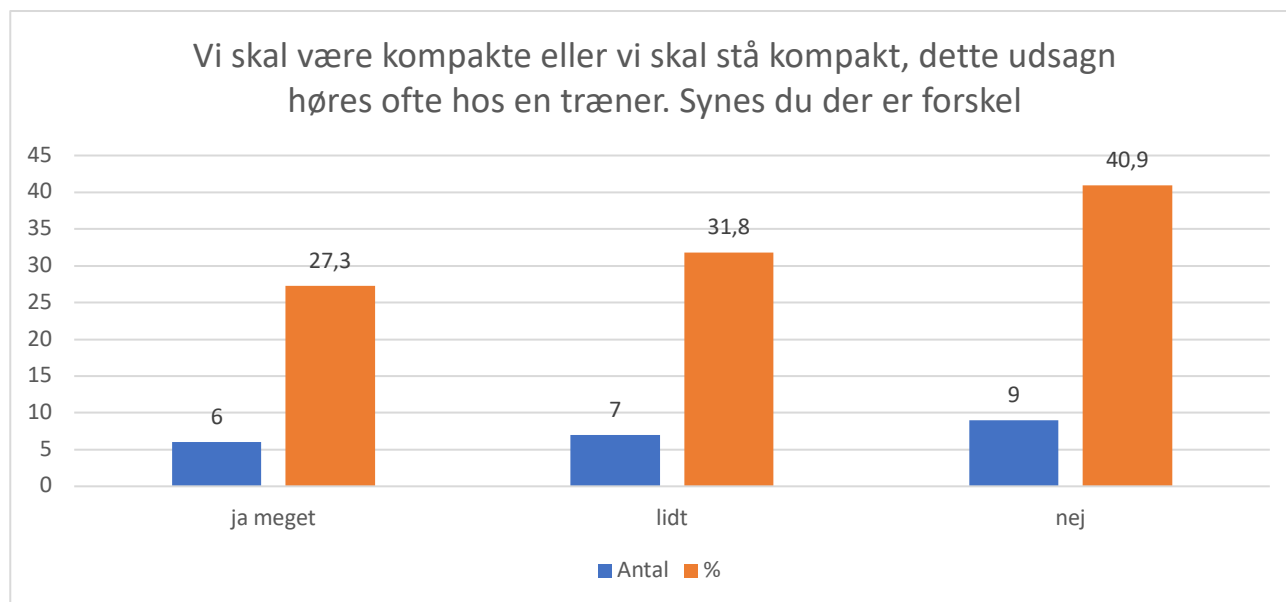
Assistent: Ja/Ja

Målmandstræner: Ja/Ja

Spørgsmål nr.7: over 90% har svaret Ja til at kunne definere holdets spillestil. Der er én der svaret Nej, og én, der ikke har besvaret spørgsmålet. Den spiller der har svaret Nej, er en af de spillere, der ikke har spillet fem kampe.

Alle trænerne har svaret Ja til, at spillerne ville vurdere sig selv til at kunne definere holdets spillestil.

Diagram nr. 14 (spørgsmål nr.8, OB-superliga)



Trænerenes svar

Cheftræner: nej/lidt

Assistent: ja meget/lidt

Målmandstræner: ja meget/lidt

Søjlediagrammet til spørgsmål nr. 8 viser, hvordan spillerne opfatter udsagnet "at være" eller "stå" kompakt. 40,9 % mener ikke, der er en forskel og den resterende del, 59,1%, mener at der er lidt til meget forskel. 27,3% opfatter udsagnene meget forskellige. Cheftræneren mener ikke, der er forskel, men tror at spillerne vil svare lidt. Assistent- og målmandstræneren svarer Ja meget og mener at spillerne vil svare, at der er lidt.

Spørgsmål nr. 9

Tabel nr. 2 Definition på spillets 3 faser - Vi har bolden. Fodboldens ord⁷.

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Er den første del af opbygningsspillet, der skal overspille modstandernes første pres/kæde.	Er den del af opbygningsspillet, som foregår efter modstandernes første pres er overspillet, og indtil holdet går i afslutningsspil	Er afslutningsspillet.

Spillerne blev spurgt om, hvad de forstod ved fodboldudtrykket fase1,2,3
Spillernes svar er listet nedenfor

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Talent	Vilje	Glæde
Forsvar	Midtbane	Angreb
?	?	?
etabl. bagspil. Def zone	Opspil, chanceopbyggende. Midtzone	Chanceskabende, eksekvering off zone
Forsvar	Midtbane	Angreb
Opbygning	Mellemrum	Afslutningsspil
Holdets opbygningsspil	Overgangen fra opbyg til angreb	Angrebsspil Gennembrudsspil og chanceskabning
Opbygning	Det indledende gennembrudsspil Retvendt spiller i mellemrum f.eks.	Gennemspil til afslutning
Opbygning	Mellemrum	Sidste tredjedel
Den første 1/3 omkring forsvarsspillerne	Den anden 1/3 midtbane og fremefter	Sidste 1/3 af banen (angriberne, der hvor angreb afsluttes)
Lige så snart bagkæden har bolden	Midtbanespillerens rolle	Afslutningsspillet - Hvordan laver vi mål At komme til afslutning på sidste 1/3
Opbygning og bagspil	Flytte og etablere spillet til fase 3	Angreb/afslutningsspil Afgørende situationer og chanceskabende indlæg/assist
Opbygning	Gennembrudsfasen	?
Opbygning	Fra opbygning til en poss. Hvor fase 2 begynder	?
Opbygningsspil	?	Spil på modstandernes sidste 3.del gennembrud
Skal forbi modstandernes første pres	Spil forbi 1. pres	Er kommet i afslutningsspillet
?	?	?
Bagspil	Spil midt på banen inden angreb	Angrebsspil
Opbygning i bagkæden	Mellemrum eller spillet forbi det første pres	Output, den sidste aflevering, indlæg osv.
Cheftræner		
Indledende opspil/opbyg	Fra opbyg til afslutningsspil	Afslutningsspil
Opbyg	Gennembrud	Afslutningsspil
Assistent	Fasen hvor vi spiller imellem/forbi deres org. for at bruge fase 3	Fasen hvor vi søger at komme til afslutninger

⁷ (<https://www.dbu.dk/uddannelse/traeneruddannelse/litteratur-og-materialer/fodboldens-ord/>)

Den opb. første fase på egen halvdel

Opbygningsfasen

Midt på banen

Afslutningsfasen

Målmandstræner

Opbygningsfasen - Fasholde bolden

Gennembrudsfasen - sætte bolden på spil

Afslutningsfasen

Bagspil - opbygningsspil

Gennembrud

Afslutning

Der er store forskelle i spillernes besvarelser og jeg har lavet en subjektiv vurdering af, om svaret er helt forkert, eller om spilleren har en vis fornemmelse for, hvad det er, han svarer på. Svarene, der er vurderet til at være forkerte i forhold til ovenstående tabels definition, er alle highlightet med rød. Der er fem forkerte udsagn (22,7%) angående fase 1. Svarene for fase 2 har en fejlmargen på 10 ud af de 22 (45,4%). I besvarelserne vedrørende fase 3, er der syv med et forkert svar (32%).

Det første udsagn med er trænerens egen definition. Linje nr. to er, hvad han tror, spillerne vil svare.

Trænerens definition er ikke helt i overensstemmelse med DBU's definition.

En samlet konklusion er, at trænerne mener, at spillerne burde være i stand til at svare på faserne i spillet. Dog mener assistenten ikke, at de vil kunne svare rigtigt i fase 2, da han svarer "midt på banen".

Diskussion

Hvis vi overordnet ser på måden at formidle et taktisk budskab på, er tendensen at være forholdsvis konservativ i mange af de klubber, jeg har kendskab til. At formidle det taktiske budskab har ikke udviklet sig særlig meget igennem de sidste 10 år. Den største udvikling er nok, at det er nemmere at få adgang til filmede kampe via portaler. Mange portaler klipper/tracker kampene, så den enkelte træner og spiller har nemt ved både at se kampen i sin helhed, men også at se chancer, mål, standardsituationer osv. Så muligheden for at vise individuelle klip er blevet mere tilgængelig. Igennem mit arbejde med mange forskellige cheftrænere, både som spiller og træner⁸, har jeg oplevet mange forskellige personligheder, men alle har haft den samme måde at gennemgå den taktiske indlæring på. Det har bestået af:

- 1) Detaljeorienteret på banen i de forskellige faser 1,2,3
- 2) Overtal/undertal eks. 8 vs. 6
- 3) 11 vs. 0
- 4) 11 vs. 11
- 5) Video på eget hold og modstander generelt og få detaljer og spidskompetencer
- 6) Lidt individuel video
- 7) Lidt taktikbræt hold
- 8) Meget lidt taktik individuelt
- 9) Ekstremt få gange har jeg set, at en spiller er blevet undervist/guidet individuelt på banen

Hvis vi sammenfatter ovenstående med diagram nr.1 og 8, er det tydeligt at se, at der er meget at hente rent taktisk. Ved at have en mere nuanceret tilgang til at levere et taktisk budskab, kan vi som trænere måske skabe en bedre forståelse og derigennem få spillerne til at eksekvere taktikken på en fyldestgørende måde. Diagram nr.1 giver et billede af, at spillerne modtager et taktisk budskab meget forskelligt. Ofte vil en uge med taktiske budskaber bestå af forskellige områder. Hvis man ønsker at ramme hele truppen, kan man altså ikke kun vælge at øve taktikken på banen med holdet, da der er 55,9%, der har svaret noget andet end BH⁹. I den forbindelse er det interessant, at der samtidig er 12 ud af 34 (35,4%), der ønsker individuel gennemgang på banen, på taktikbrættet eller

⁸ (fysisk træner i Sønderjyske, fysik træner HB Køge samt U19 cheftræner, assistent i FC Vestsjælland, assistent i Odense Boldklub)

⁹ BH=Bane hold, BI=Bane individuelt, TH=Taktikbræt hold, TI=Taktikbræt individuelt, VH=Video hold og VI=Video individuelt.

via video. Det er altså vigtig viden, hvordan en spiller forstår/indlærer et taktisk budskab bedst, når vi skal målrette læringen til den enkelte.

Vi kan ikke være tilfredse med, at vi bruger 95% af vores tid på BH og VH (mit eget skøn), når vi kun rammer 55,9% af de adspurgte fra Ungdom og 72,7% for superligatruppen. Ud fra de tal ses det tydeligt, at der er et uudnyttet potentiale. Hvordan kan vi opnå en større forståelse for det, vi som trænere kommunikerer til vores spillere?

Sammenligner vi diagram nr. 8 med nr. 1, adskiller superligaspillerne sig en del. På BH er der ikke den store forskel, det er den største kategori hos begge. VH (31,8%) hos superligaen er markant større end hos U-holdene (11,8%). Det ser altså ud til, at spillerne jo ældre de er, har et større behov for at modtage taktikken som hold i modsætning til yngre spillere, hvis man ser på deres første prioritet.

Et tænkt eksempel: Der er pause, pulsen er høj, og modstanderne har lige udlignet til 1-1. Træneren hiver taktikbrættet frem. Hvilke spillere er i stand til at følge med på brættet, og hvem er ikke?

Hvis trænerne ved på forhånd, hvordan spillerne ønsker at få serveret det taktiske budskab, er vi på forkant. At dette ret ofte ikke er tilfældet, er i mine øjne tankevækkende. At der ikke er kongruens mellem den måde, som trænerne selv mener er bedst, og den måde hvorpå spillerne helst vil have taktikken gennemgået, skulle gerne give lidt at tænke over. En god ide er hvert fald at spørge sine spillere, hvordan de ønsker det taktiske budskab formidlet.

Ciceros pentagram og det retoriske kompas

Hvis vi ser på Ciceros pentagram og det retoriske kompas, er der mange områder, der skal klarlægges i afsenders (læs trænerens) hoved, før ordene forlader munden. Ingen af de trænere, jeg har arbejdet med, forekommer at have gået så minutiøst til værks i forhold til det afsendte budskab. Det har ofte strejft mig, når jeg har overværet et taktisk budskab på banen eller til video/evaluering, at træneren har haft en indgangsvinkel, der hed: sådan er jeg, og jeg gør det på min måde. Trænerens måde er ofte den måde han selv mener, er den bedste måde at forstå budskabet på, altså den måde han modtager bedst på. Der er mange måder, kommunikationen kan angribes på. I grove træk kan en spiller være visuel/se, auditiv/høre, taktil/røre og kinæstetisk/gøre i forhold til indlæring. Ud over de fire kategorier bør det også undersøges, om den enkelte fungerer bedst individuelt, i mindre grupper eller større grupper. Ser vi på de seks muligheder for svar i diagram nr. 1 og 8, kunne vi inddele de forskellige tilbud/svarmuligheder:

- BH + BI = Kinæstetisk/gøre (BH=gruppe/BI=individuel)
- TH + TI = Taktil/røre (TH=gruppe/TI=individuel)
- VH + VI = Visuel/se (VH=gruppe/VI=individuel)

Alle de tre grupper har en større eller mindre grad af auditiv indlæring tilknyttet. I personprofil-testen arbejdes der med fire farver. Gul og grøn er relations orienteret og rød og blå er opgave- og sags orienteret. Her kunne det stemme meget godt overens med, at gul/grøn er mere holdorienteret og rød/blå er mere individuelt orienteret. Jo mere viden en træner har om sine spillers personlighed og indlæring, jo større mulighed er der for at målrette kommunikationen og derigennem få succes.

Diagrammerne 1,2,3 samt 8,9,10 handler alle om, hvordan man indlærer bedst muligt.

Kombinationerne af svarmulighederne henleder opmærksomheden på konteksten. Her taler vi om de fysiske og psykiske rammer, som for de fysiske handler om tid og sted. Mange trænere har rutiner om, hvornår man gør hvad, for ikke at tale om overtro (men det er en anden snak). Disse rutiner beror på, hvornår man har video. Nogle vil gerne have video inden man træner, andre helst efter træning. Når trænerne gør det på det ene eller andet tidspunkt, vil det påvirke den individuelle spiller, og de forskellige spillere vil ikke være i stand til at modtage video på samme måde.

Tidspunktet, om det er før eller efter træning, vil påvirke spillerne forskelligt afhængig af fx. træthed og energiniveau. Hvis man gør det efter træning, må man overveje, om man skal direkte fra banen og ind til møde (spillere er evt. sultne), eller om man skal vente til efter frokost (øget insulin produktion = blodsukkerniveauet falder = spilleren bliver træt). Derudover er der de psykiske rammer. Hvor er spillerne mentalt, når taktikken på banen eller i video bliver præsenteret? Spillere, der evt. skal sidde på bænken, spillere, der hellere vil modtage budskabet anderledes, og som er enige eller uenige i det taktiske budskab, vil modtage budskaberne forskelligt. Der kan være mange elementer og faldgruber at overveje indenfor konteksten.

Træneren skal være på vagt og godt inde i sit stof som afsender. Vakler træneren eller er uklar i sin formulering, vil spillerne kaste sig over ham som hyæner og flå ham i stykker og budskabet vil drukne og tilliden lide et knæk.

Det er interessant at se på formål. Spillerne bliver ”beordret” til at se video eller have taktisk gennemgang på banen etc. Men det er med garanti ikke alle, der synes, at det er lige spændende.

Nogle gange sidder spillerne måske til en videoanalyse, fordi træneren synes, det er en god ide. Her vil spillerne være knapt så modtagelige.

Til trænerens forsvar kan diagram nr. 2 bruges. Hvis man grundet manpower eller tid kun er i stand til at bruge to kategorier, så er det klart at foretrække, at man benytter sig af BHVH. Denne kombination er den mest gængse i dansk fodbold, vil jeg påstå. En af grundene dertil er, at det er tidsbesparende, og at man måske ikke skal forholde sig personligt til en masse individualister, der stiller krav og spørgsmål. BHVH er mere envejskommunikation, hvor træneren stiller spørgsmål, og kun de stærkeste i hierarkiet åbner munden, hvis der er noget, de ikke forstår.

Trænerens svar i diagram nr. 2 kalder igen på, at man bør spørge den enkelte, hvordan man skal skræddersy det taktiske budskab, for at spillerne kan få det maksimale ud af det. Det vil mindske risikoen for misforståelser på banen.

Ser vi på diagram nr. 9, er det interessant at se på, at næsten 1/3 (18,2% og 13,6%) ønsker en kombination af hold og individuel indlæring. Med tre kampe på en uge er det mest gængse at levere budskabet via BHVH. Dermed tilgodeser man de 36,4% og også en del af de spillere, der har svaret BHVI, men kombinationen er ikke ligeså stærk, da den ikke bliver underbygget af noget individuelt.

For at gøre budskabet stærkt gælder det om i en sådan situation at få involveret spillerne og gjort præsentationen nærværende, så man fanger spillerens interesse. Dermed opnår træneren en større forståelse for budskabet.

Emnet er ofte meget konkret, og jeg vil derfor ikke gå mere ind i den del. Det samme gælder medium (træneren taler til spillerne) og genre (dialog/monolog), som jeg ikke vil komme nærmere ind på.

Indledningen og budskabet har træneren ofte gjort sig mange tanker om, men det er ikke altid det samme med afslutningen. Her er den oplagte mulighed at lave et kort resume og tjekke, hvad spillerne har forstået af budskabet. En eller to spillere kunne involveres eller give bud på essensen af det, der er kommunikeret. En sidste ting, der ligger i forløbet, er timing. Mange trænere har svært ved (specielt hvis hans personprofil er gul), at holde tidsrammen for oplæg, eller tiden på banen, hvor det taktiske trænes. Dette kan være et stort irritationsmoment for spillerne, da de indstiller sig på den afsatte tid. Hvis et møde eller en træningssession lige pludselig bliver væsentlig længere end planlagt, vil nogle spillere måske stemple ud mentalt. Her vil både de blå og de røde typer blive

irriterede. Træneren skal, uanset hvilken farve han har, være bevidst om, at spillerne ofte består af alle farver, og dermed vil der måske være nogle der stempler ud mentalt.

Så måske kunne man ud fra spørgeskemaerne i hvert fald få et pejlemærke af, hvilken kategori den enkelte spiller tilhører. Det forudsætter dog, at spørgeskemaerne ikke er anonyme. Inden man giver sig i kast med at undersøge, hvem der er hvem, kunne man gøre som i opgaven her, nemlig at finde frem til, om der reelt set er et problem. Men det skal siges, at jeg personligt finder det svært at forestille mig, at resultaterne fra OB skulle være enestående.

Under fremstillingsformen kommer nok den største udfordring for en træner. Der er enormt stor forskel på spillernes niveau i forhold til at modtage et budskab. Diagram nr. 13 viser et eksempel på denne forskel. Der er en spiller, der har svaret nej til at kunne definere holdets spillestil. Samme spiller er også nogle gange i tvivl om det holdtaktiske. Disse to statements hænger fint sammen. En spiller, der ikke har et taktisk fundament, skal være enormt god individuelt for at kunne slå igennem. Det er interessant, at spilleren er startet inde i fem kampe eller mere. Så spilleren bliver brugt, men har et uudnyttet potentiale. Er denne spiller en af dem, der er offer for ”støj” på kommunikationen? Det kunne sagtens være tilfældet. Lad os i det næste se på, hvad de eventuelle problemstillinger kan være.

Sproget er essentielt og danner grundlag for, at det træneren kommunikerer, har en mulighed for at blive opfattet og forstået. Sprogbarrierer kan være værdiladede ord eller nuancer i sproget, der opfattes forskelligt. Eksemplet fra diagram nr. 14, hvor en lille ændring i formuleringen om at være kompakt eller stå kompakt, kan have stor indflydelse på, hvordan spillerne agerer ude på banen.

For at give afsenderen en øget viden om sine tilhørere, kan informationen fra diagram nr. 14 være interessant at se nærmere på. Her får vi en forståelse for, hvad den enkelte lægger i en så lille detalje, som forskellen på at være og stå. Da spørgsmålet opstod i mit hoved, kom jeg til at tænke på, at forskellen i mit hoved var: at stå=stationær og at være=dynamisk, men hvordan mon andre tænkte? Tallene fra diagrammet viser, at flertallet vurderer, at der er en forskel. 27,3% svarede ja meget og 31,8% svarede lidt til, om der var forskel på formuleringerne: vi skal være kompakt eller stå kompakt. Dette viser tydeligt, hvor omhyggelig man skal være, når man kommunikerer. En lille detalje, der for afsender ikke betyder noget, kan gøre en stor forskel for modtager.

I trænergruppen er der heller ikke konsensus om formuleringen. Cheftræneren mener ikke, der er forskel, men erkender, at spillerne måske vil opfatte budskabet som værende lidt anderledes. Assistent samt målmandstræner svarer ja meget og mener, at spillerne vil svare lidt. ”Afsender er aldrig en bedre kommunikator end hvad modtager opfatter”. Derfor er det vigtigt at få defineret begreber og ord, så den forsamling man kommunikerer til, forstår det budskab der udtrykkes på den måde, som afsender ønsker det. Hvordan skulle superligaspillerne kunne have samme opfattelse af begreberne, når ikke engang trænerne har. Det er meget almindeligt, at personer, der bruger meget tid sammen, ensarter deres sprog og får tillært sig værdi af ord, sætninger og mikrobeskeder fra omgivelserne, så de stemmer mere overens. Hvis der er stor forskel mellem cheftræner, assistent og målmandstrænerens indre landkort, kan opfattelsen af budskaber skævvrides eller i værste tilfælde misforstås. Erkendelsen af, at vores indre landkort altid vil være mere eller mindre forskelligt fra alle andre personer bør medføre, at vi som individer vil være mere grundige og tydelige, når vi kommunikerer. De tre omtalte trænere har jo alle haft deres individuelle opvækst, fået deres individuelle oplevelser, er blevet præget af visse værdier, så deres adfærd er, som den er. Jo mere bevidst, vi er om vores indre landkort, jo bedre. Vi kan i et team eller en trup sagtens være enige om nogle værdier, men hvordan vi opfatter eller efterlever værdierne, stemmer ikke nødvendigvis overens. Når cheftræneren siger noget, kalibreres det hos de andre trænere, og hvis han siger stå kompakt opfattes det af assistenten og målmandstræneren som værende passivt, men da cheftræneren ikke mener, at der er forskel, kan han have en overbevisning om, at alle i trænerteamet ved, at vi skal være kompakte, men dynamiske.

Cheftrænerens tavse viden, hvordan han ønsker, at spillerne skal agere og løse opgaver, kan han kun tilnærmelsesvis få frem, da denne tavse viden er enormt svær at videreformidle. Følelse og opfattelser af komplekse ting er meget svære at formidle, hvis det forbliver tavs viden.

En træner kan ikke vide, hvordan alle opfatter hvert enkelt ord. Det kan derfor være vigtigt at skabe et fælles sprog for at være sikker på, at de ord og vendinger, der bruges mest, er uddybet. Dette er vel en af grundene til, at DBU har lavet deres fodboldordbog, netop for at undgå misforståelser på trænertilfælde osv. Hvis vi ser på definitionen på fase 1,2,3 i DBU-fodboldordbogen (Se spørgsmål nr.9 og tabel nr.2) og sammenligner med spillernes definitioner, er der ingen tvivl om, at træneren skal være varsom i omtale af faserne i spillet. Han vil være i stand til at tale om fase 1, så spillerne forstår det, men fase 2 og fase 3 har spillerne ikke helt styr på.

Svarene angående Fase 1-3 i spørgsmål nr. 9 viser, hvor stor en forskel der er på, hvordan spillerne opfatter de forskellige faser. Specielt vedrørende fase to (45,4% forkert) og tre (32% forkert) er der en større forskel på, hvad der svares. Der er størst kongruens mellem spillernes svar angående fase 1 (22,7% forkert). Trænerteamet svarede, at de mente, at spillerne grundlæggende ville kunne svare på spillets tre faser.

Med svarene for spørgsmål nr.9 in mente er det måske endnu vigtigere, at truppen (spillere og træner/ledere) har eller får lavet et fælles sprog, når gængse ord kan opfattes så forskelligt.

Hvordan kunne sprogbarrierer som forskellig opfattelse af definitioner afhjælpes? Til at starte med kunne man måske lave det som en ordleg, hvor man i grupper skulle give bud på, hvad forskellige ord/vendinger betød for spillerne. Jeg tror, at vi trænere ville blive overraskede, da vi ikke selv altid er så præcise i vores formuleringer. Hvor ofte hører man ikke en træner råbe ”spil nu dybt”. Hvis man kunne se ind i hovedet på spilleren, kunne det være, at der kom flere løsninger frem. Skal bolden spilles højt og ned i frimærket eller til duel? Mener træneren mod mål højt eller mere direkte? Skal bolden være i rum eller på manden? Alt dette virvar af tanker opstår hos spilleren, fordi vi ikke udtrykker os klart som trænere.

I forlængelse heraf kan nævnes, at der også er mange trænere, der råber til spillerne, hvad de ikke skal gøre. Her peger han med hjernens lommelygte på det, spilleren ikke skal gøre. De fleste afsendere er ikke bevidste om, at ”hjernens viskelæder”¹⁰ træder i kraft og sletter ikke. Vore hjerner forstår ikke ordet ”ikke” i en sætning, og dermed har spilleren ofte tendens til at lave de samme fejl igen og igen. Dette kan man kalde ”den ironiske boomerang”¹¹. Vær skarp i feedbacken til spilleren om hvad han SKAL gøre. Husk hjernens viskelæder! (Prehn, 2018, s. 27 og s. 29)

Få trænere er sprogets mester, når det handler om at kunne målrette deres kommunikation til modtager. Troels Bech er et retorisk geni, efter min mening, og ikke et kommunikationsgeni. Jeg har hørt fra spillere, der har haft ham, at de nogle gange ikke forstod ham, eller at han talte hen over hovedet på dem. Dette er et lysende eksempel på sproglig støj. Troels Bech er kendt for sit enorme vokabularium og sit brug af fremmedord. Dette er faktisk med til at gøre ham enormt præcis i det

¹⁰ Hjernen hæfter sig ved konkrete ord og ikke abstrakte – Ordet ikke forsvinder i opfattelsen af et budskab., Dette gør sig gældende i sætningen ”stop med at dribble”, her forsvinder ”stop” og efterlader ”dribble” hos modtager. Hjernesmart Ledelse s.27

¹¹ Den ironiske boomerang er et udtryk for, at når man prøver at undertrykke en tanke, vane eller følelse, så risikerer man at forstærke den. Hjernesmart Ledelse s.29

han udtrykker, hvis altså modtager forstår ham. Jeg har aldrig haft den fornøjelse at have Troels Bech som træner eller kollega. Jeg har dog hørt ham som og oplægsholder en del gange, og der skal man holde tungen lige i munden for at følge med. For spillere gælder det om at opnå en følelse af flow, der er sammenhængen mellem udfordringer og kompetencer. Er sproget på et ikke forståeligt niveau, er der ikke sammenhæng mellem udfordringen og kompetencen. I flowteorien ser man på, om man ligger over eller under kurven for flow. I tilfælde af, at spillernes kompetencer ikke kan følge med, vil spilleren kunne føle angst for situationen. I det modsatte tilfælde, hvor man ikke stiller udfordringer, der kan matche spillernes kompetencer, vil spillerne begynde at kede sig. Hvis en spiller ikke føler sig sikker på det taktiske budskab for holdet eller på sin egen position (se diagram nr. 4,5,11 og 12), kan taktisk træning eller et videooplæg være et problem for den enkelte. Tænk hvis jeg blev spurgt om noget, kunne spilleren tænke og frygte. Hvis spilleren var på banen, kunne spilleren få følelse af og være bange for at fejle. Alt dette vil skabe støj i forhold til indlæringen.

Hvor slemt står det til med indlæringen og opfattelsen af det taktiske? Diagrammerne 4,5,11 og 12 ser på, hvor stor en del af det taktiske budskab, der rodfæster sig.

Diagram nr. 1,2,3 giver gode forklaringer på, at der i diagram nr. 4 er 2/3 af spillerne, der giver svaret nogle gange. Hvis vi som trænere eller klub ikke er i stand til at ramme plet med det taktiske budskab for den enkelte spiller, vil der kunne opstå tvivl på kampdage. Qua denne respons fra spillerne skulle trænerne gerne blive i stand til at målrette det taktiske budskab til den enkelte, og dermed mindske antallet af spillere, som er i tvivl.

Diagram nr. 11 underbygger ovenstående. At der er 45,5%, der nogle gange er tvivl under kamp, er ikke optimalt. Det gælder selvfølgelig om, at så få som muligt er i tvivl om budskaberne. Hvordan kan man så gøre det? Til at starte med er spørgsmål nr. 2,3 og 4 jo en afklaring af, hvordan det skal sættes op. Svarene i spørgeskemaundersøgelsen er anonyme, så den enkelte spillers præference skal selvfølgelig høres. Når det er gjort, vil det være muligt at blive mere specifik og derigennem forhåbentlig reducere antallet af de spillere, der har svaret nogle gange.

Spillerne har nemmere ved at forstå det taktiske på deres egen position. Det kan man udlede via diagram nr. 5. Hvad ligger til grund for det? Helt logisk ligger der det i det, at det holdtaktiske er mere komplekst end den taktik, der er i forbindelse med den individuelle position. Derudover skal

man ikke underkende, at vor tids unge mennesker gerne vil være i centrum og er vant til, at det drejer sig om dem - ellers kan man lige tjekke sin telefon, indtil det igen handler om én selv. Dette kan man måske godt være oppe imod, når man fx. taler om forsvarskæden, som ikke interesserer holdets angriber. Dermed risikerer man, at spillerne går på tankeflugt, når der bliver arbejdet med det holdtaktiske. Så man skal være bevidst om, hvordan man involverer spillerne, så der opstår et flow i træningen. Vi skal være mere opmærksomme på at give spillerne udfordringer i forbindelse med den taktiske træning, for at de ikke keder sig og melder sig ud. Ansvar og involvering kunne være måden at mindske tankeflugten på.

Det helt store spørgsmål, man i denne sammenhæng kunne stille er, hvorfor spillerne ikke har spurgt. Det er jo ikke kun ungdom. For superligaspillerne forholder det sig på samme måde mellem det holdtaktiske og egen position med ca. 45%, der har svaret nogle gange. Det er så vigtigt at have et forum, der faciliterer til dialog. At stille spørgsmål i et trygt miljø skulle gerne kunne ses som noget gavnligt for alle. Når en spiller er i tvivl om det holdtaktiske, kan det have konsekvenser for alle de andre. Hvis et hold kæmper for overlevelse, eller et hold kæmper om mesterskabet, kan en fejlplacering på en dødbold virkelig koste. Alt dette fordi spillerne ikke tør spørge. Er det nok at spørge ud i forsamlingen ”nogle spørgsmål”? Selvfølgelig ikke. Hvis det var sådan, ville vi ikke tabe mange fodboldkampe - al ære og respekt for vores modstandere. Helt basale ting kan afgøre, om en spiller vælger at stille et opklarende spørgsmål.

- Der er meget varmt eller koldt, hvor budskabet leveres
- Taktikmødet har trukket ud, den enkelte spiller vil gerne videre i dagens tekst.
- Spilleren er træt
- Spilleren er sulten
- Spilleren ved, at det er gennemgået, men forstod det ikke og vil ikke udstille sig og tabe ansigt overfor truppen.

Tidligere i denne opgave er fremstillingsformen omtalt som værende meget essentiel. Sproget er meget afgørende, jvf. afsnittet om Troels Bech. Mange trænere arbejder med en trup, hvor der er spillere, der ikke forstår dansk. Mange trænere er dygtige til sprog, men for eksempel engelsk eller tysk, som de fleste taler på et fornuftigt niveau, er stadig trænerens andet sprog. Hvis man så dertil lægger, at mange spillere heller ikke har eksempelvis engelsk som deres første sprog, begynder der for alvor at opstå sproglig støj. Jeg har ikke prøvet at være til et oplæg til kamp, hvor træneren

igennem hele præsentationen kun brugte sit modersmål (i de tilfælde, hvor der var en spiller, der ikke forstod dansk). Langt de fleste trænere laver nok en kombination af flere sprog. Her skal man som træner være bevidst om, at nuancerne i det man ønsker at levere, har en vis risiko for at forsvinde ved brug af andet sprog. Problemet eskalerer, når de dansksprogede spillere bliver i tvivl på baggrund af de formuleringer, der kommer på et andet sprog. I situationer med en majoritet af et sprog, bør træneren holde et mindre taktikmøde for de spillere, der ikke mestrer sproget. Jeg tror, at træneren på denne måde vil minimere antallet af misforståelser.

Kodestøj

Kodestøj er en af de største faldgruber for os trænere. Stort set alle diagrammerne er oplagte eksempler på, hvordan vi nogle gange forudsætter, at vores spillere kan følge vores tankegang. Når vi ikke får den øjeblikkelige feedback, kan vi nogle gange få feedbacken om søndagen til kamp. Her er det så bare at krydse fingre for, om vi har klædt vores spillere godt nok på. En måde at løse det på er at bede modtager respondere med sin opfattelse af budskabet, så kan træneren få en indikation på, om budskabet er forstået.

Vender vi tilbage til diagram 1,2,3 og 8,9,10 kan vi se, at spillerne har forskellig måde at lære et taktisk budskab på.

Hver gang vi som trænere implementerer noget nyt, skal vi være bevidste om kompetenceskalaen. Vi skal ikke kun se det generelt, men også individuelt, da vores spillere har forskellige udgangspunkter for at løse opgaven. Når vi som trænere stiller en opgave, har vi så gjort alt for, at den enkelte har forstået opgaven, eller er den sendt ud, som vi selv mener er bedst? Se på træernes svar i tabel 1,2,3 og 8,9,10, hvor træerne ikke ved, hvad spillerne ønsker. Her kunne vi måske være mere bevidste om, at modtager ikke altid forstår et budskab, som vi formidler. Jo vigtigere budskab, desto vigtigere er det, at vi er sikre på, at vi har kommunikeret rigtigt, og at modtageren har forstået, hvad vi gerne ville udtrykke. Eksempelvis ønsker vi, at vores spillere står og løber de rigtige steder hen på standardsituationer, men er det altid tilfældet – NEJ – Hvorfor? Spillerne ønsker at vinde, de ønsker at gøre det rigtigt, de ønsker at løse opgaven, og den dertil medfølgende ros. Hvorfor er det så, at der sker så mange fejl? Vi må kigge indad. Vi har ikke formået at få vores budskab frem. Modtagerens reaktion er facit på, om vi har kommunikeret godt nok og ikke omvendt.

Er alle vore spillere ubevidst kompetente. Det ville være dejligt, hvis de var. Men det forholder sig nok nærmere sådan, at spillerne fordeler sig mellem de fire kategorier: ubevidst inkompetent, bevidst inkompetent, bevidst kompetent og ubevidst kompetent. For langt de fleste ligger et halvtliggende vristspark som værende ubevidst kompetent, men hvordan forholder det sig med taktik? Har det nogen indflydelse, om man spiller meget eller lidt?

Grunden til spørgsmålet i diagram nr. 7 om ”antallet af kampe” er et ønske om at kunne detektere, om der var en sammenhæng mellem, hvor godt man var inde i taktik, spillestil og kommunikation set i forhold til antal kampe. Hvis man kigger på de fem spillere, der ikke er startet inde i fem kampe¹², så adskiller de sig ikke synderligt fra de andre. Dog har en af spillerne valgt individuel video som første prioritet. Da kapaciteten eller manpower er en begrænsende faktor, kan denne spiller måske opleve, at der simpelthen ikke er ressourcer til at opfylde hans krav om en individuel taktisk gennemgang. Det kan også være, at trænerteamet ikke er bevidst om det, da truppen jo ikke er blevet spurgt før.

Her er et skøn over almindelig fordeling på kompetenceskalaen. Det vil variere fra trup til trup, se tabel nr. 3

Tabel nr. 3 (Kompetenceskalaen)

Kategori	% af spillerne
Ubevidst inkompetent	5
Bevidst inkompetent	10
Bevidst kompetent	55
Ubevidst kompetent	30

Hvis det forholder sig som mit skøn i tabel nr. 3, skal vi have fat i de spillere, der er ubevidste inkompetente. De kan være en bombe under holdet. Den person, der svarer talent, vilje og glæde eller den anden der svarer 3 gange spørgsmålsteget til de tre faser (se de to første svar i spørgsmål nr. 9); eller se diagram nr. 6, de 2 spillere, der har svaret nej, kan måske være enten *Ubevidst inkompetent* eller *bevidst inkompetent*. Trænerne må håbe på, at de omtalte spillere ikke er fra start

¹² Se bilag nr.3 spillernes svar Superliga

11. Svarene peger på, at kommunikationen har været udsat for en vis mængde støj, da afsender og modtager ikke helt er på bølgelængde. Hvis træneren forudsætter, at en spiller kan definere spillestilen, og spilleren reelt set ikke kan, kan kommunikationen godt være svær, da den bygger på formodninger og ikke fakta.

Mismatchet mellem trænerens kompetence (ubevidst kompetent/bevidst kompetent) efterlader i mit tænkte eksempel i tabel nr. 3 kodestøj.

Motivation (Maslow, Hertzberg, McGregor og Csikszentmihalyi)

Trænere er uddannet til og bruger meget tid på taktik. Spillerne får ofte leveret et taktisk budskab, der er rettet til, og hvor faldgruberne er gennemgået. De skal reelt set "bare" være robotter og gøre, som der bliver sagt. Men har spillerne forstået, hvorfor de skal gøre som træneren siger? Igen - hvis man som træner er det mindste i tvivl, bliver man nødt til at få feedback fx. ved at spørge en af spillerne om at gentage noget af det, der er blevet præsenteret.

Alle trænere må have et ønske om, at spillerne skal udvikle deres kompetencer taktisk. Hvordan skabes motivation hos spillerne til at opkvalificere deres kompetencer indenfor det taktiske område?

Drop monologerne og vær ikke bange for, at spillerne byder ind. Over tid vil spillerne øge deres evne til at modtage beskeder på et højere taktisk niveau. Spillerne vil måske derigennem blive i stand til at løse nogle taktiske udfordringer på banen, så man ikke altid skal vente til pausen for at rette.

Ifølge Maslows behovspyramide befinder de fleste af os i "vækstbehov". At spille fodbold er selvrealisering for langt de fleste af de spillere, vi arbejder med. Der er dog spillere eksempelvis fra Afrika, hvor det at få en kontrakt kan betyde tæt på liv eller død for familie og venner, og så befinder spilleren sig nok mentalt på "mangelbehov". Her i Vesten kan man bruge den omvendte Maslow, da få spillere vil være på "mangelbehov". Vores velfærdssamfund har gjort, at motivationen ikke drives af et spørgsmål om overlevelse, men om selvrealisering. Spillerens ego skal passes og plejes, og for mange spilleres vedkommende kan det være svært med kritik. De fleste unge mennesker, inklusive fodboldspillere, lever i en verden af Facebook, Twitter og Instagram, hvor forherligelsen af dagligdagen er i centrum. De er vant til bare at skulle dreje hovedet, skifte kanal eller socialt medie for at blive mødt af positive input. Så vores unge mennesker er nok ikke indstillet på negativ feedback, som den ældre generation (trænere) måske har været. Vi må følge med tiden. Vi må forholde os til, hvem vi arbejder med. Vi må prøve at forstå og sætte os ind i spillernes liv og verden.

Douglas McGregors X/Y menneskesyn kan godt genkendes i fodbold. Jeg har været med i gamet siden midt halvfemserne som spiller og fra 2005 som træner. Jeg har arbejdet sammen med to trænere, der klart havde en indgangsvinkel til taktikken via et X-menneskesyn. Her var spillernes involvering i, hvordan der skulle spilles, ikke-eksisterende. Denne type trænere slider hårdt på en trup og er i mine øjne meget afhængige af, at det går godt for holdet. Jeg synes dog, at der er en tendens til, at de ”yngre trænere” har et menneskesyn, der er mere over mod Y-menneskesyn. Det ligger i tråd med de unges verden. En 16-20-årig spiller ser sikkert min generation som nogle kontrolfreaks. En ung spiller, der bliver mødt af alt for stor kontrast mellem fodboldverdenen og resten af sin verden, har måske ikke den bedste forudsætning for at blomstre.

Diagram nr. 3 kunne godt give en indikation af, at det ville være godt, at en del af det taktiske budskab blev leveret på individuel basis.

Det er bemærkelsesværdigt, at U17s cheftræner har en ide om, at spillerne vil svare BITIVI, når der ikke er en eneste, der har svaret denne kombination. Måske kunne det være et udtryk for, at der på nogle punkter er for stor kommunikativ afstand mellem spillerne og cheftræner. Samtidig kan dette svar være en fejlfortolkning af de unge spilleres ego.

Diagram nr. 10 spørgsmål 4 giver som spørgsmål 3 et billede af, at det holdtaktiske er i fokus, men hvis det krydres med VI, så rammer man spillerne. Det er interessant, at trænere ikke er i stand til at detektere, hvad spillerne gerne vil. Den forskel på, hvad spillerne ønsker og hvad trænere leverer, bør give anledning til refleksion og er endnu et argument for, at området er uopdyrket land. Så hvis vi skal motivere vores spillere, skal vi møde dem i deres verden. Vi må skabe nogle udviklingsmiljøer, der giver plads til deres higen efter selvrealisering og stimulere deres ego tilpas meget, så at de higer efter at dygtiggøre sig. Derigennem kan vi så, som trænere, forhåbentligt få mere taktisk viden implementeret.

Vores primære måde at formidle taktik på er at gøre det holdbaseret, som tidligere nævnt. Ifølge diagram 2 og 9 er der svarprocenter for holdtaktisk indlæring på 83 og 86% for ungdom/senior, og ser vi på diagram 3 og 10, er responsen 100% for begge grupper (kombinationer, hvor enten BH eller VH indgår). Sammenholder vi den viden med, hvor mange der er i tvivl nogle gange holdtaktisk/egen position (Ungdom 64,7/45,5% - Superliga 45,5/45,5%), kan vi som trænere ikke være tilfredse. Vi kan ikke blive ved med at gøre, som vi plejer. Vi må til hestens mule og spørge spillerne. For at vi kan inddrage spillerne i hjertet af fodbolden på højt niveau, skal de uddannes til at kunne deltage og turde åbne munden. Ellers bliver det bare de gule og røde personer, der vil

kommentere, og de grønne og blå vil brænde inde med deres synspunkter, jvf. figur nr. 7 (Insight ekstrovert, aktivt målsøgende)

FC Nordsjælland har om nogen en fastforankret spillestil. Spillere fra U17/19 bliver ofte taget op og spiller med på Superligaholdet, og de kan ligne erfarne spillere. Det tillægger jeg den individuelle spillers taktiske indsigt (hold/egen position). FC Nordsjælland bruger tid på at udvikle spillernes taktiske formåen. På de yngre hold lader de spillere vise taktik på taktikbræt for resten af holdet. Denne metode involverer og udvikler den enkelte spiller. Samtidig er det en god måde for en træner at få feedback på, når spilleren fortæller med egne ord, hvordan han har opfattet trænerens taktik. Andre måder at motivere angående det taktiske kunne være at give ansvar eller bede om input i givne situationer, så det ikke bliver facit, hver gang træneren åbner munden.

Et klassisk taktikmøde 1-2 dage inden kamp indeholder ofte video, lidt taktikbræt og tale. Ser vi på Csikszentmihalyis Flow-teori og afholdelse af ovennævnte, skal spillerne stimuleres. Rigtig mange spillere har svært ved at holde fokus. Det kan der være to grunde til ifølge Flowteorien. 1) spillerens udfordring er for stor i forhold til kompetencen. 2) Spillerens udfordring i forhold til kompetencen er for lille, og dermed keder han sig. Vi repeterer rigtig meget, for "repetitioner er godt". "Jeg har sagt det til ham 100 gange, at han ikke skal spille den bold": måske skulle det siges på en anden måde? Måske skulle man høre spilleren, hvorfor han spiller den bold. Gentagelser kan kede spillerne, så angrib det samme problem på forskellig vis. Hvis spillerne altid ved, hvad der bliver sagt på et taktikmøde, vil interessen mindskes.

En træner kunne gøre brug af spejlteknikkens tricks for at opnå rapport i forhold til spillerne, hvis han kunne få dem til at stille spørgsmål. En bane eller et videomøde flyver med mikrobekeder¹³. Aflæs spillernes kropsholdning og mimik. Når spillernes interesse forsvinder, mindskes fokus, og spillerne vil måske opleve en konstant tjekken in/tjekken ud af mødet. Spillere kan sidde og kigge ud ad vinduet, gabe, kigge ned i bordet og være totalt fraværende. Hvis fokus fra de lyttende er mangelfuld, vil det ofte påvirke afsender, og det vil skabe støj. Alt dette in mente, vil bearbejdningen af budskabet være sparsom og derigennem ikke rodfæste sig. Taktikmøderne skal udvikles, så spillerne også føler, at de udvikler sig, når de sidde og lytter. Trænere, inklusive mig selv, siger ofte nogle få ord på kampdagen. Nærmest på samme niveau som en indkøbsliste. Et kort rids af, hvad de skal gøre og desværre også hvad de ikke skal gøre (den ironiske boomerang/hjernens viskelæder). Ofte er begrundelsen, at træneren kan sige: "Det har jeg sagt til

¹³ Ansigtsmimik, kropssprog, ordenes tryk er eksempler på mikrobekeder.

dem". Hvis mindre taktisk briefing skal give spillerne noget ekstra, kunne man evt. prøve at lave nogle billeder inde i deres hoveder, så de skulle visualisere. En spiller kunne også kort have opgaven lige at ridse få ting op. Nogle af motivationsfaktorerne fra Hertzbergs to-faktor-teori kunne træneren få spillerne til at være opmærksomme på. Via øget viden og dygtiggørelse kan spilleren opnå avancement/ny klub, bedre præstation, mere ansvar og større anerkendelse fra holdkammerater, trænere, fans og presse. Det vil tale til spillernes ego. Spillernes overordnede mål er at dygtiggøre sig og opnå så højt niveau som muligt. Forskellen mellem spillere er, hvor meget den enkelte spiller er villig til at putte i puljen i jagten på succes. Mange spillere gør brug af de "de svage psykologiske forsvarsmekanismer", når de laver fejl på banen eller til træning. Det giver spillerne en mulighed for at undgå en "amygdala-kapring" og dermed undgå for stor mental belastning (så de bedre kan komme igen). Nogle af de spillere, der ikke helt forstår det taktiske budskab, kan måske have en form for blokering. Når en spiller bliver angst, stiger aktiviteten i amygdala, og han risikerer at ryge ned i "de stærke psykologiske forsvarsmekanismer". Et så fundamentalt værktøj som taktik må ikke fremkalde noget af ovenstående. Vi må starte på spillerens niveau og gå skridt for skridt op ad kompetenceskalaen.

Perspektivering

Personprofil test (Insight discovery)

Hvordan får vi optimeret kommunikation mellem træner og spiller og vice versa? Personprofil test er et værktøj der kan give selvindsigt og øge vores forståelse for dem, vi omgiver os med. De fleste virksomheder bruger sådanne test for at se, om medarbejdere passer ind i virksomheden eller i et specifikt team.

Michael Stensgaard fortalte på en Pro-licens samling, at det undrede ham, at der ikke er flere klubber, der lavede personprofiltest af spillere. Han tror på, at det vil blive implementeret inden længe.

Ganske få hold har eller er i gang med at implementere personprofiltest. De hold, som jeg i skrivende stund har kendskab til, er FC Midtjylland og Randers FC.

FC Midtjylland har arbejdet med personprofiltest igennem længere tid. De tester alle spillere i superligatruppen. Spillerne må selv vælge, om de vil involvere sig i den feedback, der kommer via resultaterne. FC Midtjyllands erfaring er, at hvis spillerne ikke er motiveret for undersøgelsen, er det spild af tid ifølge Christian Bach Bak (assistenttræner FC Midtjylland). I FC Midtjylland bruger de deres viden om den enkelte spiller ved individuelle samtaler. Derudover har trænere og ledere synlige beviser på, hvilke typer personprofiler de er.

Randers FC er i gang med at implementere deres personprofiltest. Alle spillere er testet og har gennemgået forskellige workshops, så de er klædt på til at kunne bruge personprofilernes egenskaber konstruktivt.

Eksempler fra interview, med Morten Eskesen assistenttræner i Randers FC, om hvad det har givet teamet.

Nedenstående punkter er en sammenfatning af nogle af de statements, Morten Eskesen kom med under interviewet. Interviewets uredigerede transskription findes i bilag nr.1

- En kontrovers i teamet omkring superligaholdet lagde grund til implementeringen af profilanalyser
- Spillerne er blevet bevidste om deres styrker og svagheder via deres personprofiltest
- Trænerteamet i RFC består af 4 blå typer og 1 grøn. De er nu bevidste, om ikke altid at gøre det samme.
- Der er mange blå spillere i truppen, det har medført en større detaljegrad og øget informations flow til spillerne
- Færre konflikter via bedre indbyrdes forståelse for individuelle "særheder"
- Det er ikke implementeret i kamp, da det kræver mange års erfaring og øvelse for at mestre profilerne. Det bruges i dagligdagen.

- Spillerne har taget positivt imod, nok fordi spillerne taler om deres yndlingsemne – dem selv.
- Randers FC har, hvad man i andre brancher kalder en HR-Afdeling

Kommunikationskompetencer

Et afgørende område vil være at styrke trænerens/trænerteamets kommunikationskompetencer.

Dette kan gøres på mange måder, via workshops, inspirationsture, kurser og uddannelse. Den dybere indsigt i kommunikationens verden kan give træneren nogle værktøjer til at håndtere små og store bump på vejen. Træneren kan på baggrund af sin dybere indsigt skabe et menneskeligt udviklingsmiljø, der vil kunne øge performance til træning, kamp og uden for banen.

Det vigtigste for en træner i denne sammenhæng er trænerens motivation for at udvikle sig indenfor kommunikation og overbevisningen om, at det kan have en positiv effekt på hans egen og spillertruppens formåen.

Alle har værdi

Skab et forum i holdet og i klubben, hvor alle bliver hørt. Det skal være OK at have en holdning, det vil være motiverende for spillerne og vil øge deres engagement. Involver spillerne i kommunikationsprocesserne. Giv spillerne ansvar, indsigt og lad dem være en del af denne rejse. Spillere elsker, når noget handler om dem selv, og de er i centrum. Inden for kommunikation er fokus på, hvad du som individ kan gøre for at skabe bedre forståelse hos dine modtagere. Skab et forum, hvor træneren lytter til spillerne og spillere tør stille spørgsmål.

Lad spillerne undervise hinanden

Hvis man som træner er indstillet på og tør at give ansvar fra sig, kunne man lade spillerne instruere en øvelse på træningsbanen. Spillerne kunne vise brudstykker af taktikken på taktikbræt, eller man kunne lade dem lave små analyser af modstanderne. Mange steder involverer man spillerne omkring standardsituationer og lader dem komme med ideer, så de derigennem tager ejerskab. Denne approach kunne man sagtens videreføre på andre områder, hvor spillere har ekspertviden. Det kunne være en modstander, hvor en af spillerne har spillet før, eller hvis en af spillerne har en dygtig diætist tilknyttet. Lad dem holde nogle små oplæg for hinanden og dermed skabe en form for vidensdeling.

Ordbog for klubben/truppen

Få sat definitioner på de mest brugte ord i dagligdagen, så alle har samme forståelse for ord og begreber. Det vil mindske risikoen for misforståelser, og skabe større tryghed hos spillerne, hvis de reelt set kan forstå, hvad der bliver kommunikeret.

En lille leg kunne være en "Ord/begrebs-quiz" der havde til formål at skabe et ensartet sprog. For at komme spillerne og deres verden i møde kunne man bruge Kahoot¹⁴. Det ville måske appellere lidt til deres konkurrencegen og samtidig give en indikation på, om der var brug for en "ordbog" Denne type af udvikling kunne være noget, man gjorde på en træningslejr eller en ryste-sammen-tur.

Spørgeskemaer

En måde at undersøge på, om der er en kommunikationskløft på et hold eller i et team, er at gøre, som der er gjort i denne opgave. Om spørgeskemaerne skal være anonyme eller personlige, kan være op til den, der laver undersøgelsen. Der er fordele og ulemper ved begge dele. Når resultaterne er bearbejdede, kan man implementere nogle af ideerne oppefra.

¹⁴ Kahoot er et internet baseret medie, til at kunne fremstille multiple choice, på en fancy måde. Man svarer via mobil tlf.

Konklusion

Opgaven belyser det store problem der ligger i, at vi som trænere, reelt set ikke ved, hvordan vores spillere ønsker at modtage et taktisk budskab. Kløften mellem hvad vi gør, og hvad vi burde gøre, er for stor. Vi bør som trænere øge spillernes motivation til at modtage et taktisk budskab, så der er færre, der er i tvivl i forbindelse med det taktiske til kamp. At der er henholdsvis 64,7%(ungdom) og 45,5%(superliga), der er tvivl nogle gange til kamp angående det holdtaktiske, samt 38,2%(ungdom) og 45,5% (superliga) der nogle gange er i tvivl på egen position i forbindelse med kamp, er langt fra godt nok.

Når vi ser på disse tal, er det skræmmende, at spillerne har accepteret eller ikke reflekteret over, at hvis der var noget, de var i tvivl om, så skulle de få det specificeret. Spillere er forskellige, og det skal vi som trænere være bevidste om. Ikke alle bryder sig om, at stille spørgsmål i et åbent forum, og derfor har nogle spillere måske ikke stillet opklarende spørgsmål. Vi bør som trænere skabe et miljø for vores spillere, hvor hver enkelt tager ansvar for egen læring. Vi bør også facilitere dialogen mellem trænere og spillere, men også mellem spillerne. Det kan være en udfordring, da vores unge spillere er omgivet af voldsomt mange tilbud, hvor man primært kommunikerer gennem en skærm, til forskel fra hvordan det foregår i en fodboldklub. Vi må ikke se os sure på de unges kultur, vi bliver nødt til at prøve at forstå den, så vi derigennem skaber noget forståelse for vores nuværende og kommende spillere. Vi bør som trænere være meget bedre klædt på til vores dialog med vores spillere. Jo mere viden vi har, omkring personlighed og værdier forhold til den/dem vi kommunikerer med, jo større er muligheden for et succesrigt afsender-modtagerforhold. Vi kan som trænere ikke tillade os at spille hassard med vores interne relationer i en klub. Hassard har har man sjældent råd til i længden. Derfor bør vi som trænere øge vores kompetencer indenfor kommunikation, så vi i et tidligere stadie kan fjerne eller afhjælpe misforståelser indenfor eksempelvis det talte sprog, værdier og definitioner.

Vi bliver som trænere nødt til at følge med tiden, i en verden hvor vi bliver mere og mere internetmennesker, bliver der brug for kompetencer indenfor kommunikation. Derfor bør vi som trænere adaptere og opkvalificere vores kommunikationsværktøjer og derigennem skabe en kommunikationsstrategi.

Kommunikation i fodbold bliver det nye sort

Litteraturliste

Eriksson, T. (2017) Omgivet af idioter: Lær at forstå dem du ikke kan forstå (1. udgave) Hoi Förlag ApS

https://da.wikipedia.org/wiki/Tavs_viden Hjemmeside besøgt 09.05.2019 kl 12.30

https://www.google.com/search?tbm=isch&sa=1&ei=3CPXXKz9G4qQmwWA_7DwDw&q=insight+discovery+dansk&oq=insight+discovery+dansk&gs_l=img.3...11034.14003..14471...1.0..0.391.2213.2-3j4.....0....1..gws-wiz-img.....0i19j0i30i19j0i30.0CtJPBHNY8s#imgsrc=Tazgefc0yOaTBM: Hjemmeside besøgt 28.04.2019 Kl.?

<https://www.insights.com/dk/> Hjemmeside besøgt 27.02.2019 kl.?

Insight discovery profilttest. Udført januar. 2018 af Janus Blond i DBU Pro-licens regi.

Thorborg, S. (2014) Kommunikation: Teori og Praksis (1. udgave) Hans Reitzels forlag

Prehn, A. (2015) Hjernesmart børn: Styrk dit barns hjerne for livet (og bliv selv klogere) (1. udgave) People'sPress

Prehn, A. (2018) Hjernesmart ledelse: Guide til hjernens spilleregler (2. udgave) People'sPress

Rønholt, H. og Peitersen, B. (2014) Idrætsundervisning: En grundbog i idrætsdidaktik Museum (2. udgave) Tusculanums Forlag

Wahlgren, B. Jacobsen, B. Kaufmann, O. Madsen, M. Schnack, K. (2018) Videnskabsteori: Om viden og forskning i praksis (3. udgave)

Bilag

Bilag nr. 1

Interview med Morten Eskesen assistentræner i Randers FC

Morten Eskesen er certificeret i Insight discovery

Interview med Morten Eskesen (ME). Af Janus Blond (JB), DBU Allé 1, 2605 Brøndbyvester, møderum. 30.04 kl.20.00

ME: Jeg kan starte med at sige, hvad jeg har lavet i Randers. Det vi gjorde var, det var Gravgaard, man kan sige, at grunden til jeg blev ansat i Randers var, blandt flere forskellige grunde, at jeg gik meget op i profilanalyse af mennesket, og det kunne Olaffur jo godt lide, så han sagde, at det var en god idé. Så kunne vi føre profilanalyse på alle spillerne, og på trænerne; så kunne vi bruge det som redskab, så kom det der med han stoppede, så kom Ricardo, og så kommer vi til starten af januar sidste år, hvor jeg har møde med Gravgaard og Rasmus, så siger Gravgaard, han er sådan oppe at køre over nogle ting, jeg siger jamen Gravgaard, min oplevelse er, du snakker kun ud fra dig selv, ud fra du er på den og den måde, den type, du må jo forstå, at der er også andre typer, så fortalte jeg ham om de der fire forskellige farver, det fangede ham helt vildt, det havde han slet ikke tænkt på, så sagde han, det skal vi have implementeret hurtigst muligt, så derfor gik jeg i gang med at implementere det. Vi gjorde det på trænerteamet, og også på alle spillerne, gjorde det naturligvis også på Gravgaard.

JB Primært på superligaen?

ME Ja, på alle og efterfølgende har jeg gjort det i hele organisationen, men det tænker jeg ikke er interessant lige nu. Det vi gjorde var, at vi lavede profilanalyser, vi havde et intromøde, hvor jeg fortalte om, at vi skulle lave det her, jeg og prøvede at tage paraderne lidt ned, det der er med spillerne, de bliver hele tiden præsenteret for alt muligt, og mange af dem har ikke arbejdet med sig selv, og så holdt jeg et oplæg omkring personlig udvikling, omkring de her typer, så fik de udleveret, eller de skulle så lave denne her test/profilanalyse. Jeg lavede derefter en ny workshop, hvor jeg præsenterede dem for det, altså de mere basale ting omkring de fire typer, det jeg oplevede var, de kunne genkende sig selv i de forskellige typer, så blev det ligesom mere nærværende, når jeg begyndte jeg at sætte eksempler på, fra spillerne, fra vores dagligdag, og fra trænerteamet, sådan så jeg gjorde det – nå ok det havde jeg ikke lige set, og sådan nogle ting – og det virkede godt, så

lavede jeg en konkurrence med spillerne, at de skulle gætte på, (efter de har haft to undervisningssessioner), skulle de så gætte på, ok denne profil er så meget rød, grøn, blå eller gul, hvem kunne det være? Så skulle de så gætte, så havde jeg lavet en konkurrence, og det syntes de var helt vildt spændende,

JB Altså hele konkurrenceelementet var spændende?

ME Ja, og da det var færdigt, gik vi det igennem, ok denne type! – det var så Mads Agesen ah!

Denne her type det kunne jeg se, fordi sådan og sådan, så på denne her måde fik vi gjort det. Det jeg startede med, var at sige at alle typer er lige gode, det har jeg sagt tusind gange, sådan at der ikke var noget med, ud fra det jeg stod og sagde, der kunne være noget med, at nogen er bedre end andre, så de kunne tolke, så vil jeg være mere rød etc. Så havde vi holdt de to sessioner, havde holdt den, så begyndt folk at have en bedre forståelse for det. Derefter fik hver spiller 45 min. Individuel samtaler med mig, hvor jeg kørte alle spillerne igennem, tog ca. 4 – 6 spillere om dagen efter træning, så det blev nogle lange dage, men det var en investering værd, hvor jeg kom rigtig tæt på dem. Det som jeg kunne aflede, som jeg sagde til dem, det som profilen viser, begyndte jeg at sætte ord på, spurgte jeg om de kunne genkende sig selv i, kunne genkende noget, så jeg fik skabt det rum til, at de kunne åbne sig op, og min oplevelse var, at de synes det var enormt spændende, de begyndte, for at få dem evalueret, sådan etc. Denne profil viser du spændende er meget blå, og den blå er meget struktureret og detaljeorienteret, og det kan jeg fordi jeg kommer altid til tiden, og det er vigtigt for mig og etc. Så begyndte de at snakke ind i farverne, så på den måde, købte de ind på det, der var sådan en god forståelse, det betød så, at det blev en jargon i omklædningsrummet, at hvis der var en der sagde et eller andet, ah nu er du vist helt vildt grøn, nu er du rød og på den måde!

JB så de bruger det, spillerne?

ME ja, de bruger det indbyrdes, og så lavede vi nogle træningssessioner, hvor vi delte dem ind i farverne, rødt på det hold, grøn etc. måske to grønne hold, der var også mange blå, hvorimod der ikke var så mange gule og røde, de kom så på samme hold, vi lavede også konkurrencer, så lavede vi en teambuilding i København med overnatning, hvor vi også var ude og lave nogle forskellige ting, hvor de også blev delt ind i hold, og det blev hele tiden italesat, eks. Var der fem blå mænd eller ti, der skulle lave en konkurrence, hvor de skulle kravle så højt op som muligt, fem skulle stå fornedet, og holde de andre i et kvarter, så byttede de rundt, det stod jeg og observerede, det der var – de stod som de blå, strukturerede ingen idéer, så kom der et andet hold – de gule og røde, de var meget hurtigere og kreative, det kom til udtryk i sådanne øvelser, som jeg så også italesatte over for

spillerne, så på den måde blev det implementeret i truppen. Nu gør vi det hver gang der kommer nye spillere ind i truppen, så får de lavet en profilanalyse, de får undervisning af mig, og så laver jeg et oplæg for spillerne, hvor jeg så fortæller, nu har vi fået denne nye spiller og han har denne profil, så det har vi gjort, det gjorde vi også på træningslejren i Tyrkiet som en opstart, Thomasberg vil godt have – for jeg har spurgt ham, det er vigtigt vi får det implementeret, så ellers bliver det bare, ja det var sjovt, og så fader det ud, så på den måde, skal jeg lave et nyt oplæg til den nye sæson starter, lave noget nyt igen, og Thomasberg, han vil – Rasmus har været der hele tiden, de bliver jo uddannet af mig, så når jeg hele tiden snakker om det, så er det jo rigtig meget.

Thomasberg kom her i sommer, og han synes jo også det er interessant, det som han siger han har kunnet bruge det, er når han skal snakke med nogle spillere, så spørger han, Eske hvordan er det nu, hvilken farve er det nu han er, hvad er det så jeg skal være opmærksom på, etc. eller ham her har svært ved at tage imod kritik, hvordan kan de være så siger jeg, han går højst sandsynligt ind i sig, det det hele bygger på er, man kan forudsige en adfærd hos spillerne hvordan er han under pres f.eks. så på den måde bruger Thomasberg det, og også i omklædningsrummet, så nu er det et fælles sprog, efterfølgende har vi i efteråret lavet det på hele administrationen, på hele organisationen, sportsdirektøren og hele lederteamet, alle har nu været det igennem, en personlig samtale med mig, en workshop på seks timer

JB bruger I det så internt i ledergruppen og i organisationen?

ME Ja, vi bruger den på den måde, at det er mig der er tovholder på det, det vil sige, de ting der skal komme, de skal komme fra mig, der kan man jo sige, der har jeg denne her dilemmaagtige, jeg synes det er vildt spændende, og vil meget gerne implementere det, men jeg er også assistenttræner, så jeg prioriterer lidt – jeg har også sagt til dem, hvad vil I have, så kikker de på mig og spørger, hvad kan vi få? Jeg skal lave en workshop for deres sælgere, jeg skal lave en workshop for administrationen, der kan opdeles i tre forskellige ting, nogle gange er det konferencen, nogle gange er det kontoret der arbejder med jobakademiet, der skal laves noget for hver deres i forhold til - hvad der kunne være interessant for dem, så på den her måde bruger vi det, de skal igen have en personlig samtale i efteråret, så det er et fælles sprog nu, alle medarbejdere ved hvad det vil sige, men i forhold til trænerne, der er vi også, altså Rasmus som er assistenttræner, siger også, det kan godt være jeg bliver meget blå nu, men hvornår er det nu vi skal gøre – på træningslejren, eller nu er jeg gul skal vi ikke lige ..., så, ja vi bruger det som et fælles sprog.

JB, det er så også en mulighed for at afvæbne nogen af de der lidt mere kraftige holdninger, samtidig med, at man for fortalt det her er vigtigt for mig, jeg hørte Brian Priske og Christian Bach

Bak, som også har haft det, hvor de snakkede om, at de lave lidt sjov med, nu er du vist (når der kom noget lidt mere med kant på, så blev det afvæbnet ved) nu er du vist blå eller rød eller en anden farve.

ME ja, det er det det kan gøre, at du har færre konflikter, fordi du har en større forståelse for, f.eks. mine fire træningskollegaer Thomas Rosgaard, Thomas Thomasberg, Rasmus Berthelsen og Erik Boye de er alle sammen blå, det vil sige, jeg sidder med fire der er enormt detaljeorienteret, enormt struktureret, og med alt det gode der er i det, samtidig er der så også den udfordring, at hvis ikke vi er opmærksomme på den konstellation vi har, så vil vi hele tiden gøre det samme, fordi det har vi det godt med, og vi ved det virker, så på den måde bliver det italesat, hvad der er vores styrke, og hvad vi skal være opmærksomme på,

JB som ofte har man tendens til at finde sammen i de farver som man egentlig er en del af, når I har et trænersteam, som er blå, så kunne man tænke, at de spillere som er blå, måske ville blive forfordelt lidt.

ME lige præcis, man har det man kalder Rip, Rap, Rub effekten, hvor man kikker mod det man selv er, dem der er som en selv kan man godt lide, på den ene eller anden måde har vi i truppen rigtig mange der er blå, som første præference og grøn også, så det er nogen som er, det vil sige Thomasberg har sagt, at han – fordi Rasmus og jeg har sagt det til ham, han planlægger meget mere, han fortæller hvad skal der ske i løbet af ugen, eller hvad skal der ske som det næste, på den måde, som han siger, hvis det giver tryghed for spillerne, så er det jo klart. Han har ikke været bevist omkring, at de skulle vide alt det der med, at de blå skal have tryghed før de fungerer, og så kan han jo genkende det fra ham selv, ud fra den type man selv er. Jeg har vist nævnt det for dig før, med Bashkim Kadrii f.eks. hans feedback var at han, da han fik at vide han skulle sidde tre timer en eftermiddag, det gider jeg slet ikke, men så bom, var de tre timer gået, det er en feedback jeg har fået fra andre også, at det var virkeligt spændende. Det jeg så skulle være opmærksom på, når jeg er så trænet i det, så nogle gange kunne jeg selv tage det som en selvfølge, at de kunne huske tre måneder efter hvad eks. gul var – hvad var forskellen på gul og rød – så med opfriskningen, så kunne de godt huske den enkelte farver og forskellen på dem, der skal man nogle gange lige italesætte det, og ikke tage det som en selvfølge, at folk kan huske hvad de fire farver var.

JB I har ikke noget hængende på deres skabe, eller et eller andet for at de kunne finde rundt i hinanden?

ME Nej, men alle 24 medarbejdere i administrationen, de har de fire fra Insight som du også fik, de der fire farver, så de er vendt på, så hvis der er to over midten, så på den måde, på kontoret i Randers, så kan man se, hvad er det for en præference der er,

JB så inden du går hen og angriber en rød, så skal du have boksehandskerne på!

ME man skal i hvert fald være klar på, der kommer en respons, så på den måde så er der virkelig blevet taget godt imod det.

JB hvad tænker du, du har været inde på det, kan du have en direkte overførbarehed i forhold til kommunikationen på banen?

ME det som Insight bygger på, er jo bedre relation du har, jo nemmere er det at gå til hinanden på banen, så på den måde ja, vi snakkede også om det på træningslejren, der havde vi en session hvor vi talte om, hvordan har vi det på banen, f.eks. vores tidligere anfører, han kunne godt finde på at sige, luk røven dit skallede æg til Johnny Thomsen, og når man siger sådan noget helt vildt hårdt, og man mener det surt, så er det, hvor stærk ens relation er, de to er de bedste venner, og de er de tætteste, og man kan spørge dem, og de vil sige, at de er de tætteste, så deres relation kan tåle, at den ene bliver sur på den anden, det er ikke alle han ville kunne sige sådan til, det er kun fordi relationen er til det, så på den måde er profilanalysen med til, at skabe bedre relationer, og større forståelse for, vi har f.eks. en som er helt vildt blå, alt skal næsten være ocd agtig, så i stedet for alle synes han er helt vildt irriterende, så ved de, han har det bedst på den og den måde, også fordi de også i de workshops jeg har lavet, har været oppe og stå foran de andre, og sige, jeg kan kende mig selv på en dårlig dag f.eks. sådan og sådan. Hvis jeg bliver presset, så går jeg ind i mig selv, så bliver ukonstruktiv og kritisk, så synes jeg træningen er noget lort, men egentlig ved jeg godt, det er fordi jeg ikke selv har præsteret, så på den måde, har det givet at folk er åbnet op, og at ved at have lært hinanden bedre at kende, så får man bedre relationer, så når man skal sætte det ned på banen, så har du en bedre forståelse for dine holdkammerater, det er igen, så lærer man, når du bliver presset i dit reaktionsmønster, ja så bilder jeg mig ind, at vi alle sammen har fået bedre relation og forståelse for hinanden, og dermed kan acceptere lidt mere, være lidt mere rummelige, i forskellige situationer, at du tør kræve noget af dine holdkammerater, fordi du har en større forståelse for ham, eller omvendt du kan sige, ham der skal jeg nok ikke gå til, for nu går han ind i sig selv, så får jeg endnu mindre ud af ham, fordi det vi gør er, vi tager udgangspunkt i os selv, så sådan som du er Janus, så tænker du, det er det bedste, så må vi arbejde hårdere, eller vi må være kreative, og så tror vi alle andre er sådan også, det spillerne har fundet ud af er, vi er forskellige, og den forskellighed gør også at, man bedre forstår, det er ikke alle der er som mig, for ellers tager man bare

udgangspunkt i sig selv, så render vi rundt med forskellige værdier, og forskellige måder at gøre tingene på, så den større forståelse for sig selv gør vi er forskellige, vi motiveres forskelligt og den tager du med ned på banen.

JB den respekt for andres værdier?

ME ja, et eller andet sted kan man sige, alle 20 til træning vil vinde, men vi viser det forskelligt, så er der nogen der siger, jeg vil vinde mere end dig, nej det tror jeg ikke, alle vil jo vinde, nogen takler hårde, nogen dirigerer de sviner til, og der er nogen der ikke siger en lyd, men de vil lige så meget vindementalitet, men de viser det på en anden måde, så på den måde, det er måske ikke direkte på profilanalysen, du kan godt have to blå eller to røde, men der er forståelsen for vi er forskellige, og at vi alle sammen vil det samme, som vi har kunnet tage med ned på banen.

JB kan du så se i kampens hede, i superligaen, at der er nogen af dem der en gang imellem lige når at tænke, eller er det så meget under huden, at de allerede nu har en approvs til de andre, så ærer de andre farver, eller værdier?

ME det er svært at sige, umiddelbart når folk - når kampen står på, så render de ikke rundt og tænker på hvad farve de er, eller alt muligt andet, men i pausen, kan du trække vejret, nogen gange er du presset, og nogen gange er der nogen der råber og skriger, jeg tror ikke man kan tage det ned på banen, det der kan siges er, den større respekt for hinanden, og de bedre relationer ligger som en bevidsthed for dig, i forhold til at, man lige skal tænke over, han er også sådan ell.!! Det tror jeg ikke de tager med ned på banen.

JB hvis vi tager udgangspunkt i, at profilanalysen er det rigtige, og at det er den rigtige måde at kommunikere på i forhold til hinanden, så når Thomasberg råber ind til en spiller, så er det jo i forhold til den blå, så skal du måske være meget detalje orienteret, du skal have lidt mere struktur, du kan ikke bare sige, du skal løbe der hen, du skal løbe ned til feltet eller et eller andet, hvorimod en gul skal have en anden besked, optimalt set, så når du har fået det rigtigt ind under huden, og du arbejder med det, så skal du have en forskellig approach?

ME ja, det tror jeg, jeg vil kunne gøre, som træner, fordi jeg har arbejdet med det i 15 år, Jeg har også undervist i det i DBU, så det jeg gør måske både bevidst og ubevidst, vil andre trænere skulle vide mere omkring det, du skal have det som et værktøj, og sige det vil jeg bruge, du har fuldstændig ret, f.eks. når jeg står og skal sætte spillerne ind, f.eks. i fredags mod Vendsyssel, så har vi forskellige hjørnesparkssituationer, jeg har elleve slices de skal vises, Thomasberg siger de skal ind nu, så er jeg jo under pres, fordi jeg skal vide hvor meget kan ham her tage, man kan også se det under kampen, inden kampen når jeg snakker med dem der er blå, hvis jeg f.eks. har to spillere her,

med hver deres tal, og siger ham der plejer jo at spille der ovre, nogen bliver enormt detaljeorienteret, andre der skal jeg bare sige, gør som du plejer, så helt klart, hvis du har interessant, så kan du bruge det som værktøj, lige som du kan bruge, om du lægger armen om din spiller, er det et redskab i værktøjskassen, som du kan tage op og bruge, det mener jeg helt klart man kan, det er så komplekst kan man sige, men et eller andet sted, handler det om, at du kender den spillers type, hvad hvordan han agerer under pres, hvordan han er, det gælder uanset om du har en profilanalyse, eller du ikke har, at du alligevel som cheftrener ved, eller har en idé om det, men i stedet for du gætter, så har du her et værktøj, der siger noget om personen, og at du ved ud fra profilanalysen, hvordan han er, mange gange kan man sige, hvis en træner gør ti ting, så rammer han måske rigtigt en hvis procent, der tror jeg profilanalysen, kan være med til, at han rammer endnu mere rigtigt.

En ting er kamp, du er meget ikke kamp, de er mere træning, du er meget mere samtale, du er meget mere – ser på hans adfærd, er han demotiveret eller er han ikke demotiveret.

Vi har nogle spillere hvor Thomasberg siger, hvad er der med ham der, så siger jeg, han lukker sig bare inde i sig selv, så siger han, han er også blå, og det vil sige, når man er presset, som blå, så går man ind i sig selv, det er der i hvert fald mange der gør, hvorimod er du rød, så bliver udadadreagerende, det kommer ud, og som gul kan du ikke holde det inde, så jeg tror på han er presset, så nå Thomasberg så taler med ham, så ganske rigtigt er der et eller andet, som har tynget ham, så på den måde kan det også bruges, men til en superligakamp, der tror jeg det handler rigtigt meget om, du kender den spiller og ved hvem han er, der er profilanalysen et vigtigt redskab.

JB her til sidst, I bruger det meget udenfor, har du en fornemmelse af, at stemningen i truppen har ændret sig efter i har brugt dem?

ME det bilder jeg mig helt klart ind, jeg er selv inde over profilanalysen i min analyse, jeg ser langt færre konflikter i truppen, det hele er nok ikke på grund af analysen, men der er selvfølgelig også fordi man har en anden trup, jeg tror rigtig meget på, at det at vi italesætter, at vi er forskellige, vi har forskellige kompetencer, vi har forskellige farver, er med til man får en større forståelse for sig selv, et adfærdsmønster, og en større forståelse for holdkammeraterne, det giver en større forståelse, man er mere rummelig over for andre, og den rummelighed uanset hvor hende, en større rummelighed på alle arbejdspladser, giver færre konflikter, det er min påstand, så hos os, har det givet langt færre konflikter, fordi folk ved vi er forskellige.

JB men omkring personanalyse, det kræver vel at man øver det, en ting er, man lærer noget om sig selv, men hvis du skal bruge det i forhold til din kommunikation, så skal du også øve dig i at, hvis

du er blå, hvordan kommunikerer du så med gul og så fremdeles. Er der nogen af dem der har haft feedback i forhold til deres privatliv?

ME ja, rigtig mange faktisk, sjovt så kom Mads Agesen vores tidligere anfører forbi klubben i forrige uge, jeg sad med en ung spiller og viste nogle klip fra en kamp, så siger han, nå er du ved at lære ham om farveren, jeg siger, nej det er jeg ikke, jeg er ved at vise ham en film, jeg spørger om han stadig kan huske det, han er kommet ud i erhvervslivet, og han bruger det så meget, og kan virkelig se hvilke typer medarbejderne er, han er 35 år, så han har selvfølgelig en alder, en refleksion (det har de unge spillere selvfølgelig også) men han kan i hvert fald bruge det, plus rigtig mange når jeg spørger til deres kæreste eller kone, de er begyndt at sætte ord på, hvordan de er som type, hun er godt nok gul eller grøn, så på den måde sætter de ord på, og har et fælles sprog, men du har fuldstændig ret, sådan er det med al læring, nu skal vi til fysiologi test i morgen, og hvis jeg ikke beskæftiger mig med fysiologi de næste to år, så kan jeg huske ex. antal procent, men hvis jeg kontinuerligt beskæftiger mig med det, snakker med dig om hvordan det er, så hænger det ved, og sådan er det også med profilanalyse, så det er også det jeg har sagt til administrationen, til vores sportsdirektør, at hvis vi vælger at gå ind i det her, så skal vi lave et forløb, det skal være kontinuerligt over flere år, det der er ved at ske nu er, vi har arbejdet så meget med det, så det hos rigtig mange medarbejdere er på rygraden, og det er det også hos rigtig mange af de spillere der har været med fra starten af, så når det sidder på rygraden, så er det lige pludselig ikke noget du behøver at holde ved lige på samme måde, så ved de godt hvad de fire farver er, de ved godt hvad deres kone er, hvordan trænerne er, de ved godt alt det det, så lige pludselig er det bare en kompetence de har, men jeg har også brugt rigtig meget tid på det, og det bliver hele tiden italesat, så på den måde, dem der var med fra starten, synes det er spændende og vil gerne have materiale på det, det får de, og selv udlændingene som er kommet til, og som var med på træningslejren, Marvin fra Østrig og Benjamin Stokke fra Norge, og Zappa fik det også, og målmanden fik det, og de synes det er vanvittigt spændende, og de kan også genkende sig selv, Zappa er rød, fordi når han spiller kort, så vil han hele tiden blande hurtigt, så de er gode til at sætte ord på. Jeg har også lavet testen på nogle U20 spillere, som er de yngste spillere, de kan jo også godt komme med eksempler, så på den måde, skal det trænes som så meget andet!

JB hvorfor tror du de køber ind på det, så forholdsvis hurtigt?

ME der er en som har sagt til mig, fordi de snakker om deres yndlingsemne, og der er dem selv, så jeg tror, der er flere ting, det ene er det der med, at sidde med et andet menneske, 45 min, hvis jeg sad med dig i 45 min og spurgte ind til dig, det er enormt givende som menneske, det er lidt af en

coaching situation, hvor der er et fælles tredje vi kan tage udgangspunkt i, så for mig er det nemt at sige, profilen viser det her, kan du genkende det? Så begynder de at sætte ord på deres dagligdag, og begynder at genkende nogle situationer, så de kan sige, så er det der for, så er der nogle ting der giver mening, en aha oplevelse, det giver mening, de kan sige ja men det er jo rigtigt, så taler vi om farverne og deres styrker, begynder at sige hvad deres svagheder er, og det kan de også genkende, hvid du typisk har en styrke, og bruger den for meget, kan det blive en svaghed, en overforbrugt styrke. Jeg er grøn, så hvis jeg er rigtig omsorgsfuld og sød, rigtig rar, hvis jeg overforbruger det, så bliver det for meget, så er der for lidt handling, sådan er det også med dem der er detaljeorienteret og struktureret, hvis du bruger det for meget, så bliver du langsom, du bliver omstændig og raver uklar med nogen af de andre farver, ja du vil kun gøre det på din måde, derfor er ens styrke også ens svaghed, de køber ind på det, fordi de kan genkende sig selv i det, bliver klogere på sig selv, så er det lige meget om du er 20 år, jeg har siddet med den ældste i administrationen der nok er tres år, jeg har talt med dem alle, og alle køber ind på det, netop fordi de kan genkende sig selv i det.

JB når du har kørt de sessioner, så har du vel opnået en vis troværdighed, og samhørighed med spillerne, har du fået det indtryk, at efter disse sessioner lidt oftere kommer til dig, eller der det sådan at den profilanalyse, den bruger jeg bare som den hele tiden har været, eller reflekterer de mere med dig?

ME der er kommet en større respekt omkring mig, det kan der være mange forskellige årsager til, men det at jeg kan det, det synes de er så spændende, at det giver respekt, at jeg kan det, når jeg så samtidig står for det mentale, og det synes folk også er interessant, på den måde har det givet respekt omkring min rolle, de er nysgerrige på det, og så har det også givet det, at spillerne, ofte når de har det svært, tager fat i mig, og siger Eske jeg har brug for en samtale en snak, og det kan både være dem der er øverst i hierarkiet, og også dem der er nederst, så er der naturligvis også nogen der ikke kommer, så der er sådan de lige skal snakke med mig, Thomasberg spørger også om jeg kan tage en snak med en, hvis han kan mærke der er noget, siger måske, det er bedre du gør det, så jeg er jo kommet tæt på dem, vi er to assistenttrænere, at jeg er den assistenttræner der er tæt på spillerne, gør jo også, at de kommer meget til mig, det tror jeg de ville gøre uanset, om jeg havde lavet profilanalyser eller ej, tror jeg stadig de ville komme til mig, men det gør samtalen lidt nemmere, den person jeg er, gør at folk har lyst til at komme til mig. Mange gange, så har profilanalysen også været et redskab i vores snak, også når jeg laver udviklingsplaner med de unge mennesker, det der med, jeg vil godt sådan eller sådan, men nu er du ikke særlig struktureret, så

hvordan sørger vi så det kommer ind, nå så må jeg gøre noget andet, så vi bruger den også på den måde.

JB man kan sige du er Randers superligaholds svar på en HR-afdeling!

ME det er jeg jo, da jeg havde lavet analyserne i foråret, tænkte jeg, jeg sidder inde med 24 personlige individuelle samtaler, jeg har spillere og ved så meget, alle har været så åbne omkring det, og fortrolige med mig, så jeg har en enorm viden som kunne bruges i en HR-afdeling, det gør man så ikke, nu kommer jeg fra en stilling som HR-chef, det giver også mig rigtigt meget, der hvor jeg er nu, som assistenttræner, jeg synes jeg giver klubben meget på den måde, samtidig med at jeg selv synes det er interessant, som jeg også har sagt, er det et værktøj, det er vigtigt ikke at gøre det til en religion, brug det du kan bruge, og smid resten ud, jeg har ikke oplevet nogen, der ikke synes det er interessant, første gang jeg skulle undervise, sagde nogen, vi har ikke tid til det her, de har så travlt, men på 365 dage om året, skal du have noget undervisning, så er der også det med Randers, de har også sagt til medarbejderne, at det er (ikke en del af lønpakken) men det de kan få også, det er en værdi for jer at få, workshop, profilanalyse få en samtale, på den måde har klubben brugt det som et gode for medarbejderne, det er også meget godt tænker jeg.

Bilag nr. 2 (Personprofiltest Janus Blond)

Janus Blond



Introduktion

Denne Insights Discovery Personprofil er baseret på Janus Blonds svar på Insights Discovery Evaluatoren, som blev udfyldt 10. januar 2018.

Personlighedsteoriens oprindelse kan spores tilbage til det femte århundrede f.Kr., da Hippokrates identificerede fire specifikke energier, som kunne genkendes hos forskellige mennesker. Insights Discovery-systemet er bygget op omkring den personlighedsmodel, som først blev skabt af den schweiziske psykolog Carl Gustav Jung. Modellen blev publiceret i hans bog "Psykologiske typer" fra 1921 og blev siden videreudviklet i efterfølgende skriftlige værker. Jungs arbejde med personlighed og præferencer er siden blevet bredt accepteret som en af grundstenene i forståelsen af den menneskelige personlighed og har været genstand for tusinder af lærdes forskning helt frem til i dag.

Baseret på Jungs typologi skaber Insights Discovery Personprofilen en ramme for selvforståelse og udvikling. Forskningsresultater tyder på, at en god selvforståelse og et indblik i egne styrker og svagheder kan sætte mennesker i stand til at udvikle strategier for interaktion og hjælpe dem til bedre at imødekomme kravene fra deres omverden.

Eftersom den er genereret på baggrund af flere hundredetusinde kombinationer af udsagn, er denne rapport unik. Den rummer en samling af udsagn, som dine svar indikerer meget vel kunne passe på dig. Moderér eller slet udsagn som ikke passer, men først efter at du har konsulteret dine kolleger eller venner for at afprøve, om udsagnet i virkeligheden blot er en "blind plet", som du ikke selv kan se, når du ser dig i spejlet.

Brug rapporten proaktivt. Forsøg at finde de nøgleområder hvor du kan udvikle dig og gøre noget aktivt. Delagtiggør venner og kolleger i de vigtigste aspekter. Bed om feedback fra dem på områder som er særligt vigtige for dig og læg en plan for din egen personlige og samarbejds-mæssige udvikling.



© The Insights Group Ltd, 1992-2018. All rights reserved. Side 4

(**Jakob Michelsen**, **Henrik Hansen**, **Lars Bjerring**) Første svar er, hvad træneren svarer, andet svar er hvad træneren tror spillerne vil svare)

Er du startet inde i 5 kampe eller mere

	#																#	#	#	#	#	JM	JM	HH	HH	LB	LB
Ja	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x		x	(X)			(X)		
nej				x												x	x	x		x							

1	x	x	x	x	x			x	x									x	x			x	x		
2										x															
3	x												x												
4																									
5							x	x			x		x		x	x		x			x	x			
6										x		x				x									x

[illegible][illegible]

Er du nogle gange i tvivl holdtaktisk

[illegible]

Er du nogle gange i tvivl egen position

[illegible]

Vil du kunne definere spillestil

[illegible]

Vi skal være eller stå kompakt

ja meget		x				x	x		x	x	x							x		x	
lidt	x				x			x						x	x	x	x		x		x
nej	x		x	x	x		x		x	x	x	x					x				

Spørgeskema Spillere
Ungdom

Spg.1 Hvordan forstår du et taktisk budskab bedst

[illegible]

Spg.2 Hvordan forstår du et taktisk budskab bedst kombination af 2

[illegible]

Spg.3 Hvordan forstår du et taktisk budskab bedst kombination af 3

[illegible]

Spg.4 Er du nogle gange i tvivl holdtaktisk

[illegible]

Spg 5 Er du nogle gange i tvivl egen position

[illegible]

Spg 6. Vil du kunne definere spillestil

[illegible]

Spørgeskema (Spiller)

Hvordan forstår du et taktisk budskab bedst (sæt 1 kryds)

- 1) Gennemgang på banen med holdet ____
- 2) Gennemgang på banen individuelt ____
- 3) Gennemgang på taktiktafle med holdet ____
- 4) Gennemgang på taktiktafle individuelt ____
- 5) Video med holdet ____
- 6) Video individuelt ____

Hvis du selv kunne vælge en kombination af 2 punkter hvad skulle det så være

- 1) Gennemgang på banen med holdet ____
- 2) Gennemgang på banen individuelt ____
- 3) Gennemgang på taktiktafle med holdet ____
- 4) Gennemgang på taktiktafle individuelt ____
- 5) Video med holdet ____
- 6) Video individuelt ____

Hvis du selv kunne vælge en kombination af 3 punkter hvad skulle det så være

- 1) Gennemgang på banen med holdet ____
- 2) Gennemgang på banen individuelt ____
- 3) Gennemgang på taktiktafle med holdet ____
- 4) Gennemgang på taktiktafle individuelt ____
- 5) Video med holdet ____
- 6) Video individuelt ____

Er du nogle gange i tvivl om noget holdtaktisk til kamp

- Aldrig ____
- Nogle gange ____
- Ofte ____

Er du nogle gange i tvivl om noget taktisk på din egen position på banen

- Aldrig ____
- Nogle gange ____
- Ofte ____

Vil du vurdere dig selv til at kunne definere holdets spillestil

- Ja ____ Nej ____

Hvad forstår du ved fodboldudtrykket

Fase 1 _____

Fase 2 _____

Fase
3 _____

Vi skal være kompakte eller vi skal stå kompakt, dette udsagn høres ofte hos en træner. Synes du der er forskel? JA Meget ____ Lidt ____ Nej ____

Er du startet inde i fem kampe eller mere i den igangværende sæson? JA ____ eller NEJ ____

Spørgeskema træner

Hvordan formidler du dit taktiske budskab bedst (sæt 1 kryds)

- 1) Gennemgang på banen med holdet
- 2) Gennemgang på banen individuelt
- 3) Gennemgang på taktiktafle med holdet
- 4) Gennemgang på taktiktafle individuelt
- 5) Video med holdet
- 6) Video individuelt
- 7) Andet _____

Hvordan formidler du bedst dit taktiske budskab, hvis du må vælge 2 punkter. (sæt 2 krydser)

- 1) Gennemgang på banen med holdet
- 2) Gennemgang på banen individuelt
- 3) Gennemgang på taktiktafle med holdet
- 4) Gennemgang på taktiktafle individuelt
- 5) Video med holdet
- 6) Video individuelt
- 7) Andet _____

Hvis du selv kunne vælge en kombination af 3 punkter hvad skulle det så være (sæt 3 krydser)

- 1) Gennemgang på banen med holdet
- 2) Gennemgang på banen individuelt
- 3) Gennemgang på taktiktafle med holdet
- 4) Gennemgang på taktiktafle individuelt
- 5) Video med holdet
- 6) Video individuelt
- 7) Andet _____

Er der nogle af dine spillere, der er i tvivl om noget holdtaktisk til kamp?

Aldrig ____ Nogle gange ____ Ofte ____

Er nogle af dine spillere de er i tvivl om noget taktisk på deres position

Aldrig ____ Nogle gange ____ Ofte ____

Vil du vurdere, at dine spillere kan komme med en fyldestgørende definition af holdets spillestil

JA ____ NEJ ____

Hvad forstår du ved fodboldudtrykket

Fase 1 _____

Fase 2 _____

Fase

3 _____

Vi skal være kompakte eller vi skal stå kompakt, dette udsagn høres ofte hos en træner. Synes du der er forskel? JA Meget ____ Lidt ____ Nej ____

Hvordan tror du at spillerne vil svare på nedenstående (Spørgeskema Spiller)

Hvordan forstår du et taktisk budskab bedst (sæt 1 kryds)

- 1) Gennemgang på banen med holdet ____
- 2) Gennemgang på banen individuelt ____
- 3) Gennemgang på taktiktafle med holdet ____
- 4) Gennemgang på taktiktafle individuelt ____
- 5) Video med holdet ____
- 6) Video individuelt ____

Hvis du selv kunne vælge en kombination af 2 punkter hvad skulle det så være

- 1) Gennemgang på banen med holdet ____
- 2) Gennemgang på banen individuelt ____
- 3) Gennemgang på taktiktafle med holdet ____
- 4) Gennemgang på taktiktafle individuelt ____
- 5) Video med holdet ____
- 6) Video individuelt ____

Hvis du selv kunne vælge en kombination af 3 punkter hvad skulle det så være

- 1) Gennemgang på banen med holdet ____
- 2) Gennemgang på banen individuelt ____
- 3) Gennemgang på taktiktafle med holdet ____
- 4) Gennemgang på taktiktafle individuelt ____
- 5) Video med holdet ____
- 6) Video individuelt ____

Er du nogle gange i tvivl om noget holdtaktisk til kamp

- Aldrig ____
- Nogle gange ____
- Ofte ____

Er du nogle gange i tvivl om noget taktisk på din egen position på banen

- Aldrig ____
- Nogle gange ____
- Ofte ____

Vil du vurdere dig selv til at kunne definere holdets spillestil

- Ja ____ Nej ____

Hvad forstår du ved fodbolddudtrykket

Fase 1 _____

Fase 2 _____

Fase
3 _____

Vi skal være kompakte eller vi skal stå kompakt, dette udsagn høres ofte hos en træner. Synes du der er forskel? JA Meget ____ Lidt ____ Nej ____

Er du startet inde i fem kampe eller mere i den igangværende sæson? JA ____ eller NEJ ____