

# FRA SPILLER



# TIL TRÆNER



*En undersøgende opgave om tidligere fodboldspilleres overgang til trænerrollen*

*Individuelt projekt – DBU's PRO-uddannelse*

*Kursist: Henrik Hansen*

*Vejleder: Morten Eskesen*

*15. oktober 2021*

## Indhold

1 Indledning .....	4
1.1 Baggrund.....	5
1.2 Problemformulering .....	7
1.3 Hypoteser .....	7
1.4 Metode og afgrænsning.....	8
1.4.1 Overblik over interviews.....	9
1.4.2 Semi-struktureret interview.....	9
1.4.3 Interviewguide trænere/ex-spillere .....	9
1.4.4 Interviewguide KP .....	10
1.4.5 Interviewguide CS.....	10
1.4.6 Udvælgelse af interviews .....	11
1.5 Afgrænsning.....	11
2 Definitioner og teori.....	12
2.1 Ex-spiller og træner.....	12
2.2 Teoretiske trænere.....	12
2.3 Insights Profiltyperne .....	12
3 Præsentation af trænerinterviews .....	15
3.1 Rasmus Würtz .....	15
3.2 Niels Lodberg.....	15
3.3 Jakob Poulsen.....	16
3.4 Mike Tullberg .....	16
3.5 Simon Poulsen.....	16
3.6 Jens Bertel Askou.....	16
4 Analyse.....	17
4.1 Hypotese 1: Trænervejen .....	17
4.2 Hypotese 2.....	19
4.2.1 Transitionen - Udfordringer i trænerrollen .....	19
4.2.2 Transition - Overførbare kompetencer.....	21
4.3 Hypotese 3: Styrker og Svagheder.....	23
4.3.1 Styrker.....	23
4.3.2 Svagheder.....	24
4.4 Hypotese 4: Formidling af tavs viden .....	26
4.5 Hypotese 5: Spillerrolle/Anførerrolle .....	28
4.6 Hypotese 6: Spillererfaring vs. teori Teoretiske og praktiske trænere.....	29
4.7 Hypotese 7: Ansæt - Hvorfor og på hvilke kompetencer?.....	30
4.8 Hypotese 8 Profilanalyser .....	32

5	Analyse af interview med mentalcoach .....	32
6	Analyse af interview med sportslig leder.....	35
7	Diskussion.....	39
7.1	Fra spiller til træner.....	39
7.2	Formidling.....	41
7.3	Ex-spillere vs. teoretiske trænere .....	42
7.4	Fra anfører til træner? .....	43
7.5	Et godt navn? .....	44
7.6	Insights-profiler.....	44
7.7	Metodekritik.....	47
8	Konklusion.....	48
9	Perspektivering.....	49
10	Litteraturliste.....	50
11	Bilag .....	51
	Bilag 1 Interview Jens Berthel Askou: Resumé og fuld transskribering .....	51
	Bilag 2 Interview Mike Tullberg: Resumé og fuld transskribering .....	68
	Bilag 3 Interview Jakob Poulsen: Resumé og fuld transskribering .....	78
	Bilag 4 Interview Simon Poulsen: Resumé og fuld transskribering .....	87
	Bilag 5 Interview Niels Lodberg: Resumé og fuld transskribering .....	96
	Bilag 6 Interview Rasmus Würtz: Resumé og fuld transskribering.....	104
	Bilag 7 Interview Kenneth Philipsen: fuld transskribering.....	113
	Bilag 8 Interview med Claus Steinlein: fuld transskribering .....	116

## 1 Indledning

Da jeg i 2015 afsluttede min fodboldkarriere som spiller, var jeg allerede i gang med at færdiggøre min A-Trænerlicens og derfor godt forberedt på at prøve mig af som træner. Det at gå fra at være spiller til at blive træner, er dog ikke bare det at skifte omklædningsrum. Det indeholder en lang række ændringer og udfordringer. Jeg var klar over at jeg havde noget erfaring i miljøet, på banen og noget forståelse for diverse situationer, men samtidig var jeg også meget bevidst om, at jeg som træner startede, måske ikke fra nul, men tæt på.

Jeg kommer til at være meget ærlig omkring mit forløb, da mange nok tror at det at gå fra spiller til træner bare er et skifte i samme miljø. Men for mig var det 20 år som fodboldspiller, som skulle konverteres til en trænerrolle og dermed et skifte i identitet. Udfordringen var jeg helt klar på og jeg var godt forberedt på, at det ville være en helt anden hverdag.

Alligevel oplevede jeg undervejs både tvivl på mig selv og egentlig også undren over, at jeg uden trænererfaring kunne blive tilbudt et job, som normalt ville kræve mange års erfaring og uddannelse.

Jeg havde også nogle tanker i forbindelse med mit karrierestop omhandlende min identitet, som fodboldspiller og hvilke alternativer jeg havde til at blive i fodboldverden, som jo for mig står for alt det jeg kender og har været en del af i de sidste 20 år.

Jeg blev så tilbudt en stilling som A+ træner og rollen kunne jeg selv være med til at tilpasse, hvilket gjorde at jeg valgte at ville være mest ved det jeg kendte. Mine eneste tanker gik nemlig på at jeg skulle være mest muligt med Superligaholdet og ikke så meget med ungdommen. Jeg oplevede, set i bakspejlet, nogle prestigetanker, som jeg har tænkt meget over siden. Efter vi var nået til enighed om rollen, som betød 1-2 gange med ungdom og resten med Superligaen modtog jeg pressemeddelelsen, som ikke nævnte mange ord om Superligaen, men mest om mine opgaver med ungdommen. Af en eller anden årsag var det af stor betydning for mig på det tidspunkt, at få skrevet med at jeg også havde en rolle omkring Superligaen, så alle vidste at jeg stadig var en del af det miljø.

Jeg er muligvis ikke den eneste, der har stået med de følelser og tanker gennem tiden, men på daværende tidspunkt betød det meget for mig.

Disse tanker og refleksioner over min egen overgang til træner, samt et blik på trænerbesætningerne i Superligaen ansporede mig til at lave denne opgave. Den er altså delvist udledt af min egen rejse

fra spiller til træner, men også af det faktum at jeg i Superligaen har noteret mig mange tidligere spillere omkring Superligaklubbernes bedste hold.

Som spiller har jeg ofte undret mig over mine trænere valg, kommunikation eller ledelse, men nu står jeg så på den anden side og har en helt anden forståelse og meget af det jeg stillede spørgsmålstejn ved, giver mening. Men vejen til at tænke og tale som en træner er lang og ikke så ligetil, som man måske tror, bare fordi man har spillet fodbold hele sit liv.

Jeg ser mange tidligere spillere fra højeste niveau overgå til en trænerfunktion på højeste niveau både herhjemme og i udlandet. Men hvad er det, der gør tidligere spillere så attraktive og brugbare i trænerrollen. Og ved de nu forhenværende spillere egentlig selv, hvad de har at byde på? Nuvel, der er en masse viden og erfaring med i bagagen, men kan den viden altid omsættes og videreformidles, bare fordi man var en dygtig spiller.

Ligeledes tænker jeg hvorfor det er den vej mange ex-spillere vælger at gå? Er det i virkeligheden bare den trygge verden, som man kender, eller er det et oprigtigt ønske om at lære fra sig og forvalte sine erfaringer og kompetencer.

Derfor har jeg valgt i denne opgave at undersøge, hvordan de tidligere spillere, og altså nu trænerovicer ser sig selv, og hvilke kompetencer, det er, de mener, de kan bringe ind i et moderne fodboldmiljø fyldt med ledelse, kommunikation, teori, analyse og faglighed.

Hvorfor har ex-spillerne valgt trænervejen og hvilke udfordringer møder de. Samtidig ønsker jeg, at undersøge om er der et mønster indenfor profiltyper i de ex-spillere som går trænervejen.

Jobbet som fodboldtræner har så mange grene, hvad enten du er cheftræner, assistenttræner eller transitionstræner og derfor er det jo ikke bare at have spillet fodbold, som gør en god træner. Der er ledelse, planlægning, psykologi, kommunikation og personlighed. Alle disse faktorer skal bringes i spil på daglig basis, hvilket er en markant forskel fra tiden som spiller, hvor man mødte ind, trænede og kørte hjem uden at skulle tage stilling til noget.

## 1.1 Baggrund

Jeg er i dag 42 år og sluttede min aktive karriere i juni 2015 efter at have spillet mere end kampe i Superligaen i 13 år for henholdsvis Esbjerg, SønderjyskE, AC Horsens og OB.

Jeg har spillet under mange forskellige trænere og oplevet forskellige tilgange til spillet, miljø, kommunikation og mandskabsbehandling.

Trænere som Ole Rasmussen, Erik Rasmussen, Ove Pedersen, Søren Kusk, Kent Nielsen, Lars Olsen, Michael Hemmingsen og Lars Søndergaard har på hver deres måde inspireret og frustreret mig igennem min aktive karriere.

Jeg tog min første træneruddannelse (T-licens) tilbage i 2010, imens jeg spillede i OB. Dengang var min første tanke at være en smule på forkant og samtidig finde ud af om jeg kunne se mig selv i rollen som træner.

I 2014 påbegyndte jeg A-uddannelsen samtidig med at jeg stadig spillede for SønderjyskE. Jeg blev placeret i en gruppe i gruppen med 5 andre ex-spillere. Alle havde vi haft en god karriere, nogle større end andres bevares, men fællesnævneren var at vi talte samme sprog, fordi vi havde været der på banen og oplevet tingene indefra. Det var et stærkt selskab med nogle meget spændende personligheder, men også en udfordring for mig som person.

Jeg var endnu ikke overbevist om at det var vejen for mig at gå og da jeg samtidig oplevede nogle meget stærke personligheder, som nok skulle nå deres mål om at blive cheftræner, begyndte jeg at tvivle på mig selv. Jeg kan huske at min primære bekymring gik på, om det krævede en specifik personlighed for at kunne være træner på øverste niveau.

Det har derfor for mig været en løbende proces at gå fra at være spiller til træner.

I processen har jeg mødt mange spændende mennesker, der som jeg selv er tidligere spiller, men også trænere med en mere teoretisk baggrund, som i den grad har udfordret mit mindset og min forståelse af hvad det vil sige at være en god og dygtig træner.

Midtvejs i uddannelsen skete der dog noget med min egen udvikling og jeg fik et personligt gennembrud i min følelse af at være træner, da vi havde et U15 hold som medier. Jeg oplevede at min personlighed og vigtigst af alt min autencitet også kunne inspirere denne gruppe unge mennesker.

Det er noget jeg aldrig har tvivlet på, når jeg har stået på banen som spiller, men som træner tog det mig en rum tid, før jeg følte mig tilpas i rollen.

Derfor er en stor del af min motivation for denne opgave at undersøge og beskrive hvordan andre med hver deres personlighed, men med samme forløb, har oplevet eller oplever overgangen og hvilke kompetencer, de synes de kan sætte i spil. På den måde kan denne opgave forhåbentlig hjælpe næste generation af ex-spillere godt på vej i trænerrollen.

## 1.2 Problemformulering

*Hvilke bagvedliggende grunde er der til at vi ser mange Ex-spillere i trænergerningen på topniveau?*

*Hvorfor er de så attraktive at de ansættes på øverste niveau, fremfor i ungdomsregi, og foran trænere med langt mere erfaring?*

For at besvare min problemformulering har jeg valgt at tage udgangspunkt i 6 ex-spillere på højeste niveau, som nu er enten assistent- eller cheftræner i Superligaen eller udlandet. Som supplement til disse har jeg også interviewet en mentalcoach og en sportslige leder til at besvare emnet.

## 1.3 Hypoteser

Indenfor emnet har jeg valgt følgende emnegrupper:

Med min egen baggrund som spiller og sidenhen træner, har jeg en forudindtaget holdning til emnet og derfor disse hypoteser, som jeg ønsker svar på i opgaven.

### Hypotese 1: Trænervejen

Hvilke argumenter ligger bag ex-spillernes beslutning om at gå trænervejen?

- Antagelse: Størstedelen af ex-spillere har tryghed som et tungtvejende argument for at blive træner, fordi det er det miljø de kender og her de har deres identitet.

### Hypotese 2 Transitionsfasen

Hvilke udfordringer møder man ved at gå fra spiller til træner?

Er der overførbare kompetencer fra dag 1?

- Antagelse: Ex-spillere bliver overrasket over arbejdsmængde og detaljegrad
- Antagelse: Ex-spillere oplever en naturlig forståelse for spillet og spilleren

### Hypotese 3 Styrker og svagheder

Hvilke styrker og svagheder oplever ex-spillere i trænerrollen?

- Antagelse: Ex-spilleren er stærk på det menneskelige
- Antagelse: Ex-spilleren udfordres på den teoretiske del
- 

### Hypotese 4 Tavs viden

Hvordan oplever ex-spillere at formidle egne erfaringer?

- Antagelse: Ex-spillere har svært ved at formidle og sætte ord på egne erfaringer

### Hypotese 5 Anførerrolle

Er der nogle mønstre i spillerrolle og hvem der efterfølgende tager trænervejen.

- Antagelse: Størstedelen af ex-spillere som går trænervejen har været anfører for sit hold på et eller flere tidspunkter

### Hypotese 6 Ex-spillere vs. Teoretiske træner

Hvilke forskelle, fordele og ulemper oplever ex-spillerne?

- Antagelse: Ex-spillere kan være udfordret af teoretiske trænere

### Hypotese 7 Ansættelse

Hvad ansættes ex-spillere på? Faglige kompetencer? Relationer? Navn? Personlighed?

- Antagelse: Ex-spillere ansættes på personlighed, navn, kultur og håb om trænerevner, snarere end på faglige kompetencer.

### Hypotese 8 Inddragelse af profilanalyse

Er der et mønster i hvilke typer profilanalyser af ex-spillere, som forbliver i fodboldverdenen som træner?

- Antagelse: Der er overtal af ex-spillere med røde profilanalyser i trænerjobbet

## 1.4 Metode og afgrænsning

Opgaven er opbygget således at jeg først vil definere centrale begreber. Dernæst vil jeg præsentere den valgte teori Insights Discovery systemet, som jeg vil anvende i analysedelen, der hvor jeg finder det relevant.

Jeg tager i opgaven udgangspunkt i en kvalitativ undersøgelse og har valgt at interviewe 6 nuværende trænere, i opgaven betegnet som ex-spillere, for at finde svar på min problemformulering.

Det forventes at disse interviews vil give den viden, som jeg vil anvende i analysen på og derigennem finde svar de angivne hypoteser.

Derudover har jeg valgt at interviewe en mental-coach og en sportslig leder, som fra hver deres stol kan byde ind med andre vinkler end trænerne. Samlet set udgør dette min empiri for opgaven. Dette vil blive diskuteret og på baggrund af dette vil jeg pege på relevante temaer, som bør have særlig opmærksomhed for kommende ex-spillere i trænerrollen og i forhold til træneruddannelsen fremadrettet.



### 1.4.1 Overblik over interviews

Interview 1: Jens Bertel Askou (JBA) 39 år. Cheftræner i AC Horsens

Interview 2: Mike Tullberg (MT) 35 år. Cheftræner U19 Borussia Dortmund

Interview 3: Jakob Poulsen (JP) 38 år. Assistenttræner Viborg FF

Interview 4: Simon Poulsen (SP) 36 år. Assistenttræner SønderjyskE

Interview 5: Niels Lodberg (NL) 40 år. Uden job. Senest assistenttræner SønderjyskE

Interview 6: Rasmus Würtz (RW) 38 år. Assistenttræner Aab.

Interview 7: Kenneth Philipsen (KP) 48 år. Mentaltræner OB.

Interview 8: Claus Steinlein (CS) 49 år. Administrerende direktør FC Midtjylland.

Fremadrettet vil de angivne forkortelser i parentes anvendes i opgaven, når der refereres til informanterne.

### 1.4.2 Semi-struktureret interview

Strukturen i mine interviews er udformet således, at jeg har valgt at benytte mig af en semi-struktureret interviewform og stille de samme spørgsmål til de 6 ex-spillere, men nogle tilpassede spørgsmål til KP og CS.

Denne interviewform giver mulighed for at følge op på interviewpersonens svar og stille uddybende spørgsmål. Den er baseret på Professor Steinar Kvale og Svend Brinkmanns beskrivelse af det semistrukturede interview, som har åbenhed overfor interviewpersonen som fokus (Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend; Interview 2015).

### 1.4.3 Interviewguide trænere/ex-spillere

Spørgeskema Trænere/Ex-spillere

1. Har du som spiller været anfører?
2. Hvilken personlighedsprofil er du?
3. Hvorfor valgte du at blive træner?
4. Hvad synes du var det sværeste i transitionen fra spiller til træner?
5. Hvad synes du var det letteste i transitionen fra spiller til træner?
6. Har du på noget tidspunkt tvivlet på om trænervejen var den rigtige for dig?
7. Hvilke udfordringer har du mødt som træner, som har overrasket dig?
8. Hvad er dine største styrke(r) som træner?
9. Hvad er dine største svaghed(er) som træner?

10. Hvilke kompetencer føler du din tid som spiller konkret har givet dig med til trænerrollen?
11. I hvilke situationer føler du at kan du bruge din baggrund som spiller?
12. Valgte du at blive træner pga. tryghed eller ønsket om at give erfaringer videre?
13. Hvordan ser du på udfordringen i at formidle din tavse viden/erfaring/evner?
14. Som chef tænker du over om din assistent har spillererfaring?
15. Hvorfor tror du klubberne ansætter tidligere spillere?
16. Hvilke kompetencer er du blevet ansat på?
17. Hvilke begreber prioriterer du højest i din trænerrolle:
18. Hvad har overrasket dig mest i trænerjobbet?

#### 1.4.4 Interviewguide KP

1. Hvad skal man som ex-spiller i trænerrollen være særligt opmærksom på?
2. Hvilke kompetencer ser du ex-spillere fra øverste niveau kan bringe ind i trænerrollen?
3. Hvordan ser du på det at formidle egne erfaringer?
4. Er der kompetencer på det menneskelige eller mentale område, som du ser ex-spillere kan bringe ind i trænerrollen?
5. Hvordan oplever du forskellen på ex-spilleren som træner sammenlignet med teoretiske trænere
6. Synes du ex-spillere får en fordel og kommer foran i køen når der skal ansættes trænere?
7. Kan du se en fordel i at ansætte ex-spillere på ungdomsniveau fremfor seniorniveau?
8. Hvorfor tror du klubberne ansætter ex-spillere?
9. Hvordan ser du på rollen som spiller og måske anfører og koblingen til hvem der bliver træner?

#### 1.4.5 Interviewguide CS

1. Hvilke kompetencer ser du ex-spillere fra øverste niveau kan bringe ind i trænerrollen?
2. Hvilke udfordringer ser du for ex-spillere i trænerrollen?
3. Hvorfor ansætter i i FCM ex-spillere?
4. Bliver ex-spillere ansat på navn, personlighed og kultur, snarere end fodboldfaglighed?
5. Hvor meget kigger i på profilanalyser, når i ansætter ex-spillere?
6. Hvordan oplever du forskellen på ex-spilleren som træner sammenlignet med teoretiske trænere
7. Hvorfor tror du ex-spiller vælger trænerjobbet? Er der noget tryghed eller identitet i valget?

8. Kan du se en fordel i at ansætte ex-spillere på ungdomsniveau fremfor seniorniveau?
9. Hvordan ser du på det at formidle egne erfaringer?

#### 1.4.6 Udvalgelse af interviews

Jeg har som tidligere beskrevet valgt at tage udgangspunkt i 6 ex-spillere og nu trænere, som alle har spillet på højeste niveau i Danmark, nogle i udlandet og nu gør sig som enten cheftræner eller assistenttræner i Superligaen (pr.20/5-2021)

Tre af dem har nu 5-8 års erfaring som træner og de øvrige tre trænere er nyere i faget med mellem 5 måneder og 3 års erfaring. Derved håber jeg at få en nuanceret og spændende beskrivelse af, hvordan trænerne ser sig selv og hvordan de oplever at stå i trænerrollen, der hvor de er hver især i deres respektive karrierer.

I tillæg til det, har jeg, for at få andre vinkler på emnet, valgt at interviewe en mentalcoach og en direktør, begge fra Superligaklubber.

#### 1.5 Afgrænsning

Jeg har valgt at afgrænse mængden af interviews til ovennævnte 8 interviews, da jeg har ønsket at kunne gå i dybden med hvert enkelt interview og samtidig mener at det vil give nok empiri om emnet. I mine overvejelser var naturligvis at interviewe et højere antal både ledere og trænere, og også trænere med endnu mere erfaring end de valgte, men med fokus på overgangsfasen for ex-spilleren og den efterfølgende udvikling fandt jeg de 6 valgte trænere og 2 øvrige udvalgte som tilstrækkelig empiri for at kunne analysere emnet ud fra min problemformulering.

På den teoretiske del med Insights profiler er det afgrænset i det omfang, at jeg ikke har træneres fulde profilbeskrivelser, men blot er blevet fortalt om deres to mest fremtrædende farvepræferencer, hvilket bliver mit udgangspunkt for analysedelen med deres profilanalyser.

Jeg vil dog gerne tilføje at i en opgave med et endnu større omfang ville det være interessant at interviewe flere sportslige ledere i klubberne. Desuden ville jeg inddrage en mængde teoretiske trænere for at få deres vinkel på Ex-spillere, forskelle og samarbejdet de to typer imellem. Sidst kunne det være spændende at undersøge, hvordan spillerne oplever at arbejde under de to typer trænere og bringe det i spil ligeså. Der findes derfor masser af mulig relevant viden, som vil kunne brede emnet endnu mere ud, men i denne opgave har jeg valgt at begrænse min opgave som tidligere beskrevet, og så håber jeg, at en anden vil tage emnet videre på et senere tidspunkt.

## 2 Definitioner og teori

### 2.1 Ex-spiller og træner

De trænere, som har gennemgået transitionen fra spiller til træner, vil i opgaven blive benævnt som ex-spiller eller træner. Det dækker over ex-spillere som har spillet på Superliga niveau eller i de bedste rækker i udlandet og nu er blevet chef- eller assistenttræner i Superligaen eller udlandet. Det er altså ikke at forveksle med teoretiske trænere som defineres nedenfor.

### 2.2 Teoretiske trænere

I opgaven har jeg også valgt at bruge udtrykket teoretiske trænere. Det dækker i denne opgave over trænere, som ikke har en karriere som spiller på øverste niveau, men derimod har uddannet sig til træner via uddannelse, teori og en masse praktiske træningstimer. Altså i opgaven at forstå som en form for modsætning til ex-spilleren.

Jeg er helt bevidst om at der findes gråzoner i dette, men for at tydeliggøre forskellen mellem ex-spilleren og den teoretiske træner har jeg valgt dette i opgaven.

### 2.3 Insights Profiltyperne

Jeg vil i dette afsnit fortælle om Insights Discovery profilanalyser, som er et udbredt redskab til at give folk selvindsigt og dermed større forståelse for sin egen og andres profiltyper og derigennem opnå bedre samarbejde, kommunikation og relationer.

Der findes flere forskellige testsystemer på markedet til at lave personvurderinger og profilanalyseanalyser. Da vi på Pro-uddannelsen har haft Insights Discovery systemet som en stor del af uddannelsen, har jeg valgt at bringe det ind i opgaven som en teoretisk del, hvor jeg ønsker at blive klogere på ex-spillerne, deres profiler og hvordan det eventuelt viser sig i arbejdet som træner. Ydermere vil jeg undersøge om der er et mønster i forhold til hvilke tidligere spillere, der vælger at gå trænervejen.

Insights er et internationalt anerkendt system, som med teoretisk grundlag i C.G. Jungs psykologiske arbejde er udviklet til at hjælpe mennesker med at forstå sig selv og andre. Systemet anvender 4 farver Havblå, Ildrød, Solgul og Skovgrøn.

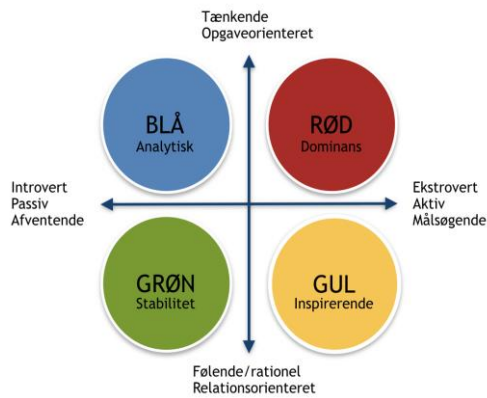
Grundlaget for de 4 farver er med udgangspunkt i figur 1 inddelt således.

Havblå = Introvert tænkning

Ildrød = Ekstrovert tænkning

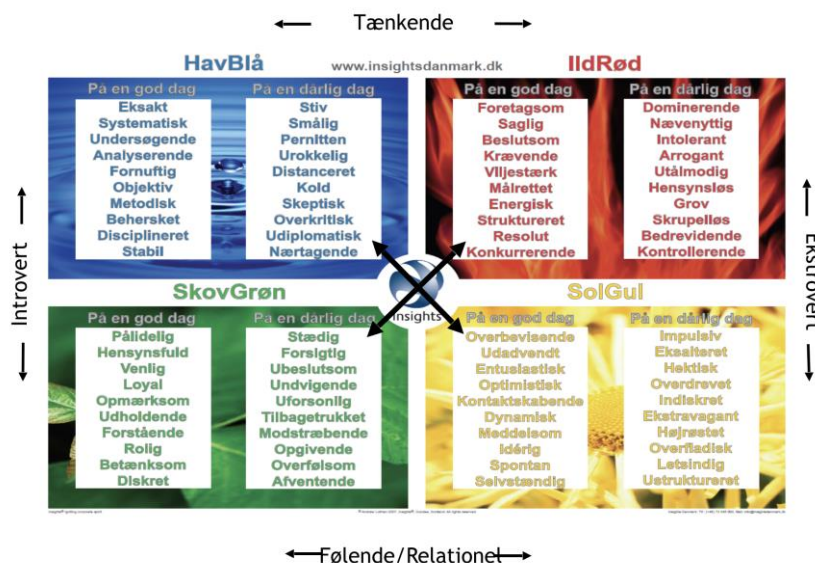
Solgul = Ekstrovert følelse

Skovgrøn = Introvert følelse



Figur 1: Overblik over grundfarverne i profiltyperne

Alle mennesker indeholder alle farver og alle farver er at betragte som lige gode. Til gengæld bærer alle farver på både styrker og opmærksomheder. Eksempelvis er en person med meget gul farve på sine gode dage meget entusiastisk, idérig og kontaktskabende, mens personen på en mindre god dag eller i stressede situationer kan opfattes som hektisk, overfladisk og ustruktureret. Som modsætning til den gule farve er den blå, som på en god dag fremstår disciplineret, systematisk og omhyggelig, imens personen på en mindre god dag eller i pressede øjeblikke kan opfattes distanceret, overkritisk og kold. Se flere eksempler i figur 2 herunder

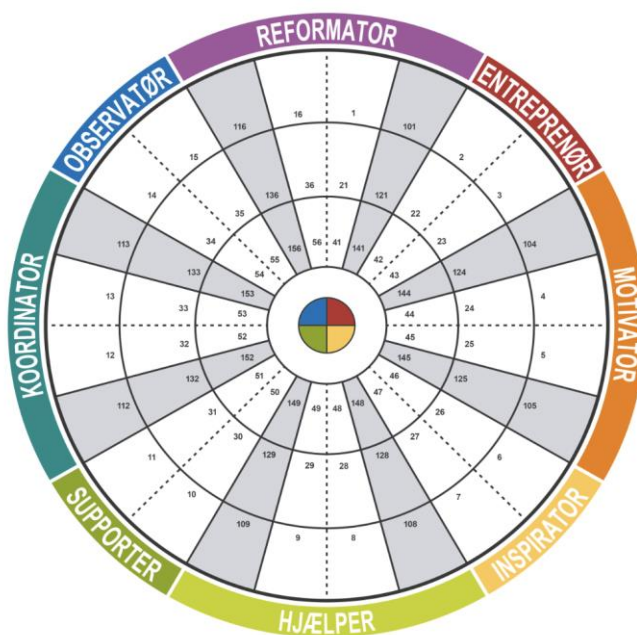


Figur 2: Uddybende forklaring af de 4 farveprofiler i Insights

Ved at besvare en mængde præferencespørgsmål, altså hvor man foretrækker noget frem for noget andet, får den adspurgte profilmottager et overblik over hvilke farver man har præference for og i hvilken grad.

Det er vigtigt at sige at systemet ikke fortæller noget om den enkelt persons evner eller kompetencer indenfor et givet område. I stedet giver det en viden om personens måde at opfatte verden på og hvordan man træffer sine beslutninger.

Stort set alle (97%) har høj præference for mere end blot en farve og det er netop den enkeltes unikke farvekombination, der skaber profilanalysen og dermed udgangspunktet for at lære sig selv bedre at kende. Vi har allesammen alle 4 farveenergier i os, men det er kombinationen af de 4 farver, som gør hver personlighed unik. Dermed giver det ikke mening at definere en person som værende én farve. Ved at besvare en større mængde spørgsmål ud fra 4 svarmuligheder dannes den enkeltes unikke profil og placeres i Insights hjulets 72 personlighedstyper. (Figur 3)



Figur 3: De 72 typer i Insightshjulet

*“Der findes ingen underlige mennesker. Der er bare nogle mennesker, der kræver større forståelse end andre”* (Citat fra Tom Robbins, DBU Insights 2021).

Med kendskab til sin egen og de forskellige profiltyper kan Insights fungere som redskab til at sammensætte teams og personer ud fra profiltyperne. Men for den enkelte kan denne viden også bruges som strategi for kommunikation og samarbejde, idet man med den rette brug kan optimere samarbejdet med andre mennesker via forståelse for sig selv og ikke mindst for andre mennesker.

### 3 Præsentation af trænerinterviews

I dette afsnit vil jeg kort præsentere de 6 ex-spillere, som jeg har interviewet om trænerrollen. Jeg vil ligeledes præsentere deres overordnede personlighedsprofil, hvilket jeg vil gøre brug af i analyseafsnittet i relevante tilfælde. Jeg tager udelukkende udgangspunkt i deres to stærkeste farvepræferencer. For uddybning af disse se ovenstående afsnit.

#### 3.1 Rasmus Würtz

RW er med 452 kampe som aktiv for AaB, FCK og Vejle den spiller med flest kampe nogensinde i den danske Superliga. Dertil kommer 12 A-landskampe og 52 U-landskampe.

En spillerkarriere på 17 år, som også indebar at RW undervejs var anfører for både Aab og U21-landsholdet.

Efter karrieren var trænerrollen egentlig ikke i tankerne hos Rasmus. Han ville prioritere tiden anderledes og også holde fri i weekenderne. Han startede med at studere en coachinguddannelse og blev i juni 2019 tilbudt en mentaltrænerrolle 10 timer om ugen i AAB. Derfra førte et trænerstop og en række tilfældigheder til at han i juli 2020 endte i den nuværende rolle som assistenttræner. I sommeren 2021 tog RW sin første trænelicens T-Licensen.

I sin profilanalyse er RW kategoriseret med grøn som primær og gul som sekundære farvepræference.

#### 3.2 Niels Lodberg

NL har spillet 298 kampe i den danske Superliga i perioden 2000-2015 for Lyngby, Farum, Horsens og SønderjyskE. NL har desuden været anfører i mere end 5 sæsoner i AC Horsens og i en kortere periode i tiden i SønderjyskE, hvor han fungerede som viceanfører den øvrige del af tiden.

NL's trænerkarriere startede i juni 2015 som spillende assistenttræner i AC Horsens, men allerede 6 måneder senere blev støvlerne endegyldigt placeret på hylden og al fokus blev lagt i assistenttrænerrollen. I juli 2017 blev NL så hentet til SønderjyskE i samme rolle, hvor han indtil juni 2021 har fungeret som assistenttræner for 2 forskellige trænere og i øvrigt været vikarierende cheftræner i 3 kampe.

I sin profilanalyse er NL kategoriseret med gul som primær og rød som sekundær farvepræference.



### 3.3 Jakob Poulsen

JP har hele 390 kampe i Superligaen på cv'et hos Esbjerg, AGF og sidst FC Midtjylland, hvor JP var anfører igennem en årrække. Dertil skal lægges yderligere 100 kampe i udlandet hos Melbourne, Monaco og Heerenveen. 35 A- og 29 U-landskampe nåede JP også inden han i Juni 2020 stoppede karrieren. Det betød en pause fra fodbolden på 9 måneder inden han blev ansat i Viborg FF som assistenttræner for Lars Friis på superligaholdet.

I sin profilanalyse har JP blå som primær og rød som sekundær farvepræference.

### 3.4 Mike Tullberg

MT har modsat de øvrige trænere ikke en lang professionel spillerkarriere bag sig, da skader desværre stod i vejen for dette. MT kom til AGF i sommeren 2006 og spillede sig på 2 år til en udlandskarriere i både Italien, Skotland og Tyskland inden kroppen sagde fra og efterlod MT i en situation, hvor det eneste han vidste med sikkerhed var at han var dygtig med mennesker. Tilfældigheder bragte ham ind i rollen som træner i Jyllands- og Danmarksserien, hvor han hurtigt fandt glæden ved trænerrollen, men også ønsket om en mere ambitiøs tilgang.

I sin profilanalyse har MT rød som primær og grøn som sekundær farvepræference.

### 3.5 Simon Poulsen

SP har en 15 år lang spillerkarriere bag sig med 328 kampe for SønderjyskE, FC Midtjylland, AZ Alkmaar, Sampdoria og PSV Eindhoven. Dertil skal tilføjes 31 A-landskampe for Danmark inden SP stoppede karrieren i januar 2019 for at blive kombineret ungdoms- og assistenttræner omkring superligaholdet i SønderjyskE. SP har været viceanfører i både AZ og SønderjyskE og har lejlighedsvis derfor båret anførerbindet i begge klubber, når anføreren ikke har været til rådighed.

I sin profilanalyse har SP grøn som primær og rød som sekundær farvepræference.

### 3.6 Jens Bertel Askou

JBA kom vidt omkring i sin aktive fodboldkarriere, hvor turen gik fra Silkeborg til Kasimpasa, Norwich, Vejle og Esbjerg og dermed små 300 kampe i 3 forskellige lande, inden JBA blev hhv. assistent- og spillende assistenttræner i Thisted og Skive. JBA var undervejs anfører i både Vejle i en sæson og enkelte kampe i Esbjerg.

JBA's profilanalyse er rød som primær og blå som sekundær farvepræference.



## 4 Analyse

I det følgende afsnit vil jeg analysere de 6 træneres svar på de 8 hypoteser.

### 4.1 Hypotese 1: Trænervejen

Det første jeg har fundet relevant at se på, er hvorfor ex-spillerne har valgt at gå trænervejen.

Der er ingen tvivl om, at jeg på forhånd var ret overbevist om, at størstedelen har valgt det på baggrund af en form for tryghed. Tryghed i den forstand at det er den verden man kender, og det er her, man har sin identitet.

Dertil kan så naturligvis komme en passion og kærlighed til spillet, et drive for at videregive viden og lære fra sig eller måske helt andre grunde.

Derfor fandt jeg det yderst interessant at høre til netop disse overvejelser, som for nogle lå 5-8 år bagud og for andre stadig er en del af tankesættet.

I gennemgangen af deres interviewsvar viste der sig forskellige bevæggrunde for, hvorfor de er endt, hvor de er. For de tre "rutinerede herrer" JBA, NL og MT var der forskellige holdninger til dette emne. NL vidste at han ville blive i branchen, men kunne også ærligt sige, at tryghed var en stor og betydende faktor for ham *"Jeg ville lyve, hvis jeg ikke siger at det primære er tryghed. Man ved der er nogle ting man er dygtig til og har erfaring med"* Han tilføjer en stor portion nysgerrighed på faget og tro på sig selv var af stor betydning for ham for at blive træner, mens det at arbejde med mennesker også spillede en markant rolle for ham.

JBA var mere klar i spyttet *"Jeg har altid søgt i de sammenhænge, jeg har været at få noget indflydelse. Jeg har altid godt kunne lide at bestemme og træffe beslutninger"* JBA har, som tidligere beskrevet, trænet ungdom i flere sammenhænge, inden han stoppede spillerkarrieren og han har på intet tidspunkt tvivlet på om det var vejen for ham *"Jeg har været tidligt afklaret og allerede haft mange hundrede træningstimer med ungdom, som virkelig er kommet mig til gavn, da jeg fik seniorjob"*

For MT, som stoppede karrieren tidligt pga. skader, var hans incitament mere, at han var dygtig til at arbejde med mennesker end selve fodbolden der trak *"Jeg har altid haft en følelse af, at jeg har været god til det og samtidig kunne lide at arbejde med mennesker. Det var ikke fodboldfagligt, men mere menneskeligt i forhold til at kunne give gode råd"* MT fandt dog også hurtigt ud af at hans egne trænerambitioner var til mere end seriefodbold og derfra tog hans udvikling fart. Men for MT var der også en ærgerrighed ud fra at ville vinde, men også en trods i at kunne gøre det bedre end det han som spiller havde oplevet fra diverse trænere. *"Så har jeg tænkt at det kan jeg gøre bedre."*

*Både i forhold til det menneskelige, men også på det fodboldfaglige, selvom jeg ikke var særlig gammel”*

Altså tre trænere, som alle har mere end 6 års erfaring i trænerjobbet, men alle havde forskellige tilgange til at gå trænervejen. JBA som altid har vidst, at han skal være træner og har ageret ud fra det. MT som elsker fodbold, men i lige så høj grad er optaget af mennesker og arbejdet med disse. Slutteligt NL som også værdsætter arbejdet med mennesker meget højt, men til en start valgte ud fra en høj grad af tryghed ved at kunne blive i den fodboldverden han er uddannet i.

For de tre “nye i gamet” er der også forskelle i svarene. Da SP blev forelagt muligheden for at komme over i en trænerrolle efter en periode hvor kroppen ikke længere kunne være med var han i overvejelser om hvad fremtiden skulle bringe, men som han siger *“Jeg tænkte at det kunne måske godt være. Man bliver i fodboldverdenen og siger ikke helt farvel med det samme”*. Samtidig var SP begyndt at træne nogle unge lokale spillere i sin fritid, så trygheden i at blive i fodboldverdenen blev en stor faktor for ham *“Jeg tror det er forskelligt fra person til person. Mange vælger det nok pga. trygheden. Sådan var det med mig selv”* fortæller SP videre *“Jeg elsker fodbold og det er jo blevet en del af ens identitet, så når muligheden for at blive træner er der, så tænker jeg at det er det nemme valg, fordi man får lov at blive i miljøet”*

JP’s vej ind i trænerlivet var ligeledes undervejs præget af overvejelser om at gå helt andre veje, men den sidste periode af spillerkarrieren gav ham en klarere følelse *“Indenfor de sidste 5-6 år kom jeg frem til jeg har lyst til at blive i denne verden. Min rolle på banen blev, sat lidt på spidsen, mere og mere træneragtig og det synes jeg var ret fedt.*

På spørgsmålet om trygheden var en faktor svarer JP *“Det tror jeg bestemt der er noget i. Langt hen ad vejen er vi uddannede i fodboldverdenen og jeg er ikke godt nok forberedt uddannelsesmæssigt til at skifte spor”*

RW havde egentlig besluttet, at han ikke skulle være en del af fodboldverdenen og i stedet prioritere at have fri i weekenderne, og for ham har trygheden ikke været en decisiv faktor for, at han i dag er assistenttræner for Aab *“Det vigtigste var, at jeg kunne mærke, at jeg synes, det var fedt. Det er selve arbejdet, som, jeg synes, er spændende og godt kan lide. Om der så er er noget tryghed i det, ved jeg ikke. Pludselig stod jeg i det, og der fandt jeg ud af, at det føles sgu egentlig meget godt det her”*

Samlet set kan jeg konstatere forskellige bevæggrunde for at gå fra spiller til træner, men trygheden bliver omtalt, som en faktor der spiller ind i valget. Et miljø man kender og har opbygget noget respekt og et navn og nu skal finde ud af om man kan begå sig i trænerrollen.

SP der på samme vis, men måske i højere grad end NL søgte trygheden og kærligheden til fodbolden, for så at se hvad det kunne udvikle sig til og heldigvis er træneridentiteten vokset på ham.

JP anerkender, at der er en form for tryghed og uddannelse indenfor fodboldverdenen som en faktor, men for ham har det primære været, at han i sine sidste år som spiller agerede mere og mere som en træner og følte sig rigtig godt tilpas i det.

Slutteligt har RW en helt anden tilgang, da han egentlig ikke så sig selv, som en del af fodboldverdenen efter karrieren, men en lille mulighed blev til en stor mulighed og RW fandt derefter stor glæde i jobbet.

Svarene fra trænerne bekræfter, at trygheden ved at blive i fodboldmiljøet har haft en betydning, men i forskellig grad og af klart højere betydning for dem, som ikke på forhånd var fast besluttet på at gå trænervejen.

Der kan også peges på deres profilanalyse, som en mulig årsag og her er det absolut værd at nævne JBA og MT, som jo begge er præget af den røde farve og for ingen af dem har tryghed været den mest betydende faktor. Tværtimod har de været drevet af lysten til vinde, udvikle og opnå resultater. Årsagen til dette kan måske findes i deres profil, som jo netop er båret af målrettethed og vindermentalitet.

Anderledes er det med SP og NL, som begge beskriver tryghed, som en betydende faktor og holder man det op mod især SP's grønne præference, som er båret af et ønske om harmoni, empati og tryghed, så er det muligt at profilanalyse kan spille en rolle i forhold til hans beskrivelse af hvorfor han valgte at blive træner.

## 4.2 Hypotese 2

### 4.2.1 Transitionen - Udfordringer i trænerrollen

Når man som tidligere spiller står i trænerrollen, er det naturligt at man vil møde nogle udfordringer. Forventede eller ej, så tror jeg man vil stå overfor nogle udfordringer, som man måske har forberedt sig på eller som helt uventet skal løses.

Jeg finder det meget spændende at høre de interviewede til, hvilke udfordringer de er stødt på, og hvordan de har løst dem.

Udfordringerne har været af meget forskellig karakter, men for trænerne har det med at skulle indtage en anden rolle overfor, i nogle tilfælde, tidligere holdkammerater eller måske endda venner sammen med den nye identitet som træner været de første svære udfordringer i overgangen fra spiller til træner. SP siger for eksempel *“Man er lige stoppet og føler måske i virkeligheden at man stadig har det i benene og man er ikke helt klar til at give slip”* imens NL konstaterer følgende *“Det sværeste har været at være på den anden side end mine tidligere holdkammerater og venner. Det har været en udfordring jeg skulle lære at håndtere”* er to af de citater som beskriver følelsen i den første tid for nogle af trænerne. JP beskriver det på følgende måde *“Til kampene har man kun en lille rolle og det er svært at gøre så meget i forhold til dengang man selv spillede”* og RW følger op *“Vi bruger rigtig meget tid på trænerkontoret, så jeg kan godt mærke at jeg mister noget af den kontakt til spillerne, som jeg gerne vil have noget mere af.*

For MT var oplevelserne i samme genre, men for ham i sit første job som U19-cheftræner var mere et spørgsmål om at tøjle sin indre fodboldspiller *“Det sværeste var at jeg skulle passe på ikke at leve på ren intuition og følelser, som jeg gjorde som spiller”*. *“Du har ansvaret for en gruppe og du kan ikke tage ting tilbage, som du siger”* JBA supplerer med *“Som tidligere spiller, der har oplevet og opnået noget, der tror jeg at der går lidt tid før man accepterer at man skal starte forfra. Jeg skal bevise jeg er dygtig og jeg kan det her, inden jeg kan tage næste skridt”*

Det, trænerne fortæller her, omhandler at man har skiftet rolle og plads i hierarkiet og for at indtage den rolle, er man også nødt til at give afkald på noget, men det er for de fleste af de adspurgte i denne opgave en proces, som tager noget tid. Der er nemlig både brug for ny læring, men i høj grad også brug for egenhændigt at acceptere sin nye identitet og at i den ligger nogle opgaver og en rolle, som vil forandre nogle relationerne.

Arbejdsindsigten som træner bliver af flere af trænerne også nævnt som både en udfordring og en overraskelse i trænerjobbet. Det er jo ingen hemmelighed, at jobbet som fodboldspiller har visse privilegier, og et af dem er en relativt kort arbejdsdag, som andre ovenikøbet har struktureret for en. *“Jeg tror alle, der har spillet fodbold og bliver træner har fået et chok over hvor meget arbejde der er i at være fodboldtræner”* lyder det fra NL, som fortsætter *“Selv som assistenttræner er det 24/7”* *“Jeg havde egentlig troet at man kunne have en arbejdsdag og så lægge det fra sig, når jeg var hjemme. Det har jeg fundet ud af jeg ikke kan. Jeg lever og ånder i det”*.

For RW har denne del også været en øjenåbner *“Et eller andet sted kan man arbejde hele tiden. Man bliver aldrig færdig med at forberede sig. Der er sindssygt mange ting i det”*. SP følger op med samme oplevelse *“De timer man ligger, i et enkelt oplæg har overrasket mig rigtig meget”* *“Jeg har ikke på et tidspunkt tænkt at det er flere dages arbejde, der er brugt. Det er virkelig kommet bag på mig”*

Som trænerne her beskriver, så er det at være fodboldtræner et enormt krævende job, især i forhold til tiden som spiller, hvor man typisk har en meget kort arbejdsdag, får fortalt hvad man skal, gør det og kører hjem igen. Derfor tror jeg også at mange ex-spillere oplever det som en forandring, hvor mange timer der bliver lagt i planlægning, analyse, diskussion, samtaler og forberedelse.

For JBA har den største udfordring været det at dygtiggøre sig hurtigt nok til at være den trænerudgave, som han ønsker at være. *“Det med at tilegne sig viden nok om spillet til hurtigt at kunne omsætte det”* fortæller han *“Jeg kan godt lide at dykke ned i detaljerne i spillet og jeg trives bedst med at have svar på alle spørgsmål fra spillerne”*. Han beskriver tålmodigheden som noget han har skulle arbejde med *“Man lærer noget hele tiden og det gør jeg stadigvæk, men man kan godt mærke at der går noget tid”* Men det er ikke kun den personlige vidensbank, som JBA gerne så fyldt op hurtigere. *“Man vil se udvikling, fremgang og resultater hurtigt. Samtidig kan jeg godt lide at arbejde over tid, så det er lidt et paradoks. Jeg ved jo vi flytter os, men det må meget gerne være nu”*

Som JBA her beskriver sin lyst og trang til meget hurtigt at dygtiggøre sig og tilegne sig viden, som han kan lære fra sig for at udvikle hurtigst muligt, så synes jeg det er oplagt at tage et kig på hans profilanalyse, som jeg beskrev tidligere i opgaven. JBA har størst præference for den røde farve, som jo er kendetegnet ved at være meget målrettet, beslutsom og ikke bærer på den største mængde tålmodighed i forhold til at opnå og se resultater. Baseret på det ene eksempel tyder det på en mulig kobling mellem JBA's profilanalyse og hans beskrivelse af sine udfordringer.

#### 4.2.2 Transition - Overførbare kompetencer

Ganske som i det foregående afsnit er der fokus på transitionsfasen fra spiller til træner, men i dette afsnit vil jeg forsøge at gennemgå hvilke dele af trænerrollen, som er faldet ex-spillerne naturligt. Der vil formentlig altid være nogle menneskelige egenskaber, som følger med, men måske er der også kompetencer og evner fra tiden som spiller, som træneren føler kan bringes direkte eller indirekte i spil i rollen som træner.

Alle trænerne er enige om, at det at have været på banen i spillerens sted er det mest håndgribelige at tage med over i trænerrollen. De anser dét at kunne sætte sig ind i situationer både på og udenfor banen, som en klar fordel og noget som falder helt naturligt. *“Det letteste synes jeg klart er at man kan sætte sig ind i tingene, fordi man selv har stået i dem. I min situation med meget modstand i form af skader har jeg en viden om, hvad der betyder noget for dem i de situationer”* fortæller MT og uddyber *“Det jeg helt sikkert har taget med mig fra min tid som spiller, er at jeg sket ikke synes der blev brugt nok tid på os og man var ligeglad med os som mennesker. Det vil jeg gøre anderledes”* MT har altså her meget konkret valgt at tage noget han selv savnede fra trænerne, da han selv var spiller og bragt det ind i sin måde at være træner på.

Min påstand er, at alle spillere oplever denne følelse eller undren undervejs i deres spillerkarriere overfor trænerens måde at være på, og derfor ser jeg dette som en god måde at vende noget, man opfatter som forkert eller en svaghed til at blive en fordel for sig selv som træner.

NL oplever på daglig basis selv at have stået i spillernes sted, som et naturligt værktøj i det daglige. *“Det kan være en samtale med en spiller, hvis jeg ved han lige er blevet sat af, så vil jeg lige komme omkring ham”* fortæller han og kommer med endnu et eksempel *“Det kan også være i forhold til et intervalspil, hvor pulsen er høj og jeg selv som spiller kunne brænde sammen på banen. Når mine spillere gør det, står jeg ikke og råber og skriger. Jeg husker i stedet tilbage på hvordan jeg selv var og den erfaring kan jeg bruge”*

Et andet fremtrædende punkt er det med at tale for en større gruppe og kommunikere et budskab, samt det at coache på banen på den enkelte spiller. Det er noget som alle trænerne peger på. JP siger *“Der har været en del tilvænnning, men det med at coache på banen, give beskeder og være klar og tydelig - det synes jeg er relativt let. Det er naturligt for mig, nok også fordi jeg var sådan som spiller”*. NL følger trop *“Generelt træningen og ansvaret. I det øjeblik jeg blev træner, gik det hurtigt og jeg ville være med omkring beslutningerne. Jeg vil gerne have ansvar og jeg vil gerne det hele. Når man har spillet fodbold mange år har man qua sine erfaringer nogle redskaber, der gør at man kan sætte en god træning op, synes jeg”*.

JBA's vinkel er lidt anderledes da det for ham mere går på gruppedynamikken og forståelsen af ham selv som kommunikator og leder *“Det har faldet mig nemt at forstå den gruppedynamik, der er i et hold og det har været let at kigge på mig selv udefra og se hvordan spillerne agerer på det jeg siger og gør”* inden han slutter med *“Jeg har selv oplevet mange trænere og hvordan de virkede på mig”*.

SP følger desuden op med en interessant nuance, som egentlig beskriver en overførbart kompetence, men også forandringen fra tiden som spiller til nu da han fortæller følgende *“Jeg synes det er specielt at stille sig op foran spillerne og tale. Jeg har aldrig haft problemer med det, men nu er der pludselig et ansvar. Dem på den anden side forventer nu at det du siger er løsningen”* Altså har det for SP aldrig som spiller været svært at tale for holdet, men nu oplever han pludselig et pres fordi dem han taler til, forventer at han kommer med løsninger til dem.

Generelt er det jo tydeligt at ex-spillerne vurderer at kunne bringe en række forskellige kompetencer fra tiden som spiller ind i trænerrollen. Det at kunne forstå spillerne og deres tanker i enhver given situation og at kommunikere til spillertruppen. At tage ansvar er desuden en helt naturlig og brugbar kompetence for størstedelen af ex-spillerne.

### 4.3 Hypotese 3: Styrker og Svagheder

I dette afsnit vil jeg kigge på hvilke styrker og svagheder de interviewede ex-spillere selv synes de bringer ind i deres rolle som træner.

#### 4.3.1 Styrker

Vi har allerede i de foregående afsnit hørt ex-spillerne fortælle om de kompetencer, de har kunnet overføre meget direkte til trænerrollen. Det at være vant til at tage ansvar, kommunikere til andre mennesker i større og mindre forsamlinger og at have stået i spillerens sted og dermed forstå enhver given situation. Når ex-spillerne skal nævne sine egne styrker som træner bliver det mere individuelt.

MT beskriver autencitet, som sin helt store styrke *“Jeg er autentisk og ud fra de spillere jeg har trænet og de undervejs tror jeg er sindssyg, så finder de ud af at alt hvad jeg gør, er for deres bedste”*.

JBA bevæger sig i samme luftlag, idet han påpeger tydelighed og det at være leder for en gruppe er hans styrke *“En evne til at inspirere og lede mennesker i den retning jeg vil, både individuelt og som gruppe og så synes jeg at jeg har en høj fodboldfaglighed i det jeg gør”* Altså to ledelsesmæssige styrker for disse to trænere og for JP er det også tydelighed, som han peger på som sin største styrke *“Jeg synes at min styrke på assistenttræner-delen er at være tydelig på banen og få spillerne til at forstå”*.

NL's største styrke ligger ligeledes på det ledelsesmæssige, hvor han ser sig selv som en god leder og samtidig finder det meget spændende *“Det med at være med omkring andre mennesker og være*

*med til at skabe en kultur og et miljø*". Ganske som JBA tilføjer NL dog også at fodboldfagligheden også er en styrke for ham *"Jeg hviler meget i mine fodboldkompetencer og jeg tror meget på den måde jeg godt kan lide at se spillet på"* fortæller han.

RW og SP derimod peger på mennesket og det individuelle fokus, som de anser for at være sine største styrker og RW beskriver det således *"At være individuelt fokuseret. Det med at læse spilleren. Hvordan har de det i det hele taget. Det tror jeg faktisk er en af mine styrker"*. SP har samme indgangsvinkel *"At kunne tale med spilleren i øjenhøjde og også have et godt forhold til dem som er udenfor. Det er vigtigt at komme hele vejen rundt og sørge for at dem som ikke spiller, de skal have ekstra fokus både træningsmæssigt og menneskeligt"* SP kan i høj grad selv relatere til denne følelse, når han reflekterer over sin egen karriere *"Ja, i Italien, hvor det var en rigtig hård periode for mig. Der manglede jeg selv at en af de otte trænere, tog sig af dem, der ikke var i nærheden af holdet"*

Når ex-spillerne her beskriver deres styrker, finder jeg det interessant at se, at jeg fornemmer en form for opdeling i hvilke styrker, der bliver nævnt, og hvem der nævner hvad. Hvis vi tager udgangspunkt i spillerne profilanalyser og deres svar, så oplever jeg et mønster ved at sammenholde svar og profiler.

Med udgangspunkt i det sidste afsnit med NL, RW og SP, som alle er tre trænere med den grønne farve, som den mest fremtrædende i deres profilanalyse omtaler alle deres menneskelige egenskaber, som deres styrke. At skabe en kultur og være omkring mennesket som gruppe, men i høj grad også det individuelle fokus er de alle begreber, som passer rigtig godt på den grønne farve og derfor kan være et fingerpeg om en forbindelse mellem trænernes farveprofil og deres beskrevne styrker.

Samtidig ser vi de røde (MT, JBA) og blå (JP) trænere i det første afsnit beskrive deres styrker, som værende autencitet, ledelse og tydelighed, hvilket passer godt på deres viljestærke, krævende, beslutsomme og formelle profiler.

#### 4.3.2 Svagheder

At skulle beskrive sine egne svagheder er noget af det sværeste som menneske og i en fodboldverden, hvor konkurrencen er benhård, er det absolut ikke alle, som vil dele det med andre. Heldigvis har mine respondenter ikke været bange for at åbne op om deres svagheder og jeg tror definitivt, at det er en kæmpe styrke at være bevidst om sine svagheder.

RW peger på at han i sin rolle som assistenttræner oplever at have svært ved at stille høje krav til spillerne. *"Det er det der med at gå ind og stille høje krav, når vi er på. Ikke nøjes med at være på*



*middel niveau, men en gang imellem og gå ind i en træningsøvelse og sige, det er sgu ikke godt nok”* Han tilføjer, at den del måske falder lettere, hvis man er i cheftrænerrollen.

For JP er det delvist møntet på formidling og kommunikation, når han skal nævne sin svaghed. Han fortæller, at han nogle gange skal huske sig selv på at spillerne modtager forskelligt og han skal sikre at alle har forstået en øvelse eller en instruktion *“Min opgave er at få dem til at forstå. Deres opgave er ikke at forstå mig. Nogle gange kan man godt, hvis man eksempelvis har et spil, som man selv har spillet før og kender alle regler indgående glemme at der måske er nogle som kun har spillet det en eller to gange”*

For SP er det meget specifikt, når han skal udpege sin svaghed, idet han synes at det at styre 11v11 spil og have overblikket over det hele er noget af det han fortsat skal udvikle sig på *“Det er klart det med at styre det overordnede 11v11 spil på stor bane. Jeg synes det er svært”* fortæller SP og siger videre *“Jeg synes selv jeg var okay taktisk dygtig på banen med små meldinger til holdkammeraterne, men det her er noget helt andet, når der skal gives taktiske dessiner og man skal have overblik over et helt hold”*

Her møder vi altså 3 svagheder, som alle er forbundet med den praktiske træning, som jo er en vital del af dagligdagen i fodboldklubberne.

NL, MT og JBA er mere på det personlige og menneskelige plan, når de sætter ord på deres svagheder. NL påpeger, at han har brug for meget stærke argumenter for at kunne eller ville ændre på sine meninger og holdninger. *“Jeg er ikke altid så god til at lytte til øvrige stabsmedlemmer. Jeg er svær at få til at ændre mening, fordi jeg tror så meget på mine egne idéer. Medmindre det er en jeg virkelig kender og som jeg tror meget på”* fortæller NL hudærligt. MT konstaterer at hans styrke, som han tidligere har fortalt, er hans autencitet ligeledes er hans store svaghed og han forklarer derom *“Jeg er for autentisk, for åben og til dels måske også naiv, men det vil jeg være”* fastslår MT og siger videre *“Jeg giver så meget af mig selv, og der er nogle sammenhænge, hvor jeg ikke kan holde min kæft”*. Det at danne nye relationer betragter JBA som sin største svaghed. Absolut ikke fordi han ikke besidder de kompetencer, men fordi han ifølge sig selv ikke ønsker at fremstå useriøs på nogen måde i fodboldverdenen *“Det kan være i rekrutteringsøjemed at nogle kan blive lidt skræmt af mig, fordi jeg ikke smiler så meget og på den måde kan virke intimiderende i min udstråling. Det værste jeg ved er når folk i denne branche virker useriøse eller lallede”* understreger JBA og forklarer lidt dybere *“Derfor har jeg det sådan i mit hoved at jeg aldrig må fremstå useriøs eller usikker i en ny relation. Så ender jeg med at komme i den anden grøft, indtil jeg har vist at jeg er dybt seriøs og professionel”*

Altså 6 vidt forskellige udsagn omkring svagheder fra de 6 trænere og det, jeg finder interessant, er at de mere erfarne trænere har nogle mere personlige og dybdegående svagheder, imens vi oplever de 3 nyeste trænere pege på mere praktiske ting omkring træningen og fodboldspillet. Det er nok ikke tilfældigt at nogle af de ting, som bliver nævnt af mindst erfarne trænere, er noget af det, som man i begyndelsen kan opleve sværere i RW's eksempel fordi der stadig er en venskabelig relation til spillerne eller som i JP og SP's eksempler fordi man simpelthen skal lære fodboldfaget og kommunikationen fra bunden. De øvrige 3 trænere eksempler er for mig at se nogle meget ærlige og personlige refleksioner, som er en fase jeg ganske ikke tror man er nået til efter 1-2 år i trænerrollen.

Jeg har udvalgt to af trænerne citater i dette afsnit til at inddrage Insights profilerne.

Først vil jeg starte med RW, som fortæller om det svære i at stille krav til spillerne, når han står på træningsbanen. RW er som tidligere nævnt grøn og gul i sin profil og er har dermed sociale relationer, empati og fællesskab som sine primære præferencer. Når han så fortæller at han kan have svært ved at stille krav til spillerne, så kan netop hans profilanalyse være årsagen til dette. Det at stille krav til andre mennesker kan forekomme ubehageligt og dermed et brud på den grønne profils ønske om harmoniske relationer til andre mennesker. Står han overfor en spiller med en meget rød profil, så kan RW pludselig komme til at fremstå karakterløs, fordi den røde profil har nogle helt andre præferencer.

For JBA, som jo bærer på en stærk rød profilanalyse, er det at fremstå seriøs og selvsikker noget han fortæller, er af stor betydning, men også noget han er bevidst om kan blive opfattet anderledes, end han ønsker det. Ser man på den røde profil, hvis den opfattes positiv, så er det lige som JBA ønsker det, men møder han for eksempel sin modsætning i den grønne karakter, vil han på en mindre god dag blive opfattet som arrogant, intolerant og dominerende. Dermed lyder det som om, at JBA er meget bevidst omkring sig selv og sin egen profil, og hvordan han opfattes, men samtidig er han tro mod sig selv i enhver sammenhæng.

#### 4.4 Hypotese 4: Formidling af tavs viden

Tavs viden er at forstå, som den implicite viden man har opnået via sine praktiske erfaringer i dette tilfælde i fodbold. Den tavse viden er altså lagret i personen og det man "bare gør og kan" uden at man tænker over det. Den del skal som træner formidles og det er det, som jeg i dette afsnit vil komme nærmere ind på.

Som ex-spiller er man vant til at udføre alle de handlinger på banen, som man nu ønsker spillerne skal udføre, men hvordan formidler man den viden til sine spillere på en forståelig måde.

NL bekræfter på spørgsmålet om hvordan han oplever udfordringen ved at formidle sin tavse viden *“Det synes jeg er svært, fordi det ofte er bittesmå ting og de kan være svære at træne og få implementeret”* og han beskriver et konkret eksempel *“Som spiller appellerede jeg altid at det var mit indkast uanset hvad og det irriterede mig at vores spillere aldrig gjorde. Kan man bare italesætte det? Det havde vi gjort og der skete ingenting. Vi begyndte at træne at hvis man ikke appellerede, når bolden var ude, så kunne man få 5 armbøjninger eller noget andet. Det er nemt at italesætte, men at få det implementeret kan godt være en udfordring”*

RW har samme syn på emnet, men forsøger så vidt muligt at gribe mulighederne i trænings- eller kampsituationer *“Det er sgu et godt spørgsmål. Det handler meget om at gribe nogle situationer og nu kan jeg jo med god samvittighed rette lidt på de centrale midtbanespillere, fordi jeg ved hvordan man spiller derinde. Så der prøver jeg at gribe de små detaljer, snakke dem igennem og derigennem prøve at rette på det”* Altså to trænere, som finder det komplekst at få den tavse viden formidlet.

Det er dog ikke alle, der oplever det på samme måde. SP føler at netop formidlingen af den tavse viden er en af hans store fordele, da han oplever det som noget han har god succes med *“Det er netop på det individuelle plan i forhold til det teknisk udførte. Der har jeg en god evne til at gå helt ned i detaljen i forhold til hvordan kroppen skal vende og alle de ting. Det kommer rigtig naturligt for mig at give den slags ting videre”*

Nogenlunde identisk er JP's opfattelse *“Jeg synes faktisk det er en af de lettere ting. Man har stor frihed under Friis (Lars) til at rette på spillerne. Specifikt på samme position som mig selv, altså midtbanespiller, kan jeg virkelig give dem noget med i forhold til orientering og touch. Så er det også det med at jeg selv kan vise det, det tror jeg har en stor effekt på spillerne”* slutter JP og man sidder tilbage med en følelse af to ex-spillere, som i disse situationer virkelig føler sig tilpas i trænerrollen. JBA er her på bølgelængde *“Det er det, jeg synes, er helt vildt sjovt at forsøge at give den viden videre, som jeg har om spillet. Det jeg har tillært mig om spillet, taktisk eller teknisk, så er det viden om spillet. Det med at kunne give viden om clearinger, forsvarer felt og positionering, men det er lige så meget omkring mentalitet”* fortæller JBA og på det sidste punkt omkring mentalitet viser det sig jo at NL og JBA der har et fælles fokuspunkt på trods af forskellig følelse omkring emnet.

Vi møder altså i dette afsnit trænere som oplever formidling af den tavse viden som en kompleks udfordring, men også trænere som på netop den del føler sig på hjemmebane og virkelig føler de

kan give noget videre til spillerne, ikke mindst på det individuelle plan. Samtidig bliver der fra nogle af trænerne også lagt vægt på at videregive mentalitet og ikke kun fodboldmæssige evner.

#### 4.5 Hypotese 5: Spillerrolle/Anførerrolle

Alle 6 interviewede trænere har i løbet af deres karriere båret anførerbindet i en eller flere af deres klubber. De fleste endda som fast anfører. Det interessante deri er at de jo alle er forskellige typer ud fra deres profilanalyser og dermed formentlig også valgt til anførerrollen ud fra forskellige kriterier. Men det at være anfører er også på et tidligere stadie en form for lederrolle, hvor der, ganske som i trænerjobbet, skal ledes både op og ned samtidig med at man skal være foregangsmand for kultur og miljø. Ofte anses anføreren jo som trænerens forlængede arm og har dermed stor indflydelse og ansvar i forhold til at kommunikere og guide holdkammeraterne ud fra den fra træneren udstukne retning. Det at være anfører indebærer desuden en mængde medieaktivitet, hvor klubben og holdets værdier skal dyrkes og produktet sælges. Opgaver og kompetencer som kan sidestilles med en cheftræners rolle.

NL siger det således i sit interview "Det med at tage ansvar i anførerrollen har jeg taget med ind i trænergerningen og det gælder både på og udenfor banen" hvilket er et åbenlyst eksempel på at det ansvar anførerrollen medfører giver nogle kompetencer med videre. RW siger følgende om anførerrollens betydning "*Jeg stillede store krav til de andre i min rolle som anfører, men på en eller anden måde var det nemmere på banen*" Han uddyber dog at det er noget han arbejder på at kunne udvikle i rollen som træner, hvor det ikke er gennem sit spil, men gennem kommunikation til spilleren.

JP var også som anfører meget aktiv i træningerne. "*Dengang tog jeg også del i træningen, fortalte hvordan vi skulle gøre taktisk og jeg forsøgte også dengang at give klare beskeder*"

Typisk har anføreren også tit ordet i omklædningsrummet, på banen eller til møder og der er stor enighed blandt alle de adspurgte om at det med at stille sig op foran en gruppe eller medierne og kommunikere et budskab er en kompetence, som de har fået med fra tiden som spiller og ikke mindst anførerrollen. "*Man har været vant til at stå og snakke foran folk og være ansigtet udadtil. Også i forhold til at gå ud og få tæsk, hvis det ikke lige kørte*" siger JP og bliver suppleret af JBA, som også oplever at de erfaringer fra tiden som spiller har hjulpet ham meget i forhold til medierne "*Det er der slet ingen tvivl om. Det er trods alt noget der tager lidt tid at vænne sig til. Pludselig har man en anden stemme. Det er måske noget af det, jeg synes der er vigtigst, når du står som leder på tv. At du er dig selv. Så medietræningen som spiller har helt klart hjulpet mig*" slutter JBA.

Det interessante i dette afsnit er for det første den kvantitative del af det, som viser at alle 6 trænere har været anfører i en eller flere af deres klubber på et tidspunkt. Nogle som faste anførere over lange perioder og andre som viceanfører, men samlet set kan jeg konstatere at de alle bliver betragtet som ledere i flere af deres klubber. Det er naturligvis interessant, når vi så sammenholder deres profilanalyser, som jo alle er forskellige. Der kan der være forskellige værdier i de forskellige klubber, som gør at Ex-spillerne har haft de roller, som de har haft. Det kan også hænge sammen med deres spillermæssige kvaliteter, som har været på så højt et niveau at de helt naturligt ender øverst i hierarkiet. Slutteligt tyder det ud fra respondenternes svar på at der er en klar bro mellem deres rolle som spiller og anfører og de kompetencer, som de tager med sig ind i trænerrollen, når vi tager begreber som ansvar, kommunikative evner foran grupper og sidst men ikke mindst en stor portion erfaring i at tale med medier på en troværdig og autentisk måde.

Fra min egen karriere har jeg haft mange af de samme oplevelser. Jeg var selv anfører i flere perioder i SønderjyskE og med min gule/grønne profil tror jeg selv på, at jeg blev valgt på at jeg udover fodboldmæssige kvaliteter, evnede at skabe et fællesskab og en kultur i klubben, som var i tråd med klubbens værdier. Jeg har også fået en stor rygsæk med af erfaring i at tale for store forsamlinger, med journalister og på tv og der er slet ingen tvivl om at den ballast er en rigtig stor kompetence at have med ind i livet som træner. Specielt i en fodboldverden, hvor jeg oplever at presset fra medierne er blevet større, ikke mindst som følge af de sociale mediers indtog.

#### 4.6 Hypotese 6: Spillererfaring vs. teori Teoretiske og praktiske trænere.

Som nævnt i indledningen oplevede jeg selv en relativ stor forskel på de trænere, som selv havde spillet og de teoretiske trænere, som igennem en årrække via teori og praksis havde uddannet sig, eller var i gang med at uddanne sig. Jeg oplevede nogle forskelle på trænere, da jeg selv var spiller med de trænere, som jeg havde. Forskellen oplevede jeg dog større endnu, da jeg på mine første trænerkurser blev sat stævne med både praktiske og teoretiske trænere.

Det emne ønsker jeg at se nærmere på i dette afsnit og via de 6 interviews at komme tættere på deres oplevelser af og samarbejde med teoretiske trænere.

To af trænere RW og JP, som ikke har været så længe i branchen, har endnu ikke oplevet de store forskelle på ex-spillere og teoretiske trænere og JP beskriver endda samarbejdet med Lars Friis således *“Der synes jeg faktisk vi er meget lig. Men han har udviklet sig fra at være den unge teoretiske træner til at være blevet mere afrundet i kanterne. Han er stadigvæk mega nørdet, men han har fået så meget rutine og det er nok den største fordel, at han har været i så mange forskellige miljøer”*

NL har af to omgange arbejdet under en teoretisk træner og hans erfaringer er ganske interessante *“Det har været to meget forskellige samarbejder, men jeg tror på at det er en god konstellation”* siger NL og fortsætter *“Du har et sted, hvor nogle modsætninger mødes. Er du teoretisk træner, kan du godt misse det med at føle, hvad tænker spillerne”* mener NL og slår fast at hen ser det som *et rigtig godt match, ikke mindst fordi dygtige spillere ikke nødvendigvis er dygtige ledere og omvendt.*

For SP handler det meget om forståelsen for hinandens indgang til fodboldspillet, hvor han meget naturligt beskriver sin egen; som at han har været i situationerne. Derfor oplever han en mere forstående tilgang til visse situationer end de teoretiske trænere, som han har arbejdet med indtil nu *“Det er mest på de ting i forhold til at ja, jeg kan godt se at i den optimale situation havde det været sådan, men som modstanderen står og boldens fart, så kan det ikke lade sig gøre. Jeg har selv stået der. Det er mest på de parametre, der er forskelle”* fortæller SP og påpeger ligesom NL at kombinationen af de to typer er vigtig *“Nu har jeg arbejdet med teoretiske trænere, som er langt mere fodboldkloge end mig, selvom jeg har spillet på højt niveau. Men jeg synes bare det er vigtigt, at hvis chefræneren ikke har, sågar en af assistenterne spillet på højt niveau, så man har den del med”*. Kombinationen af forskellighed er også vigtig for MT, men han skelner ikke mellem teoretikere eller ex-spillere *“Jeg går kun op i om de supplerer mig på den rigtige måde. Fuldstændig ligegyldigt om de har spillet fodbold eller ej. Jeg ved hvad de skal kunne for at ramme mig rigtigt, så jeg går meget op i at have en rolig assistent”* fortæller MT.

Trænerne beskriver hver især forskellige oplevelser og holdninger til sig selv og teoretiske trænere, men alle har de en positiv tilgang til at teoretiske trænere har en anden tilgang, men en ligeværdig og på nogle punkter højere faglighed blot med en anden indgangsvinkel. Jeg udleder af besvarelserne at respondenterne ser en positiv effekt af at samarbejde med sin modsætning på den fodboldfaglige baggrund og at den kombination kan skabe gode resultater og et arbejdsmiljø, hvor man kan inspirere og udfordre hinanden.

#### 4.7 Hypotese 7: Ansat - Hvorfor og på hvilke kompetencer?

Når man som spiller stopper sin karriere og bliver tilbudt et job som træner i en fodboldklub, hvilket sker ofte, har jeg overvejet hvilke kompetencer klubberne vælger at ansætte tidligere spillere på. Objektivt set forstår jeg at der er en viden og en erfaring fra tiden på navn og i miljøet, men jeg oplever også at ex-spillerne kommer foran i køen på bekostning af mange dygtige trænere, som måske ikke selv har spillet, men som har mere erfaring med fodbolden som håndværk.

Det vil jeg forsøge at blive klogere på i dette afsnit ud fra de respektive trænere interviews om emnet.

Alle trænere er enige om at man som ex-spiller bliver tildelt en fordel på baggrund af sit navn og karriere i forhold til ansættelsen som træner og at det ofte er en ansættelse på personlighed og navn, snarere end trænerfaglige kompetencer. Samtidig understreger trænere at det i dag er sjældent at man bliver ansat udelukkende på navn, men at personlighed og potentiale indgår i vurderingen. *“På nippet til nepotisme”* udbryder NL med et smil, da han bliver spurgt til sin første træneransættelse, men han fastslår at det bør nævnes inden han uddyber *“Det spiller ind. Jeg har været spiller i AC Horsens 10 år, byen kan lide mig og jeg har et godt navn”* fortæller han inden han og slutter med *“Men jeg har også stået for nogle ting i forhold til klubbens værdier og det har altid passet godt sammen. Men ellers er det på personlige kompetencer”* slutter han. SP deler samme holdning *“Jeg tror jeg blev ansat på at jeg er fra regionen, en rigtig klubmand og mit navn havde betydning. Jeg tror det var den eneste grund til at jeg fik chancen. Men nu håber jeg så at forlængelsen er kommet af at jeg rent fagligt har noget at byde ind med”*

De øvrige trænere er overordnet set på linje med de første to, idet personlighed, trænerpotentiale og *“den type spiller jeg var”* er nogle af de betegnelser, som går igen som baggrund for ansættelserne. Dog mener JBA mere at det er en kombination af det hele og stiller spørgsmålstejn ved grundene til at ansætte ex-spillere *“Der er sådan en forventning om at jo større spiller du var, jo større trænere forventer man vedkommende kan blive”* siger han og nævner Andrea Pirlo som eksempel *“Tror du han blev ansat på sin personlighed eller fordi han var en fantastisk fodboldspiller, som man håbede kunne formidle noget af det?”* Spørger JBA retorisk inden han afslutter med *“Jeg tror det er begge dele. Nogle gange kommer man til at overvurdere hvor dygtig en leder og træner man bliver af at have spillet fodbold på højt plan”*

Det interessante i JBA's sidste citat er jo at han drejer fokus over på det at være leder i trænerrollen, som værende mindst lige så vigtigt som at kunne sine fodboldtermer og der kan nogle ex-spillere helt sikkert komme til at stå i en situation, hvor man ledelsesmæssigt kan blive udfordret. MT kommenterer på det samme emne, da han også har tænkt meget over, at ex-spillere ryger direkte ind i trænerjobs i den bedste række rundt omkring *“Nogle gange tænker jeg, er det det rigtige? Hvorfor skal de (Ex-spillerne) være så meget bedre end andre. Men jeg må også indrømme, at når man er på kurser, så er der en vis forståelse på nogle områder fra dem som har spillet. Men jeg synes ikke det betyder at du er en dygtig træner, fordi du har været en dygtig spiller, tværtimod”* siger MT inden han giver et godt råd til ex-spillere *“Jeg tror det er sindssygt vigtigt at ex-spillere tør være åbne om at de skal starte fra ny. Så har de fået en lille gave i at have stået i spillerens sted. Dem der forstår det lykkes - eller er meget heldige”*

## 4.8 Hypotese 8 Profilanalyser

På baggrund af min empiri kan jeg konstatere at profilanalyserne hos ex-spillerne er blandet. Jeg havde en hypotese om at flertallet ville bære en rød profil. Det viste sig at 2 ud af 6 ex-spillere er båret af den røde energi som den primære. Dog ses at 3 ud af 6 har den røde præference som sekundær, og dermed stadig fremtrædende. Dermed er rød profil fremtrædende enten som primær eller sekundær præference i 5 ud af 6 ex-spillere.

## 5 Analyse af interview med mentalcoach

For at få en anden vinkel på emnet har jeg valgt at stille mentalcoach Kenneth Philipsen en række spørgsmål, som vil give mig empiri at analysere op mod trænerens besvarelser. Jeg er interesseret i hans syn på ex-spillere i trænergerningen.

KP indleder interviewet med at sætte ord på hvad man som ex-spiller skal være opmærksom på i trænerrollen og det som han påpeger, er at man skal finde ud hvorfor man overhovedet har valgt at blive træner.

*“Er det et led i en karriereplan, noget man er blevet kastet ind i fordi andre synes det er en god ide, er det et ønske om at blive i miljøet eller har man simpelthen ikke andre muligheder”*

I analyse 4.1 hørte vi flere trænere nævne tryghed som grund til at blive træner, men vi hørte også dem, som var drevet af muligheden for at lede og udvikle mennesker og derigennem opnå glæde og resultater. Jeg tror KP's citat meget rammende beskriver de forskellige scenarier, som vi ser ex-spillere stå i, når de skal træffe et valg om at være træner.

Dernæst er det ifølge KP meget vigtig, at man er bevidst om, at den var man var som spiller, og de erfaringer man gjorde sig der, er ikke nødvendigvis identisk med andres opfattelse, og derfor skal man være åben for at udvide sin horisont som træner. *“Det man har oplevet erfaringsmæssigt som spiller er jo ikke overførbart til alle typer. Derfor er det rigtig vigtig at man tænker over sit erfaringsgrundlag”*. Her er KP inde på formidlingens kunst i forhold til som træner at kunne viderebringe sine erfaringer til spillerne på en måde, som giver mening for spilleren. *“I al kommunikation er det modtageren, der bestemmer”* lyder et citat fra bogen “Omgivet af idioter”, som beskriver, at det, som man siger til en bestemt person (fx en spiller), er først det endelige budskab, når det er filteret gennem vedkommendes referencerammer, fordomme og forudindtagethed og derfor kan det vi ønsker at formidle blive opfattet helt anderledes end det var tiltænkt. For trænerne er der stor divergens omkring emnet. Nogle spillere synes formidlingen er en kompleks størrelse, imens andre opfatter netop denne del, som deres helt store styrke i trænerrollen.



KP er fuldstændig overbevist om at ex-spillere har en fordel som træner, fordi de har prøvet det hele på egen krop *“Been there, done that må simpelthen være en fordel, altså at man har stået der. En ting er at man har stået på Brøndby Stadion under pres og man har oplevet de mekanismer, som som kan være rigtig svære at forklare, det skal være en kæmpe fordel. En anden ting er at man i instruktionsmomenter kan vise og forklare det”* forklarer KP og giver endvidere sit bud på selve formidlingen til spillerne af ex-spillerens erfaring. *“I dag er en fodboldtræner jo også underviser og det er du ikke nødvendigvis fordi du er en dygtig fodboldspiller”* Derfor pointerer KP også at det jo ofte er tidligere anførere man ser gå i trænerretningen, fordi de allerede som spillere har en underviser i maven og den her naturlige lyst til at formidle. *“Der er en klar overførbarehed i det at være guidende som spillere - til at være guidende som træner. Det giver rigtig god mening for mig”* Som beskrevet tidligere har alle vores 6 trænere været anfører undervejs i deres karriere og det følger godt i tråd med KP's teori om at være undervisende eller guidende som spiller er overførbart til trænerrollen. Trænerne understøtter KP's udsagn om, at det bør være en fordel at have stået i situationerne på banen og for trænerne gælder det både på det ledelsesmæssige, det fodboldfaglige og det menneskelige plan.

Især på det menneskelige plan ser KP ex-spilleren have en klar fordel og nogle kompetencer at bringe i spil *“Man opnår den her respekt, fordi man har været der. En fælles referenceramme, som gør at man kan bruge den her forståelse af at jeg ved hvad der sker i hovedet på dig lige nu”* Det indebærer jo også den mentale vinkel, hvis spillerne på det område har nogle issues, så er der stor sandsynlighed for at ex-spilleren har oplevet noget tilsvarende. *“Jeg kan selvfølgelig ikke garantere at spiller og ex-spiller oplever tingene på samme måde, men man har i hvert fald et fælles tredje, som man snakker ud fra og det tror jeg er rigtig godt i mødet med de her spillere”*

Her bringer KP nogle begreber i spil, som både NL og SP meget konkret beskrev, hvordan de brugte deres erfaringer til at skabe en referenceramme til spilleren i situationer med meget skuffelse eller frustration og i disse situationer kunne skabe en stærk relation ud fra deisen *“Jeg ved hvordan du har det, jeg har prøvet det”*

Samtidig beskriver KP overgangen fra spiller til træner i samme klub som en ikke problemfri proces, idet der rent hierarkisk opstår en ny rolle og medbestemmelse for ex-spilleren overfor de tidligere holdkammerater. Der kan være mange udfordringer i det, fortæller KP og det er egentlig en interessant betragtning, som enkelte af trænerne også nævner som en af flere udfordringer i den første tid som træner efter stoppet som spiller. NL beskriver decideret at han skulle lære at håndtere at være på den anden side end sine tidlige holdkammerater og venner.

KP drejer herefter snakken tilbage på de menneskelige kompetencer, hvor han nævner både Thoms Frank og Kasper Hjulmand som eksempler på teoretiske trænere med store menneskelige og mentale kompetencer.

Netop teoretiske trænere sammenlignet med ex-spilleren har KP også et interessant bud på *“Jeg tror det handler om at bringe spidskompetencer i spil. Teoretiske trænere ved jo godt at de ikke har spillet på højeste niveau og jeg tror det er en boks man skal krydse af, for det kan man alligevel ikke lave om. Jeg synes at hvis man tænker i alle de facetter, man skal kunne som toptræner i dag, så må det være et plus at have stået der selv, men det står jo ikke alene”*

Hvis vi sammenholder KP's syn på de to træner typer, så lægger han sig meget godt i tråd med trænerne's besvarelser i analyse 1, hvor de udviser stor respekt og åbenhed overfor teoretiske trænere og ser kombinationen af typerne, som den stærkest mulige konstellation.

Man ser ofte ex-spilleren blive ansat på klubbens førstehold og på spørgsmålet om det kunne være en fordel at ansætte på ungdomssiden i stedet rammer vi en af KP's kæpheste *“Jeg er jo dybt interesseret i det her rollemodelskoncept og det skal ikke være en hemmelighed at vi mangler den profil på vores akademi. Vi taler meget om transition og der vil det være godt faktisk at have en, der selv har været på øverste hylde, fordi det giver den her vinkel man ikke kan tænke sig til”*

Hvorfor klubberne ansætter ex-spillere og om de kommer foran i køen fremfor teoretiske trænere, er KP rimelig afklaret med, idet han mener at tiden, hvor man kan ansatte et navn for at please er fortid

*“Hvis vi antager at de mennesker, som ansætter ex-spilleren, er kompetente, så kigger de på det vedkommende kan. Hvis han kan det her som spiller, vurderer vi at han kan det her som træner”*

Han anerkender, at der naturligvis også er en mængde personlighed og kultur i beslutningen, men slår samtidig fast at han tror man fra ledelse har vurderet på forventede trænerkompetencer også *“Jeg er næsten 100% sikker på, at på det her niveau, der kan man, hvad man skal kunne, og man vælger det, som, man tror, er godt for helheden”*

Her udviser KP stor tillid til at de sportslige ledere i klubberne fuldstændig har analyseret ex-spilleren inden de ansætter ham i trænerrollen og er sikre på at han kan det, som de ønsker på nuværende tidspunkt for så at kunne udvikle vedkommende.

Trænerne fortæller tidligere i opgaven at flere af dem, ifølge dem selv, er blevet ansat som træner på deres navn, personlighed og som kulturbærer ved karrierestop, hvilket KP anerkender kan være en del af pakken, men han er samtidig meget entydig på at den tid, hvor navn var nok, den er passé.

## 6 Analyse af interview med sportslig leder

Claus Steinlein har som sportsdirektør og nu administrerende direktør i FC Midtjylland været med til at ansætte flere ex-spillere som trænere, her kan nævnes Brian Priske, Kristian Bach Bak, Morten Rasmussen, Lasse Heinze, Thomas Thomasberg og senest Bo Henriksen. Derfor fandt jeg det naturligvis meget interessant at få ham til at sætte ord på hvorfor han som leder og FCM som klub har valgt disse ansættelser gentagne gange.

CS beskriver at han oplever 3 udfordringer for ex-spillere.

1/ Den tids- og arbejdsmæssige byrde som fodboldtræner er langt større end den måde, man som spiller arbejdede på. Man tror og synes livet som fodboldspiller er hårdt og det er det også på nogle parametre, men hvad angår tid og grundighed vurderer CS at der er markant forskel.

*“Der er en kæmpe forskel tidsmæssigt, når du går fra spiller til træner. Det er mere krævende og det er noget af det vigtigste at indstille sig på, når man går fra den ene rolle til den anden”* siger CS og pointerer *“Hvis du vil være en dygtig træner, så skal du leve og ånde fodbold 24/7”*

2/ Den anden udfordring handler ifølge CS om de pædagogiske og didaktiske kompetencer. Altså evnen til at formidle et budskab for andre.

*“Der kan nogle fodboldspillere have en tendens til, når de kommer op, at det at holde et taktikmøde, det er let nok, Men der finder man ud af, at der er nogle taktiske og didaktiske overvejelser, som man har ufortalt i sin krop. Når man pludselig skal sætte ord på, så kan det være svært”*

3/ Tredje og sidste udfordring ifølge CS går på at ex-spillerens mindset og lærevillighed, når man efter en lang aktiv fodboldkarriere påbegynder trænerkarrieren, er afgørende for hvor dygtig en træner man kan blive.

*“De teoretikere, som har læst og studeret fodbold i mange år, de kan lære fodboldspillere rigtig meget. Der skal man passe på at man ikke tror man ved det hele, fordi man har spillet. Den der respekt fra ex-spiller til teoretiker, den skal man være meget opmærksom på og have stor respekt for at studere fodbold. Dem der er openminded, de kan få en glørværdig karriere”*

Her kommer CS ind på nogle af de udfordringer, som trænerne også selv er opmærksomme på. Tidsmængden i jobbet som fodboldtræner kræver en helt anden tilgang og hverdag for ex-spillere og det er også en af de ting som trænerne selv nævner som den største overraskelse i jobbet. CS kommer også ind på evnen til at formidle og undervise ud fra sine lagrede erfaringer altså de ubevidste kompetencer og det er noget, som trænerne ikke er helt enige om. For nogle af dem opfattes den del delvist som en styrke, men andre synes oplever de komplikationer som CS fint beskriver herover.

Den sidste udfordring som CS påpeger er ex-spillerens mindset, når vedkommende bevæger sig over i trænergerningen. Han giver en løftet pegefinger til ex-spillere om ikke at tro man ved bedre eller ved det hele, fordi man har spillet på banen. Det næste afsnit beskriver meget fint, hvordan CS ser det, men samtidig indrammer det trænerens besvarelser tidligere i opgaven, hvor de også beskriver de mange positive ting ved samarbejdet med de teoretiske trænere.

Netop ex-spilleren og teoretikeren er også nævnt tidligere i opgaven og CS forklarer her sit syn på de to typer. *“Jeg ser kæmpe forskel på de to. Jeg synes den helt store forskel er at den ene (teoretikeren) har studeret fodbold og stået i situationen på sidelinjen masser af gange og kan sætte ord på hvad det er han vil, imens den anden (ex-spilleren) primært kan sætte følelser på hvad det er han føler. Jeg synes når man lykkes med samarbejdet med de to, så får du det ultimative. Så en ex-spiller, som studerer fodbold i 10 år, er den perfekte træner”*

Om det at ansætte ex-spillere fortæller CS at de altid søger at have et mix i trænerstaben af teoretikere og ex-spillere, men ex-spillere kan også over tid udvikle den teoretiske side tilpas meget til ikke længere at blive betragtet som ex-spiller. Når CS vælger at ansætte ex-spillere, så er argumentet krystalklart *“Jeg ansætter ex-spillere, fordi for os er det vigtigste at de kender FCM-kulturen. Ikke kun fodboldspilleren, men også mennesket”*

Han nævner Kristian Bach Bak som et eksempel på en ex-spiller, som gik fra at være anfører til at være assistenttræner og blev ansat på det at kende klubbens værdier, være stærk i omklædningsrummet og kulturskaber, således at han kunne fortsætte i klubben som en forlænget arm for spillertruppen til stab og ledelse.

På spørgsmålene om hvad ex-spillere bliver ansat på i deres første ansættelse efter spillerkarrieren og hvorvidt ex-spillere første gang bliver ansat på navn, kultur og personlighed fremfor faglige kompetence svarer CS meget ærligt *“Ja. 100% Man skal også tro på at de kan udvikle sig fagligt, men der er mange trænere der taktisk er dygtigere end en fodboldspiller, der har løbet rundt derinde. Han har mærket det, men har ikke sat ord på det endnu. Så 99% af tiden er fordi han*

*kender kulturen, omklædningsrummet og ved hvad der skal til. Så udvikler han det faglige og får sat ord på med tiden"*

Dermed sætter CS fra lederside ord på det, som flere af trænerne også bekræfter. At de i første omgang vurderer, at de bliver ansat på deres personlighed, navn og kendskab til kulturen i klubben. For klubberne er det også en gylden mulighed for at bringe en loyal person ind i en ny rolle i organisationen og dermed skabe et link mellem spillertrup og stab og ledelse. Men CS understreger også, at man skal tro på, at ex-spilleren kan udvikle det faglige *"Så i 99% af tiden er det, fordi han kender kulturen, omklædningsrummet og det der skal til. Så udvikler han sin faglighed og får sat ord på sin faglighed efterhånden"*, afslutter CS. Her har vi en direkte parallel til SP's oplevelse af, at han blev ansat på sit navn og kulturkendskab, men at han ved fornyelsen af sin aftale havde bevist, at han havde udviklet sine kompetencer og fagligheden.

Fra direktørstolen i FCM ser CS ikke tryghed som en afgørende faktor, når ex-spillere ender i trænerrollen. Han tror mere på kærligheden til fodboldmiljøet og glæden ved at mærke suset som grunden til, at vi ser mange ex-spillere som trænere *"De fleste synes jo bare at miljøet i fodbold er superfedt. Det med at stå op til noget, der betyder noget. Man kan mærke adrenalinen om søndagen. Det er det jeg selv tænder på"* fortæller CS og forklarer videre *"Jeg ser det ikke som identitet. Stort set alle trænere jeg har ansat, er nogle, der har tænkt fodbold og længe inden de stoppede har talt om at de kunne tænke sig at blive trænere"*

CS betragter altså ex-spillerne som værende draget af miljøet snarere end, at det er et udtryk for et tryghedsvalg. Det er naturligvis CS' subjektive holdning, men måske kan der være noget af begge dele i valget. Det er også sandsynligt, at det er meget individuelt og kan bero på den enkeltes personlighedstype. I hvert fald kan jeg konstatere, at halvdelen af de adspurgte trænere havde tryghed som en betydende faktor for deres valg om at gå ind i trænerjobbet.

Ofte ser man ex-spillerne blive ansat omkring klubbens førstehold fremfor at blive tilknyttet ungdomsfodbolden, hvor ansvaret måske er større og man lærer fodboldhåndværket fra bunden, men måske også misser noget prestige. Den del har CS en klar holdning til *"Hvis jeg var ex-spiller og skulle have en trænerkarriere, så ville jeg 100% gå ind på et akademi eller ungdomshold. Jeg synes nogle gange ex-spillerne er bange for prestigetabet i at blive ungdomstræner, men jeg synes det er den rigtige måde at udvikle sig på. Men det er ikke altid ex-spillerne har det på samme måde"*

Her snakker CS ind i en form for karriereplan og det at turde træde et skridt ned af stigen for at dygtiggøre sig, hvilket er en interessant tanke. Oftest ses ex-spillerne i staben omkring de bedste seniorhold, men som CS her påpeger kan den langsigtede plan måske være stærkere, hvis man tør vinke farvel til prestigen og starte fra bunden og uddanne sig i ungdomsfodbold.

Som ex-spiller er det af stor vigtighed at kunne formidle den tavse viden til spillerne og netop den del er for CS også et meget interessant tema *“Det tror jeg er en udfordring for os alle. Når jeg ser trænerne, så tror jeg, at de alle har oplevet at det er sværere end de troede. Så den tavse viden skal man have sat ord på, og det er meget forskelligt, hvor lang tid det tager. Men for de fleste ex-spillere skal man være ydmyg og have respekt for, at det er en svær disciplin”*

Som CS fortæller her, er formidlingen af den tavse viden noget, som han oplever de fleste ex-spillere bliver udfordret af, og det er flere af trænerne enige med ham i. Samtidig er det et punkt, hvor trænerne også påpeger, at de har stor glæde af at kunne arbejde med at videregive deres viden, især på individuelt niveau og på specifikke positioner. Det kan tyde på at trænerne opfatter det som et stærkt redskab, når først man har fået låst op for måden at formidle den viden på.

For CS og FCM i helhed er profilanalyseer et vigtigt redskab, når de sammensætter deres stab. *“Vi har farveprofiler på alle vores trænere, så vi ved hvilken personlighed de er og så får vi dækket det hele. Det er noget vi er meget bevidste om, så vi får lavet et helt team”* I den forbindelse nævner CS at hans oplevelse er at de ex-spillere, som går trænervejen er de ekstroverte typer, som har været vant til at tage ansvar og fylder noget i omklædningsrummet. *“Det er ihvertfald dem vi tror på. De skal kunne lide at have noget personlighed og i vores klub må de også gerne have noget kant, det kan vi godt lide”* slutter CS.

Det er naturligvis i sig selv interessant at CS har profilanalyser som et vigtigt værktøj i deres sammensætning af stab, hvilket i dag ikke er et særsyn længere. Mere interessant finder jeg det dog, at CS indkredser ex-spillere, som går vejen til at være de ekstroverte typer. I hvert fald i FCM-regi er det de typer, som man kigger efter. Med udgangspunkt i Insightsprofilerne vil det så udelukke den introverte del af profilerne, altså meget grønne og blå profiler. Heldigvis har vi alle noget af alle farver, og derfor vil det nok være mere korrekt at antage, at de gule og røde profiler blot vil have en større sandsynlighed for at gå fra spiller til træner i en klub som FCM.

## 7 Diskussion

I dette afsnit ønsker jeg at diskutere de tendenser, som jeg via min empiri har fundet frem til.

### 7.1 Fra spiller til træner

I analysen hører vi ex-spillerne beskrive arbejdsmængden og det at skulle omstille sig til dette som en af de helt store forskelle fra tilværelsen som spiller. Længere arbejdsdage med grundigt analyse- og teoriarbejde som forberedelse til næste dags træning, eller måske et oplæg om, hvordan den kommende modstander skal besejres fylder rigtig meget i trænerrollen. Det har for nogle af respondenterne været en uventet side af jobbet.

I en artikel med den tidligere fodboldstjerne i Engelsk fodbold Kevin Phillips fortæller han om sin transition fra spiller til træner *“When you’re a player you’re selfish. As a coach the biggest thing i’ve found is that you have to think about everyone”*

Dermed beskriver han den største forskel på de to roller som værende at som spiller er man sig selv nærmest, mens man som træner har fokus på alle andre end sig selv og han fortsætter *“As a player everything is organized. You dont see the hours that go into it. The biggest thing is the hours”* siger han og bekræfter dermed hvad vi har hørt tidligere fra trænerne i opgaven. At arbejdsmængden er enorm og en kæmpe overraskelse og forskel for tidligere spillere, som siger ja til at gå trænervejen. I en artikel om samme emne men fra en helt anden sportsgren, nemlig baseball, deler Paul Menhart, manager for Rochester Red Wings, samme holdning *“You go from a somewhat selfish attitude to a selfless mentality, because as a coach it’s all about the players”* og siger desuden om selve transitionen *“I think a lot of coaches that go from playing right to coaching don’t realize the process and don’t have the patience”* og sætter dermed samme perspektiv på transitionen som CS og KP. Nemlig at det kræver ydmyghed, selvbevidsthed og tålmodighed, når man går fra spiller til træner og det gælder altså også i andre sportsgrene.

CS beskriver ligeledes i sit interview at man skal leve og ånde fodbold 24/7, hvis man ønsker at blive en dygtig træner og understreger vigtigheden af at indstille sig på den forskel. En forskel som JP fortæller at han var forberedt på, så for ham havde det ingen betydning. For nogle af de andre trænere er mængden af timer dog kommet som en overraskelse og ja, nærmest et chok.

Men hvordan forbereder man sig på det? Det er måske blandt andet det KP mener, når han påpeger at man skal finde ud af hvorfor man har valgt at blive træner. *“Er det et led i en karriereplan, noget man er blevet kastet ind i fordi andre synes det er en god ide, er det et ønske om at blive i miljøet eller har man simpelthen ikke andre muligheder”*

Jeg vil vove den påstand at dem, som bevidst vælger trænervejen til, vil som følge sag denne bevidsthed være godt klædt på og forberedt på antallet af timer i jobbet. Hvorimod dem, som tager det af nød eller mangel på bedre, vil blive overraskede og formentlig også skræmte af arbejdsmængden. Derfor virker det som en rigtig god indgang til trænerjobbet, hvis man gør sig bevidst om, at der venter en helt anden verden som træner, end den man er på vej til at forlade som spiller. Er man ikke forberedt på det, så kan det blive svært at lykkes.

Generelt vil man som ex-spiller i trænerjobbet møde nogle udfordringer. Tages der udgangspunkt i empirien, beskrives disse meget forskelligt, men der er dog nogle ting, som går igen.

Noget af det første som nævnes, er overgangen fra spiller til træner i samme klub, hvor man skal indtage en ny rolle overfor nu tidligere holdkammerater, men måske stadig venner (jf. Analyse Hypotese 2). Den vinkel synes jeg meget godt beskriver det, som jeg selv genkender fra min første tid som træner. Jeg gik som flere af trænerne i denne opgave fra en position som spiller, og i øvrigt også anfører, og flyttede fra den ene dag til den anden til trænerummet. Jeg husker tydeligt hvordan den første uge var enormt akavet og jeg virkelig brugte meget energi på at finde en balance i min nye rolle. Det indebar bl.a. at jeg skulle positionere mig på en ny måde overfor truppen, og det var en løbende proces. For at støtte denne proces, valgte jeg fx at springe fra en kørselsordning med 4 gode venner (og nu tidligere holdkammerater) til/fra klubben og kørte i stedet de daglige 100 km tur-retur på egen hånd som det første og mest tydelige signal jeg kunne sende.

Desuden takkede jeg nej til forskellige arrangementer med spillerne, som jeg vurderede ikke ville være gavnlige for min nye rolle og relationerne til både mine nye kolleger og spillerne. Set i bakspejlet var det faktisk et valg, som hjalp mig rigtig meget med at skabe en naturlig afstand i rollen.

Samtidig havde jeg også følelsen af at jeg stadig havde evnerne til at være med på banen, hvilket gjorde at jeg ofte deltog i en masse af træningen, når cheftræneren ønskede det. Jeg husker tydeligt hvordan jeg straks følte mig hjemme, så snart jeg deltog i spillet og oplevede en mere naturlig formidling, fremfor når jeg stod på Sidelinien. Samme følelse beskriver flere af trænerne i min empiri, som en af deres udfordringer og i den forbindelse vil jeg bringe et citat fra Doug Harris, som tilbage i 2015 som vicepræsident i det Amerikanske baseballforbund beskrev det således *“Becoming a good coach won’t happen until one is able to put their playing days in the rearviewmirror”*. Han betragter det som værende en meget afgørende skillelinie i de ansættelser af Ex-spillere, som han stod for på daværende tidspunkt *“That’s the biggest thing in the hiring process. Has the player left the game on their own terms or does he think he can still play and that opportunity just doesn’t exist”* slutter han og rammer absolut et vigtigt parameter. Jeg kan ærligt



sige, at jeg ikke følte, at jeg var færdig med at spille, da jeg stoppede, men jeg gjorde hvad jeg kunne for at hjælpe mig selv hen mod det og jeg var meget bevidst om, at jeg blev nødt til at skabe en distance af en eller anden karakter, men stadig være tro mod mig selv som person og for mig er den sociale relation af stor betydning.

På træningsbanen fungerede jeg ofte som "trænerspiller" og deltog i dele af træningerne på lige fod med spillerne, når der var brug for det. Det var cheftrænerens beslutning og en beslutning, som jeg var rigtig glad for, men som måske også på nogle parametre har været med til at sænke farten lidt på min trænerudvikling. Omvendt gav det mig en masse energi, og det gjorde, at jeg virkelig følte, jeg kunne bibringe træningen og staben en masse. Jeg brugte mine aktive træninger, som en slags "player-coach". Guidende i spillet, som da jeg selv spillede, men mit fokus var nu mere på at mærke spillerne helt tæt på i spilsituationer og fornemme deres evner i forhold til tekniske og taktiske aspekter, men i høj grad også kommunikation og orientering.

Den måde at benytte mig på som træner, er jeg min daværende cheftræner meget taknemmelig for, fordi det gav mig en fantastisk god overgang og gav mig mulighed for i de situationer at formidle viden på den måde jeg altid har gjort, men samtidig lagde jeg hele tiden lag på den "rigtige" træner, som jeg var på vej til at blive.

Jeg vil ikke påstå at det er facit i forhold til at udvikle ex-spillere til trænere, men jeg oplevede et kommunikativt samspil med spillerne, som gav mange gode konkrete snakke, hvor jeg kunne nyde godt af at have været en del af situationerne og samtidig kan jeg ærligt sige at det gav mig rigtig meget energi til at lære trænerdelen endnu mere intenst.

Men for at vende tilbage til Doug Harris' citat, så synes jeg det er meget relevant og jeg kan tydeligt mærke forskellen nu, hvor jeg for længe siden har accepteret, at jeg er fuldblodstræner og ikke længere spiller. Men jeg tror det er en vigtig bevidsthed og refleksion at gøre sig. Hvordan kommer jeg til at acceptere, at jeg nu er træner og ikke spiller. Og hvad kan jeg selv gøre for at lette den del. Det er også det som KP omtaler, når han siger, at man skal være bevidst om, hvorfor man gerne vil være træner. Ikke alle er så heldige at have en cheftræner, som jeg havde, der kunne se en fordel i at bringe mig som en aktiv del af træningen.

## 7.2 Formidling

Det at videregive den tavse viden, altså egne oplevelser, vaner og erfaringer til andre er ikke en let øvelse. Det tør jeg godt sige ud fra mine første år som træner. Jeg husker at jeg havde svært forstå hvorfor de ikke bare gjorde, som jeg tænkte og måske troede jeg kommunikerede. KP har en meget

interessant kommentar i sit interview i den relation, hvor han siger “ *Det man har oplevet erfaringsmæssigt som spiller er jo ikke overførbart til alle typer. Derfor er det rigtig vigtig, at man tænker over sit erfaringsgrundlag*” En kommentar, som giver stof til eftertanke, idet alle modtagere af et budskab kan opfatte det på forskellig vis og det er en vigtig pointe, hvis man ønsker at ramme alle individer. Paul Menhart siger ligeledes “*Understanding the process is different for each individual has helped me get different guys from different backgrounds with different talents levels better*”. Altså har hans forståelse for den enkeltes individuelle behov gjort det lettere for ham at formidle og derigennem forbedre den enkeltes kvaliteter. Heldigvis er det blandt de interviewede trænere flere, som føler sig godt rustet på dette punkt, men jeg bemærker også at det primært handler om meget specifikke individuelle kompetencer og oftest på samme position, som man selv spillede. Det opfattes mere komplekst, når det gælder mentalitet eller holdmæssige detaljer, som måske kræver mere teoretisk baggrundsviden eller formidlingserfaring.

I analyseafsnittet Hypotese 4 er det tydeligt at de mest erfarne ex-spillere fremhæver temaer som holdmæssige og mere mentale problemstillinger indenfor formidling end de nyere ex-spillere, som i højere grad fokuserer på formidling på individuel basis. I forlængelse af dette nævner KP, at en fodboldtræner idag er en underviser, hvor træneren for 15 år siden havde en noget anden og mere kontant form, og måske netop derfor nævnes formidlingen af så vigtig karakter. Det er tydeligt at det at kunne formidle også er en kompetence som løbende udvikles.

### 7.3 Ex-spillere vs. teoretiske trænere

Ex-spillere som går trænervejen bør ifølge CS sørge for at være lærevillige og meget ydmyge omkring, at de kommer med en praktisk viden, men der er også en hel hær af veluddannede teoretiske trænere, som man som ex-spiller kan lære en masse af, hvis man kommer med den rette indstilling. Generelt viser analysen at ex-spillere er positive overfor og ser stor værdi i samarbejde og sparring med teoretiske trænere. De oplever en anden tilgang og kan blive udfordret på den mere teoretiske del og i det hele taget på deres opfattelse af trænerjobbet. CS fremhæver i sit interview at kombinationen af teoretiske trænere og ex-spillere kan skabe det ultimative team.

I nedenstående figur (figur 4) har jeg lavet et overblik over trænerbesætning i superligaen pr. 20.5.2021. Her ses at der i alle klubber er der mindst en ex-spiller i trænerstaben. 6 klubber med 1 ex-spiller, 4 klubber med 2 ex-spillere, og 2 klubber hvor hele trænerbesætningen består af ex-spillere. Samlet betyder det at 58,5 % af den samlede trænerbesætning består af ex-spillere.

Superligaen 20/5-2021	Cheftræner	Assistenttræner	Assistenttræner
AAB	Marti Cifuentes	Peter Feher	Rasmus Würtz
AC Horsens	Jens Bertel Askou	Mads Lyng	
AGF	David Nielsen	Morten Karlsen	Johnny Mølby
Brøndby	Niels Frederiksen	Martin Retov	Jesper Sørensen
FC København	Jess Thorup	Jacob Neestrup	Ruben Sellés
FC Midtjylland	Brian Priske	Kristian Bach Bak	Morten Duncen
FC Nordsjælland	Flemming Pedersen	Frank Hjørtbjerg	Michael Essien
Lyngby BK	Carit Falch	Mikkel Beckmann	
OB	Michael Hemmingsen	Henrik Hansen	Tonny Hermansen
Randers FC	Thomas Thomasberg	Rasmus Bertelsen	Ralf Pedersen
SønderjyskE	Glen Riddersholm	Niels Lodberg	Simon Poulsen
Vejle Boldklub	Constantin Calca	Dumitru Uzunsa	Johan Sandahl

Figur 4: Oversigt over trænerbesætning i Superligaen pr. 20.05.21. Grøn farve = ex-spillere, Grå farve = teoretisk træner.

I dag er stabene dog efterhånden ved at være så store, at der er specialister på flere områder, men jeg støtter fuldt ud op om, at en kombination af forskellighed kan skabe et stærkt team. Jeg erindrer også, at jeg selv har været udfordret af teoretiske trænere og med årene har fået en langt større forståelse og udbytte af samarbejdet med disse.

Ganske som KP siger i sit interview, er man blevet bedre til at se på den enkeltes spidskompetencer og sammensætte teams af den vej. Men kan man, ifølge KP, som ex-spiller dygtiggøre sig på lige fod med de teoretiske trænere, så bør man have en fordel af at have en fortid som aktiv spiller.

Det som opgaven her ikke giver svar på, er om de teoretiske trænere har en tilsvarende oplevelse af at kunne lære af ex-spillerne, men det kunne være interessant at undersøge deres perspektiv. Det håber jeg, at der er en anden, som har lyst til at undersøge nærmere.

#### 7.4 Fra anfører til træner?

I analysen blev det tydeliggjort at alle mine interviewpersoner (ex-spillere) også var tidligere anførere. Der ses altså i empirien en sammenhæng mellem at være anfører og senere træde ind i en trænerrolle. Jeg har ligeledes selv været anfører af flere omgange inden jeg overgik til trænerjobbet.

KP nævner også i sit interview, at han ser en logisk kobling på hvilke spillere, som ender med at blive træner. Han bruger udtryk som guidende spillere og undervisere, som betegnelser for de spillere, som helt naturligt har haft en ledende rolle på deres hold som aktiv spiller. Han ser en klar kobling til at de allerede er begyndt at undervise som spiller og derfor helt naturligt kan føre det ind i trænerrollen. For CS er der også en klar kobling mellem ekstroverte personligheder og dem som bliver trænere.

En ting er at have fungeret som anfører tidligere, men jeg oplever også at der er stor forskel på hvilken personlighedstype man er og med hvilken fart og ind i hvilket job man går.

Som jeg indledte opgaven med at fortælle, var jeg undervejs på mit A-kursus omgivet af adskillige trænere, som meget målrettet og uden at se sig tilbage bragede derudaf og kun ventede på hvornår cheftrænerjobbet blev deres. I min empiri kan jeg se, at de ex-spillere som har rød som primær præference jf. Insights-profilen har bevæget sig væsentligt hurtigere frem af karrierestigen end fx mig selv, som har en gul og grøn profil.

### 7.5 Et godt navn?

I min empiri indikerer ex-spillernes svar, at flere mener, at de ansættes på baggrund af deres spillerkarriere og kendskab til kulturen i klubben. 3 ud af 6 ex-spillere får deres første ansættelse i den klub de afslutter deres aktive karriere i. De øvrige ex-spillere angiver, at de mener det er en kombination af flere faktorer.

CS nævner ligeledes at en kombination af faktorer spiller ind når der ansættes ex-spillere som trænere *“Han kender kulturen og omklædningsrummet og ved hvad der skal til, og så kan han udvikle fagligheden med tiden”*.

Samtidig antager jeg, at dem som ansætter, vurderer at de får en loyal medarbejder med kendskab til kultur, hverdagen i en fodboldklub og det pres som medfølger før, under og efter kampene. Som sidste parameter tror jeg, at man har en klar fornemmelse af ex-spillerens fodboldfaglige forståelse og deraf en forventning til at vedkommende kan udvikle denne del på et tilfredsstillende niveau i det miljø af trænere man kan tilbyde. På den måde kan klubberne selv være med til at forme en loyal træner for fremtiden med kulturen helt på plads og det er min fornemmelse, at mange klubber ser det som en stor fordel. Dette bekræftes ligeledes af CS.

### 7.6 Insights-profiler

Med baggrund i min interesse for profilanalyser og brugen af dette som et kommunikativt og relationelt værktøj til samarbejde, har jeg i denne opgave valgt at inddrage disse.

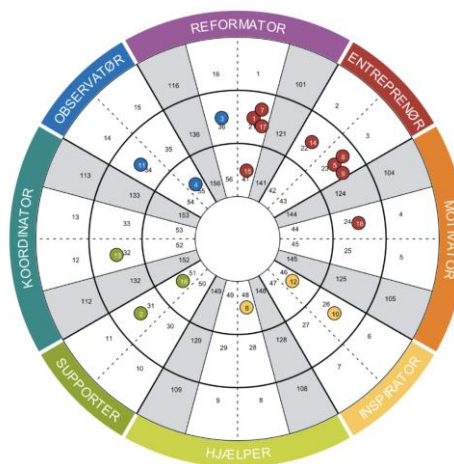
Jeg er bevidst om, at jeg ikke har trænerne fulde profiler til rådighed, hvilket ville have givet det bedste personbillede, men blot deres to mest fremtrædende farvepræferencer. Derfor har det været mit udgangspunkt i forhold til emnet med de gråzoner det kan efterlade.

I analysen kan jeg konstatere at 2 ud af 6 ex-spillere er båret af den røde energi som den primære. Flere af ex-spillerne, nemlig 3 ud af de resterende 4, har den røde præference som sekundær. Jeg er bevidst om at datagrundlaget er begrænset, men viser dog en tendens i forhold til at det er en præference som viser sig hos flere ex-spillere der går trænervejen. Jeg havde en hypotese om at der er et overtal af primært røde profilanalyser i trænerrollen. Som sagt ses 2 af de 6 trænere med rød som primære farve, hvilket ikke kan betegnes som et overtal, men dog det højeste antal sammen med de 2 primært grønne profiler.

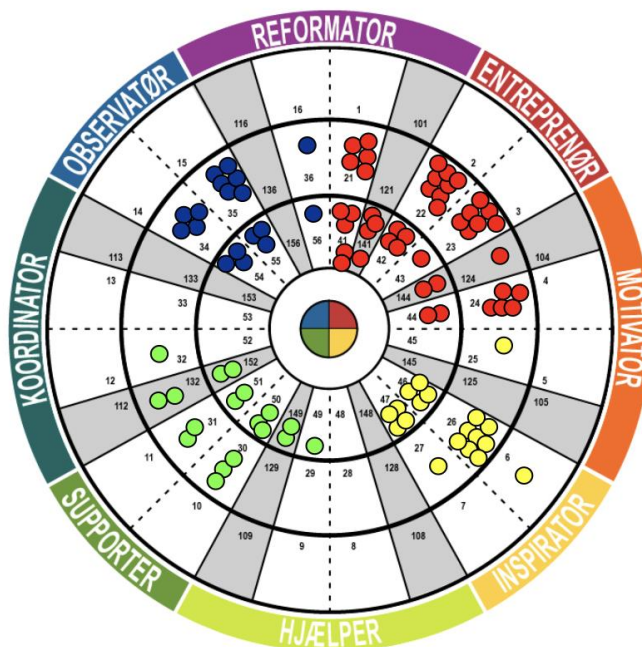
Jeg er bevidst om at alle har præference for mere end en farve og har noget af alle farver i sig. Derfor er det vigtigt at påpege at ingen udelukkende er en farve, men altid en unik kombination af præferencefarverne.

Det har dog ledt mig til at undersøge profilanalyserne lidt nærmere på det Pro-uddannelsen, som jeg selv er en del af. Disse informationer er anonymiseret, hvilket betyder at jeg ikke kan se om profilerne er fra ex-spillere eller teoretiske trænere, men faktum er at 9 ud af 18 P-kursister er placeret i den røde farve, imens de øvrige 9 er fordelt med 3 i hver af de øvrige farver. Det viser at halvdelen af dem der går trænervejen på højeste niveau på det pågældende kursus har primært røde personlighedstyper. Med den viden i baghovedet har jeg valgt at danne mig et fuldt overblik over alle Pro-kursister siden 2008 for at se om tendensen fra dette års hold er identisk gennem tiden. For disse gælder det også, at jeg ikke kan identificere hvem der er ex-spillere og hvem der er teoretiske trænere.

Figur 5: Fordeling af profiler på Pro-kursisterne på dette års hold.



Men hvis vi går et spadestik dybere og tager samtlige trænere på Pro-uddannelsen i perioden 2008-2019 og dermed uden det seneste Pro-hold, så ser det ud som herunder i figur 6.



Figur 6: Oversigt over samtlige trænere på Pro-uddannelsen siden fra 2008-2019

Ud af 89 kursister er 44 placeret med rød som primær farvepræference og de øvrige er fordelt med 18 blå, 18 grønne og 19 gule. Altså en fordeling, som er meget lig den vi ser med dette års kursister. Lægger vi alle trænerprofilerne sammen er 53 af 107 profiler fra 2008-2021 altså placeret i den røde, hvilket svarer til 49,5%. Det må siges at underbygge min hypotese om et flertal af røde profilanalyser og vidner samtidig om at vindermentalitet, viljestyrke og den driftige dominerende type har været og stadig er fremherskende i trænerprofilerne.

Det interessante i min analyse er at de trænere med primære grøn eller gul præference endnu ikke har været cheftrænere (RW, NL og SP). Derimod ser vi MT og JBA, som begge har den røde farve, som første farvepræference allerede har erhvervet sig som cheftrænere af flere omgange. Den sidste profil er JP med blå/rød præference og han er pt assistenttræner og relativ ny indenfor trænergerningen.

Derfor er det min klare fornemmelse, at der er en sammenhæng mellem profilanalyserne og dem, som bliver cheftrænere og efter min vurdering også i et højere tempo end de øvrige farveprofiler.

Dermed ikke sagt at de øvrige profiler ikke har mulighed for at blive cheftrænere, men deres personlighedstyper er måske præget af dybere analyse, mere tvivl, ønske om harmoni eller manglende beslutsomhed, som gør at processen til cheftræner bliver længere eller aldrig fuldført. Personligt tror jeg dog sagtens, at vi over en tilsvarende periode fremadrettet vil kunne se en ændring i fordelingen af hvilke profiler, som bliver cheftrænere. Relationer, empati og gruppedynamik synes ihvertfald at vinde frem i mange virksomheder og også i fodboldklubber og derfor tror jeg, at der kan forekomme en ændring, men de røde profiler vil fortsat være en markant del af miljøet, fordi de er med til at drive, skabe resultater og udfordre de andre profiler.

## 7.7 Metodekritik

I opgaven har jeg valgt at benytte mig af det semi-strukturerede interview, da jeg havde en klar fornemmelse af, at jeg ville få de bedste, bredeste og mest brugbare svar via denne metode. Der er dog flere ting, der er værd at diskutere i den henseende.

For det første oplevede jeg en positiv udvikling for mig selv i forhold til skarpheden af mine interviews fra gang til gang. Det første interview blev alt for langt og også for bredt i forhold til selve emnet, men i de efterfølgende interviews fik jeg indkredset emnet bedre og fik spurgt mere konkret ud fra interviewguiden og derfor også modtog mere konkrete svar fra respondenterne. Fordelen ved det semi-strukturerede interview er jo muligheden for at styre interviewet, samtidig med at respondenterne frit kan besvare spørgsmålene og dermed har mulighed for at besvare mine åbne spørgsmål på en måde, hvor alle holdninger kommer til sin ret. I enkelte tilfælde oplevede jeg det dog som en ulempe, fordi interviewet kan ende med at drive væk fra hovedemnerne, hvis ikke jeg som interviewer holder fokus.

Interviewguiden og dermed spørgsmålene skal jo bære interviewet mod målet og den empiri, som jeg ønsker til opgaven. Jeg vil pointere vigtigheden af interviewguidens udformning, da det er afgørende for at jeg som interviewer formår at give respondenterne mulighed for at svare uden at jeg leder vedkommende i en bestemt retning eller lukker nogle retninger af i forhold til respondenterne holdninger. Et eksempel her fra opgaven er mit spørgsmål vedrørende trænervejen, hvor jeg først med et åbent spørgsmål spørger "*Hvorfor valgte du at blive træner*" for senere at spørge "*Valgte du trænervejen pga. tryghed eller ønsket om at give viden videre*". Det sidste spørgsmål bliver et ledende spørgsmål med to muligheder, men der kunne jo sagtens være en tredje eller fjerde grund eller blot en kombination af disse. Det er i hvert fald en af de ting, som jeg kan se, kan have haft indflydelse på informanternes svar.



Man kan også diskutere udvælgelsen og afgrænsningen af interviewpersoner, idet jeg jo har valgt en gruppe trænere som jeg vurderede, har haft emnet tæt på kroppen indenfor 0-8 år. 6 trænere er repræsentativt en lille del og på nær de to supplerende interviews fra KP og CS er det jo også en ensrettet empiri-vinkel. Denne udvælgelse og afgrænsning blev taget med udgangspunkt i opgavens omfang.

En anden tilgang kunne dog være at få flere ledere i tale om Ex-spillere i trænerrollen, så vinklen kom fra de mennesker, som ansætter Ex-spillere i stedet. CS leverer jo mange spændende og meget konkrete svar i sit interview, som bringer et andet og spændende perspektiv på opgaven. Det kunne være interessant at have indhentet empiri fra flere sportslige ledere.

Det samme gør sig gældende i forhold til at undersøge hvordan teoretiske trænere oplever samarbejdet med Ex-spillere. I denne opgave er emnet primært set fra Ex-spillerens side, men at høre hvordan emnet udfolder sig den anden vej rundt er jo absolut lige så relevant og brugbart. Ligeledes vil spillernes opfattelse og oplevelser af Ex-spillere i trænerrollen være interessant at dykke ned i. Vi har jo hørt flere ex-spillere fortælle om den akavede første tid som træner, men hvordan oplever spillerne den overgang og den periode. Sker der også noget for dem i relationen med en tidligere holdkammerat og ven, som nu er med til at bestemme ens skæbne på holdet og dermed har betydning for karrieren. Det kunne ligeledes være meget relevant og interessant at belyse.

## 8 Konklusion

Formålet med denne opgave var at undersøge følgende:

*Hvilke bagvedliggende grunde er der til, at vi ser mange ex-spillere i trænergerningen på topniveau?*

*Hvorfor er de så attraktive, at de ansættes på øverste niveau; fremfor i ungdomsregi; og foran trænere med langt mere erfaring?*

Ud fra analysen af interviews med 6 ex-spillere i trænerroller, en sportslig leder og en mentalcoach, ses en variation af svar. Herunder er det mest fremtrædende, at ex-spillere er åbenlyst attraktive for klubberne, fordi de har en erfaring med fra banen, som man ikke kan uddannes i på anden vis. Det er eftertragtede kompetencer på Superliganiveau, at man allerede på forhånd kender presset, kulturen, og at man kan sætte sig i spillerens sted. Derudover nævnes ex-spillernes navn, personlighed og forventning om, at de kan udvikle trænerkompetencer som værende relevante. Et fællestræk for ex-spillere i opgaven er, at alle har været anfører, og at denne ansvarsfulde rolle kan føres med over i trænergerningen. Ex-spillerne nævner, at tryghed og ønsket om at forblive i miljøet



kan gøre trænerrollen attraktiv, men på individuel basis spiller andre faktorer også ind. For eksempel ambitioner og ønsket om at arbejde med mennesker.

Der er intet, der tyder på, at ens profilanalyse - uanset præference - udelukker en trænerfremtid, men der synes at være en tendens, der viser, at grønne og gule profiler ender i assistentrollen – og ofte i længere tid end trænere med især den røde præference. Samtidig kan det konkluderes, at der er et betydeligt overtal af trænere med den røde profiltype.

Der påpeges også udfordringer for ex-spillere i trænergerningen; både af ex-spillerne selv, fra den sportslige leder, samt mentalcoach. Eksempelvis skal man være bevidst om at ville lære fodbold som håndværk og overveje ungdomsfodbold som det første trænerjob. Derudover skal ex-spilleren være indstillet på at arbejdsmængden er betydeligt anderledes og større, ligesom man skal tilegne sig didaktiske færdigheder. I transitionen fra spiller til træner vil der derudover være en kompleks rolleændring, såfremt man forbliver i samme klub, da man skal positionere sig på en anden måde som træner end som spiller.

## 9 Perspektivering

Den viden, jeg har fået i forbindelse med denne opgave, kan med fordel anvendes til at kvalificere træneruddannelsen. Det ses i opgaven, at ex-spillere ytrer, at de ser stor værdi i samarbejdet med de teoretiske trænere. Min egen oplevelse på A-kurset var, at vi blev inddelt 6 ex-spillere i en gruppe og de teoretiske trænere i øvrige grupper. Med min erfaring fra dengang og nye viden fra opgaven kunne det være relevant, allerede der at overveje at sørge for at etablere samarbejde mellem både ex-spillere og teoretiske trænere. Samtidig vil opgavens pointer også kunne fungere som grundlag for vejledning af spillere, som gør sig overvejelser om trænervejen.

## 10 Litteraturliste

Erikson, Thoma (2018). *Omgivet af Idioter*. Hoi Forlag. (2.udg.)

DBU (2021) *Insights Discovery "Rejsen Starter"*. hentet på Hive 6/7-2021

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2015). *Interview*. Gyldendals Forlag (3. udg.)

[www.banishedtothepen.com/transition-from-playing-to-coaching/](http://www.banishedtothepen.com/transition-from-playing-to-coaching/)

[www.fourfourtwo.com/performance/training/kevin-phillips-my-transition-player-coach](http://www.fourfourtwo.com/performance/training/kevin-phillips-my-transition-player-coach)

[www.insights.com](http://www.insights.com)

<https://metodeguiden.au.dk>

## 11 Bilag

### Bilag 1 Interview Jens Berthel Askou: Resumé og fuld transskribering

#### Jens Bertel Askou Resumé

JBA kom vidt omkring i sin aktive fodboldkarriere, hvor turen gik fra Silkeborg til Kasimpasa, Norwich, Vejle og Esbjerg og dermed små 300 kampe i 3 forskellige lande, inden JBA blev hhv assistent- og spillende assistenttræner i Thisted og Skive. JBA var undervejs anfører i både Vejle i en sæson og enkelte kampe i Esbjerg.



I profiltypen er JP kategoriseret med Rød som primær og Blå som sekundær.

JBA's vej til at blive træner har, ifølge ham selv, ligget i kortene, da han altid har søgt indflydelse og været komfortabel med at træffe beslutninger. Han har reelt aldrig tvivlet på at det var det han skulle. I Norwich oplevede han som spiller på nærmeste hold, hvordan ex-spilleren Paul Lambert agerede som manager og skabte en vinderkultur med masser af krav og konsekvens.

Derfor tog JBA i 2011 B-licensen, imens han var aktiv i Vejle og samtidig begyndte han at hjælpe til ved sønnens fodboldtræninger. Det blev til mange, mange træningstimer og betragtes af JBA som en fantastisk lærings- og øveperiode for ham som træner. En ballast han har nydt godt af senere i karrieren. Samtidig med sit virke som spillende assistenttræner i Skive i 2015 blev JBA færdig med A-licensen, men det var først i Thisted, hvor han fungerede som ren assistent at han for alvor føler han bliver træner.

JBA oplever derfor i sine første år som træner på seniorniveau ingen problemer med det at skulle strukturere træning, justere øvelser undervejs eller tale til en større gruppe. Derimod var der to andre ting, som han var udfordret af. Først og fremmest ville JBA gerne tilegne så meget viden som muligt, så hurtigt som muligt, således at han kunne omsætte det og altid have løsningen til spillerne. Det at gå fra spiller til træner kan sammenlignes med at starte forfra og i det billede er JBA og tålmodighed ikke de bedste partnere. Den anden ting var ambitionsniveauet for den enkelte spillere, som var meget varierende. Det var for JBA svært at forstå og vænne sig til, når man som ham har stået i en fodboldverden, hvor det at forbedre sig var absolut førsteprioritet.

Transitionen til træner har vist JBA at de mange trænere han selv har haft og oplevet, har givet ham en værdifuld ballast i forhold til, hvordan han ønsker at lede en gruppe. Derfor har det været let og naturligt som leder, at forstå gruppedynamikken og via ledelse og kommunikation hele tiden at have en god føling med spillerne. I det hele taget det at kunne kommunikere til et helt hold, er noget JBA har taget med sig fra tiden som spiller, men han understreger også at coachingdelen har været noget han skulle lære løbende.

Mængden af detaljer i selve den holdtaktiske del af spillet, fortæller JBA har overrasket ham i høj grad og han betegner det, som noget man som spiller er helt uvidende overfor. Men formidlingen og implementeringen af den viden fra træner til spillere har virkelig været en overraskelse for JBA.

Han oplever desuden kæmpe forskel fra spiller til spiller, på hvor hurtigt tingene bliver forstået og udført og for nogle spillere er det aldrig.



Formidlingen af den tavse viden, altså egne erfaringer fra tiden som spiller, er noget af det ved jobbet som JBA værdsætter utroligt højt. Han synes det er af stor nytte at have stået i situationerne og derigennem kunne lære fra sig ned til mindste detalje. Netop den detaljegrad mener JBA ikke han havde haft uden selv at have stået overfor nogle af de bedste angribere i Europa. Ikke mindst fordi at JBA som spiller var på et niveau, hvor han var fuldstændig afhængig af at være skarp på selv den

mindste detalje for at kunne præstere optimalt. Det kan også være fint at kunne vise spillerne det på egen hånd. JBA understreger dog samtidig, at uanset hvor god du var som spiller og hvor meget du kan vise spillerene, så er det dine lederevner der afgør hvor langt du når.

JBA påpeger også mentalitet som et af sine hovedpunkter i arbejdet med spillerne. Det arbejde har ført en masse læring med sig, da JBA hurtigt erfarede at hans tilgang var mere direkte og hård end den danske kultur var klar til, hvilket har gjort at JBA er meget reflekterende omkring hans tilgang til spillerne og mennesket bag.

Når JBA skal beskrive sine styrker er det tydelighed og hans evne til at inspirere og lede en gruppe krydret med en høj fodboldfaglighed.

Hans svaghed derimod handler mere om personlighed og JBA's måde at agere på overfor andre mennesker, hvor han betegner sig selv som værende lidt lukket og ultraseriøs, indtil han er kommet tæt nok på vedkommende. Men det er også noget, som han bevidst bruger til at skabe respekt om sin trænerperson og derigennem kan det vendes til en styrke i visse situationer

## **Jens Bertel Askou**

Interview med Jens Berthel Askou (Transskribering)

*I hele interviewet benævnes Henrik Hansen som "HH", og Jens Berthel Askou benævnes som "JBA".*

HH: Som spiller; Har du så været anfører?

JBA: Ja, i Vejle i en hel sæson efter Kielstrup tog til Horsens. Der var jeg anfører i min sidste sæson der. Derudover har jeg været anfører i enkelte kampe.

HH: Hvad med i Esbjerg?

JBA: Der var jeg i enkelte kampe, da der var røget et par stykker ud, og nede i Sønderjysk fik jeg bindet. Så jeg har været i betragtning til at være anfører i korte stunder.

HH: Spillede du i Thisted på noget tidspunkt?

JBA: Nej, det gjorde jeg ikke.

HH: Assistent?

JBA: Ja.

HH: Den står bare som spillerkarriere.

JBA: Jeg ved ikke hvorfor. Det må være fordi, de ikke kan forstå, at jeg spillede to år senere efter jeg var stoppet. Der var jeg spillende assistenttræner i Skive. Så der står nogle steder, at jeg spillede i Thisted, men det gjorde jeg ikke.

HH: Okay.

JBA: Det var også helt bevidst, at jeg ikke var anfører i Skive, mens jeg var spillende assistenttræner.

HH: Det giver meget god mening.

JBA: Jeg nåede at klæde om én gang sammen med spillerne, og så fandt vi ud af, at det skal jeg ikke. De skal have deres eget frirum uden trænere i deres omklædningsrum.

HH: Jeg kan huske, det var det første jeg gjorde. Det var at rykke fra deres omklædningsrum og ind til trænerne, men det var mærkeligt for mig, for jeg havde været derinde i fem år.

HH: Nå, personlighedsprofil, hvis vi tager udgangspunkt i den. Rød overvægt går jeg ud fra?

JBA: Ja, det er der.

HH: Hvad følger op på den? Ved du det?

JBA: Ja. Det er et godt spørgsmål, hvad er det nu, farverne er?

HH: Der er blå, meget struktureret, og så er der gul og grøn.

JBA: Blå tror jeg. Så er jeg i de øvrige profiler jeg har lavet med DISC selvfølgelig i D, og så mener jeg C. Jeg er rimeligt jævn hen over midten, så jeg stikker ikke for meget ud, hvor jeg bare har to helt vidt og to med slet ikke noget. Så jeg ligger til at kunne komme godt rundt, men stadigvæk med en overvægt i D og den røde.

HH: Hvorfor valgte du at blive træner?

JBA: Det lyder dumt at sige, det valgte mig, men jeg har altid godt kunnet lide at træffe beslutninger og få lov til at bestemme noget. Jeg har også altid søgt i de sammenhænge jeg har været at få noget indflydelse. Hvad enten det har været i skolen, som spiller på et hold, så har det været naturligt for mig. Det har faldet naturligt ind for mig at have en holdning til tingene. Da jeg kom hjem fra England, havde jeg, synes jeg jo, for første gang efter to år i Norwich og oplevet to oprykninger i træk med en træner der var en sindssygt tydelig og karismatisk leder; så kan det godt være, at han havde nogle andre mangler. Men han skabte en kultur, der ville fremad.

HH: Hvad var det, du havde der?

JBA: Paul Lambert. Så havde han selvfølgelig nogle andre ting. Vi så ikke video eller noget, eller arbejde i detaljer på den måde; men i forhold til kultur og detaljer var han skarp. Han stillede store krav og var enormt konsekvent.

HH: Han var jo også gammel spiller.

JBA: Ja, og det triggede et eller andet i mig. Det tænkte jeg rigtig meget over; hvad var det, der gjorde, at vi vandt og vandt og vandt.

HH: Hvor gammel var du der?

JBA: Fra 9-11 så i slutningen af 20erne. Havde fået barn, og da vi kom hjem, skulle den ældste til at starte til fodbold. Efter første træning følte jeg, at der skulle jeg give en hånd med, og så tog det faktisk fart der, da jeg fandt ud af at det var faktisk pissesjovt at være træner for de små drenge der.

JBA: Så jeg begyndte at få følelsen, efter jeg kom hjem fra England, at det kunne jeg egentlig godt tænke mig. Havde ikke tænkt over det inden.

HH: Så sidst i tyverne?

JBA: Ja, altså jeg havde været ungdomstræner som barn, hvor jeg hjalp lidt til.

HH: Hvornår starter du så på uddannelsen?

JBA: december 2011 tager jeg B, mens jeg spiller i Vejle. Der er jeg begyndt at træne de der drenge, og jeg træner dem i 6-7 år, inden jeg bliver fuldtidstræner i Vendsyssel. Har dem indtil de er U12-13 stykker.

HH: Så du startede på A i 14 eller 15?

JBA: Ja, januar 15 da jeg kom til Skive. Så jeg er heldig med at stadig at spille, mens jeg tager min A-licens. Så jeg har begge dele. Samtidig med at jeg træner børn i fritiden tre gange om ugen. Der kunne jeg godt mærke ret hurtigt, at det er det, jeg skal, for det er helt vildt spændende at prøve tanker og ideer af om, hvordan jeg gerne vil skabe kultur omkring et hold. Hvordan jeg vil udvikle mennesker og prøve af på stakkels sagesløse børn, men også over tid finde ud af, at det kan jeg finde ud af. Det er vildt spændende at lave et miljø, som dybest set er elitært omkring nogle 6-7-8-årige, der alle har drømmen om, at de på et eller andet tidspunkt skal leve af at spille fodbold. Det er ikke gået op for dem endnu, at der er noget, der er sjovere eller vigtigere, så det er vildt givende at have dem i den alder, hvor man kan få dem til hvad som helst. Samtidig bevægede jeg mig som assistenttræner ind i den verden. Da jeg var på vej tilbage fra min diskus i Efb i 2014, inden jeg skiftede til Skive som spillende assistenttræner, hjalp jeg lidt til på U17 og U19 for at holde mig i gang efter sommer og komme i gang efter genoptræning, men synes også det var spændende. Fik love at træne lidt og have dem i noget af træningen og så selv gå lidt med i resten.

JBA: Det var sjovt, at jeg fik lov af Niels Erik og de øvrige; jeg mener, det var Lars Vind og Lungi?

HH: Så har du også haft en relativt lang indflyvning?

JBA: Ja. Inden jeg startede i Thisted, hvor det kun var trænergerningen som assistent, havde jeg været i gang i 5-6 år.

HH: Har det været noget tidspunkt i løbet af de 5-6 år, hvor du tænkte, at det ikke skulle være det?

JBA: Nej.

HH: Så det har du været helt afklaret med.

JBA: Ja, det har jeg faktisk været tidligt. Der har jeg allerede haft mange hundrede træningstimer på det tidspunkt, som virkelig er kommet mig til gavn, da jeg så fik ansvaret for senior.

HH: Hvis du tænker tilbage på da du begynder at agere som træner; og det har vel været i Skive; jeg ved ikke, hvor meget ansvar du havde, men om det var i Skive eller Thisted?

JBA: Jeg føler først rigtig, at jeg bliver træner, da jeg kommer til Thisted. For i Skive der var det meget meget lidt. Det var meget få individuelle ting, jeg stod for, så det var først i Thisted jeg føler, at det virkelig startede.

HH: Hvis du så tager udgangspunkt i det; hvad synes du så var det sværeste i det med at gå fra spiller til træner?

JBA: Godt spørgsmål. Det er jeg blevet spurgt om mange gange.

JBA: Jeg oplevede det egentlig ikke som svært på det tidspunkt. Netop fordi, jeg måske havde haft mulighed for at øve mig i seks år på træningsbanen. Så jeg følte egentlig, at jeg var godt rustet til det. Jeg havde prøvet rigtig mange øvelser af. Jeg havde stået i situationen, hvor en øvelse ikke fungerer en milliard gange. Så der skulle rettes lidt til, inden man mistede spillerne. Så den fase skulle jeg ikke igennem; trygheden ved at styre en gruppe.

JBA: Jeg havde også været sportslig konsulent for ungdommen i Hammerum, hvor jeg mere eller mindre skulle styre hele klubben og hjælpe trænerne med at blive skarpere og organisere en masse ting. Der var en masse kommunikation med forældre.

JBA: Det var nok det med at tilegne sig nok viden om spillet hurtigt nok ift. til at kunne omsætte det. Jeg kan godt lide at dykke ned i detaljerne af spillet, og jeg trives bedst med, at jeg kan svare på alle spørgsmål fra spillerne, når de kommer og har behov for hjælp til at løse en bestemt situation. Så skal de kunne gå til mig, og sige "Hvordan løser vi den der?" Det skal jeg have svaret på, og det går der bare noget tid, før man kommer ned i detaljen. Man lærer noget hele tiden, og det gør jeg stadigvæk. Hver eneste uge bliver man klogere på nogle ting, og der synes man, at man er rigtig godt klædt på, men man kan godt mærke, der går lidt tid. Der sker også så meget med udviklingen af fodbolden. Der er så mange detaljer i spillet og ting der åbner op, nye systemer som pludselig opstår, og som man ikke havde tænkt på var en måde man kunne spille eller forsvare sig på, før man står i det, og man tænker: Hvordan fanden løser vi lige det? OG så er det tålmodigheden; jeg er et meget utålmodigt menneske.

HH: Er det tålmodigheden for dig selv eller for spillerne?

JBA: Ja, for spillerne og for holdet. Man vil se udvikling, fremgang og resultater hurtigt. Samtidig kan jeg godt lide at arbejde med det over tid, så det er lidt et paradoks. Fordi jeg ved godt, at over tid flytter vi os. Det har jeg jo set, når man har med børn at gøre over 5-6 år. De bliver jo bedre, men det må gerne være nu.

JBA: Og så var det svært; det var nok det, jeg skulle vænne mig allermest til; at når man har spillet på et vidst niveau, og været med til at rykke op i PL og spille SL og EL og spille med rigtig dygtige spillere; og så træde et skridt ned ift. at træne spillere, hvor alle i truppen måske ikke er det vigtigste i hele verden, og der er kun en ting der tæller; det er at nå så langt som overhovedet muligt indenfor det her. Der er også andre ting, der er vigtige for dem.

HH: Så ambitionsniveauet?

JBA: Ja, og det var heldigvis rigtig godt i Thisted. Det var en pissedygtig træner, der har klaret sig fremragende siden i Bo Zinck. Han har skabt en fantastisk kultur, og der var mange sindssygt dygtige spillere, der er professionelle den dag i dag i SL, 1. Division eller andre steder.

JBA: Mads Lauritsen, Tobias Mølgaard, Mikkel Agger, Kevin Mendoza, Jeff Mensah; det var en fed gruppe, der var deroppe. Jeppe Svenningsen der kom til Vendsyssel. Så på den måde var det rigtig godt, men der var stadigvæk et par stykker, hvor jeg tænkte: Kom nu!

HH: Det er vel også din egen ærgerrighed og ambitioner?

JBA: Ja ja, det er det. Der kunne jeg godt mærke, at der skulle jeg acceptere, at det er der, jeg er nu i min karriere. Det er sgu lidt forfra i forhold til at bygge en karriere op. Som tidligere spiller der har oplevet og opnået noget, der tror jeg, der går lidt tid, før man accepterer at man skal starte forfra. Jeg skal bevise, at jeg er dygtig, og jeg kan det her, inden jeg kan tage næste skridt.

HH: Nu er det her primært i forhold til deres ambitionsniveau og deres tilgang. Hvad med deres færdigheder?

JBA: Det er jo det hele. Det er de ramme, vi arbejder i, de muligheder vi har. Selvfølgelig også færdigheder og spilforståelse.

HH: Hvordan har du haft det med den del, for di kommer jo med en masse tavs viden eller ubevidst kompetence. Du ville alle dage kunne udføre det, men nu skal du formidle.

JBA: Det er det, jeg synes, der er helt vildt sjovt at forsøge at give den viden videre, som jeg har om spillet. Det jeg har tillært mig om detaljer og færdigheder i spillet. Om det er taktisk eller teknisk, så er det viden, jeg har tillært mig gennem at spille spillet, hvis man snakker den enkeltes færdigheder og ikke holdtaktisk løsn, som jeg er blevet meget klogere på efterfølgende ved at studere spillet som træner. Har fået helt ny viden, som jeg ikke anede eksisteret og hvor der stadig hver uge åbner helt nye ting op for mig.

JBA: Det med at kunne give viden om at forsvare feltet, om clearinger, om at kunne positionere på afslutninger i feltet er vildt sjovt at give videre. Men det er ligeså meget omkring mentalitet. Den mentalitet jeg har haft, som jeg kom langt med. Den vil jeg gerne give videre til mine spillere – og forhåbentlig til så mange som muligt, så holdet får den mentalitet, som jeg gerne vil have, at holdet har.

HH: Hvad gør du, hvis du har nogle spillere, der ikke har den mentalitet, eller du ikke føler, du kan komme ind til dem på den del? Skal de så ikke være der?

JBA: Det er faktisk meget få spillere jeg hr ahaft, som jeg ikke føler, jeg har kunnet flytte. På et eller andet tidspunkt løber tålmodigheden op, eller også skal man finde ud af, om der er andre årsager til det. Er det min skyld? Skal jeg gøre noget på andre måder? Der har jeg været meget firkantet i starten ift. at jeg kom fra en skotsk manager, som jeg synes, jeg havde lært alt hvad jeg behøvede lære om at drive et hold og en kultur. Så kom jeg tilbage til Danmark og fandt ud af, at den danske ungdom ikke var klar til det.

Har virkelig flyttet mig på parametre ift. at være leder, og jeg har lært rigtig meget om at kigge indad, når tingene ikke går, som jeg gerne vil. Så hvorfor vil de ikke respondere på det? Man skal mere end bare stille krav og være hård ved dem. Der er meget mere ift. at få det optimale ud af mennesker i dag, som jeg efterfølgende er begyndt at interessere mig for, og som jeg er blevet meget bedre at kunne håndtere; og at acceptere det først og fremmest.

HH: Var du også sådan som spillet i forhold til at kigge indad?



JBA: Narh, jeg var mere direkte. Jeg synes altid, jeg har været godt til at rose, men jeg har haft svært ved at acceptere, hvor gør han ikke bare sådan?

HH: Hvad med i forhold til dig selv? Nu siger du, at du som leder kigger meget indad; hvad med som spiller?

JBA: Det synes jeg, jeg har været god til, ellers havde jeg aldrig nået så meget, som jeg har gjort. Det der gap med hvor god man selv synes man er, og hvor god omverdenen eller ens træner synes man er, det synes jeg har været tilpas for mig vedkommende, ellers havde jeg aldrig nået det. Jeg har haft så mange ting, jeg skulle forbedre for overhovedet at kunne få lov til at leve af at spille fodbold. Har altid været god til at give mig selv feedback, når noget ikke har været godt nok, og det synes jeg stadigvæk, at jeg er.

JBA: Er også begunstiget af at være omkring mennesker, der er ærlige, og det sætter jeg pris på. Blandt andet det forhold mig og Mike havde i Vendsyssel, hvor vi var hudløst ærlige, hvis der var noget, vi ikke synes var godt nok. Det var hver eneste dag, og det var de mindste ting, hvor vi kunne kigge hinanden i øjnene og sige, det der skal vi simpelthen være skarpere på; eller det der det var bare pissegodt.

JBA: Han har også hevet mig til side en gang, fordi jeg havde hovedet fuld af frustrationer på grund af et anstrengt forhold eller voldsomme diskussioner med en sportsdirektør lige inden vi skulle ud at træne. Der havde jeg ikke ordentligt fat i spillerne, eller jeg var ikke nærværende. Der trak han mig lige til side og siger: Nu kommer du kraftedeme i gang, nu vågner du op. Det var en kæmpe gave at have det forhold.

HH: Du har nok svaret på, om du nogensinde har tvivlet på, om det her var den rigtige vej for dig.

JBA: Det har jeg aldrig tvivlet på. Men man kommer jo hele tiden i tvivl om, om man får som fortjent i denne branche. Der er så mange ting, men ikke selv kan styre, som er afgørende for, om det går den ene eller anden vej. Det tror jeg er en løbende frustration for de fleste trænere, og det er noget, man skal lære at acceptere. At nogle gange er man bare heldig, og andre gange er man uheldig. Det kan både være ift. det på banen, men det kan også være de relationer der opstår mellem de mennesker du skal have med at gøre. Nogle gange svinger det bare, og andre gange gør det ikke. Hvis man ikke kan sammen med sin chef, hvis man ikke har samme holdning til hvordan man vil udvikle holdet eller hvordan man vil udvikle mennesker; så ender det som regel skidt. Det tager også noget tid at få den erfaring eller at komme til den accept, at det er en præmis.

HH: Ja, det er der ikke nogen tvivl om. Kan du egentlig pege på én ting; nu snakker vi stadig transition fra spiller til træner, og måske siger du det hele, men hvad faldt dig mest naturligt og nemt ift. at blive træner?

JBA: Det har faldt mig nemt at forstå den der gruppedynamik, der er i et hold. Det der med oplevelsen af mig selv foran gruppen har været naturlig for mig at sætte mig ind i. Jeg har selv oplevet mange mange trænere og hvordan de virkede på mig. Så det har været enormt let for mig at kigge på mig selv udefra – eller observere spillerne og se hvordan de agerer på det jeg siger og gør.

HH: Så egentlig din kommunikation og dine lederevner?

JBA: Ja, det synes jeg har været tankevækkende hvor let det er at bruge det. I forhold til den feedback jeg løbende giver mig selv. Den tanke om; nu er mødet ved at være for langt, de er ved at

miste koncentrationen, så jeg skal til at cutte. For jeg ved jo godt, at hvis spillerne ikke er koncentrerede, så kan jeg snakke og snakke, men det er spild af tid. Så mister man dem kun derfra.

JBA: Eller hvis man kan se på et hold, at de er rystede eller i tvivl. Holdmentaliteten eller den individuelle mentalitet. Så jeg er meget opmærksom på, hvad jeg selv udstråler eller kommunikerer.

HH: Det er jo lidt sjovt, for det har dybest set ikke noget med fodbold at gøre.

JBA: Nej, det har det jo dybest set ikke, men jeg synes, det har været forholdsvis let at have en fornemmelse af.

HH: Kan du pege på nogle udfordringer, som har overrasket dig som træner? Det kan være at fra gruppedynamik til stabssammensætning

JBA: Det har overrasket mig, hvor mange detaljer der er i spillet, som man er fuldstændig uvidende om som spiller; og hvor lang tid og hvor omfattende det er at overføre den viden vi har som træner til spillerne – hvor svært det kan være at give dem den samme viden og den samme sikkerhed i at gøre tingene. Nogle er sindssygt skarpe, men hvor stor forskel der på, hvor dygtige spillerne er til at modtage de her inputs, når de er kommet til dette niveau. Nogle kan lære det på en uge, hvor at de fejl de lavede i sidste uge, dem laver de aldrig igen. Andre spillere kan lave de samme fejl igen, igen og igen; år efter år efter år selvom man arbejder lige meget med spillerne omkring det.

HH: Det er et megainteressant svar synes jeg faktisk.

JBA: Det er noget af det, jeg har tænkt over; hvorfor er det sådan? Har det noget med intelligens at gøre? Derfor har jeg lavet nogle af intelligenstest fra nettet for at se, om der var et eller andet sammenhæng mellem dem der scorede højt på det, som samtidig var dygtige til at omsætte inputs eller træffe beslutninger på banen.

HH: Var det så på udvalgte spillere eller alle spillere?

JBA: Det var på alle, men jeg synes ikke, at jeg i forhold til de scorerer jeg fik, så lå de for meget i normalområdet til at jeg kunne udlede noget. Alle lå mellem 90-120, som er normalområdet; en lå måske på 122 eller 124, men ingen på 70 eller 150, så det er svært for mig at udlede noget af det, men jeg kunne godt tænke mig at arbejde videre med det; og jeg har også en idé om, at vores spillere skal intelligenstestes, når vi på et eller andet tidspunkt for tid.

HH: Det er faktisk et pissefedt emne!

JBA: Når man rekrutterer, er det så noget, vi skal screene for, ligesom hvis en spiller har haft en skade. Jeg tror på, at man har lettere ved at omsætte og tilegne sig ny viden, hvis man er intelligent. Jeg har en søn derhjemme, der er lynende intelligent, og han er god til at lære ting lynhurtigt fodboldmæssigt. Han er knivskarp på banen.

HH: Ham har du ikke testet endnu?

JBA: Nej, ham har jeg ikke testet endnu, men jeg forestiller mig, at han ligger højt.

HH: Jamen der er jo klubber, der gør det.

JBA: Nu har jeg selv taget en masse tests, og jeg ligger ret højt. Det var en af mine helt store forcer. Var jeg ikke intelligent, havde jeg aldrig levet af at spille fodbold. Jeg var langsom på banen, så var jeg også langsom oppe i hovedet, så havde jeg spillet danmarksserie; måske 2. division.

HH: Det er så igen det der med, hvordan måler man det? Man kan godt måle intelligenstagsten; men i forhold til så at omsætte den viden.

JBA: Men det overrasker mig til stadighed hvor svært det kan være at få den viden vi har over til spillerne; og hvor hurtigt det går tabt igen, hvis der kommer en ny træner ind.

HH: Det er virkelig interessant det der.

JBA: Men også hvor hurtigt du egentlig kan fange en gruppe og løfte den samt enkelte spillere, hvis man lykkes med at ramme dem. Så kan de hurtigt flytte sig, og man kan måle det og set det på præstationer på teknisk, taktisk og fysisk. Det har været en øjenåbner, og det har været vildt spændende. Jeg gjorde mig erfaringen tidligt, da jeg havde med børn at gøre.

HH: Igen har det meget med måden du måder et menneske på og måden du kommunikerer med et menneske på.

JBA: Ja. Jeg har øvet mig i ledelseskommunikation i mange år. Var heldig at få børn i en tidlig alder. Det er der rigtig god læring i - i forhold til at være ansvarlig for nogle, der kigger på dig og dybest set gør, hvad du gør. Det er det samme, vi står i her.

HH: Hvis du bare sådan skudt ud fra hoften skal nævne dine to største styrker som træner, hvordan vil de så lyde?

JBA: Det er noget med at lede mennesker. En evne til at inspirere og lede mennesker i den retning jeg gerne vil; både individuelt og som gruppe.

HH: Jeg har skrevet tydelighed.

JBA: Ja, det er et godt ord at sætte på det.

HH: Men det kan også være svar nok.

JBA: Jeg synes, jeg har en høj faglighed i det, jeg gør.

HH: Hvad så hvis vi vender tallerkenen rundt og siger største svagheder?

JBA: Ja, så skal du nok spørge nogen, der kender mig.

HH: Ja, men jeg tænker med din egen indsigt, så har du måske et billede af det. Måske det er tålmodigheden, der er for lille, lunten der er for kort, eller forventningerne der er for store.

JBA: Jeg synes ikke, at lunten er for kort.

JBA: Jo, min største udfordring indimellem er, når jeg skal danne nye relationer. Når jeg for eksempel, og det kan være i rekrutteringsøjemed at nogle kan blive lidt skræmt af mig, fordi jeg ikke smiler så meget. På den måde kan jeg virke sådan meget intimiderende i min udstråling. Det er, fordi jeg har nærmest en fobi for at komme til at fremstå useriøs, for det er det værste jeg ved, når jeg møder folk i denne branche, at de virker useriøse eller for lallede. Derfor har jeg sådan et eller andet i mit hoved, der siger, at jeg må aldrig komme til at virke useriøs eller usikker i en ny relation. Så ender jeg med at komme i den anden grøft, indtil jeg har vist, at jeg er dybt seriøst og dybt professionel. Derefter begynder jeg at åbne op, og jeg kan fyre en joke af, begynde at smile på den måde. Men det er vigtigt for mig, at det kommer i den rækkefølge, og derfor kan jeg nogle gange komme til at virke sådan lidt skræmmende.

JBA: Det var lige ved at koste mig jobbet i Vendsyssel som assistent for Erik. For han blev sådan lidt, efter vi havde siddet og snakket i en time eller halvanden. Jeg synes, det var gået pissegodt, og jeg blev ringet op på vej hjem af Erik. Han var sgu ikke helt sikker, for det var også vigtigt, at vi kan have det sjovt og sådan noget. Så sagde jeg, at det kan jeg altså også godt Erik. Jeg kan godt fyre en joke af. Men vi er her for at vinde ikke, det skal jeg jo vise.

HH: Det er også meget sådan, som jeg kender dig.

JBA: Ja, så finder vi ud af det hen ad vejen. Indtil jeg ligesom er kommet derhen, så kan folk godt blive lidt skræmt af mig.

HH: Det er sgu en meget ærlig og tror jeg også rigtig svaghed.

JBA: Jeg tænker rigtig meget over det, og jeg tænker mere og mere over det. Når der kommer en ny spiller ind, er det fint, at han kan mærke, at jeg er ikke en, man løber om hjørner med, og jeg er en, der mener det. Der synes jeg faktisk, at det er en styrke.

JBA: Men det er klart, at når man søger nyt arbejde; specielt stedet hvor man vægter menneskelige kompetencer om at man skal skabe godt humør højt; så kan jeg godt komme til at spænde ben for mig selv, hvis ikke jeg får tid og mulighed for også at demonstrere, at jeg har det andet; eller indtil jeg får skabt et ry om, at der er andet i mig end ham den tørre. Også når jeg er på TV. Jeg er jo ikke en gøgler – jeg går ikke på TV for at lave showbusiness.

JBA: Jeg går på TV, fordi jeg skal, og jeg kan godt lide det. Men jeg går på TV for at snakke til min spillertrup gennem TV og til min klub. Jeg har ikke været i en klub endnu, hvor jeg på TV primært snakker til fans og tilhængere, for så stor en klub har jeg ikke været i endnu. Den dag jeg er det, der kommer retorikken til at være anderledes end nu. For jeg kan ikke stå og sige én ting foran spillerne i omklædningsrummet og så gå på TV og sige noget andet på en helt anden måde bare for at iscenesætte mig selv eller spille et spil overfor 10 fans. Eller for at nogle på TV synes, det er fedt, at jeg siger et eller andet pis. Det gør måske, at jeg i underholdningsøjemed ikke altid får solgt mig selv, som nogle trænere er dygtige til. Der vægter jeg nogle andre ting højere.

HH: Det er jo et tydeligt valg. Hvis vi igen lige tager tiden som spiller, der har du stået foran kameraet mange gange. Tror du, det giver dig en fordel?

JBA: Ja! Det er der slet ikke nogen tvivl om. For det er trods alt noget af det, som tager lidt tid at vænne sig til. Det gjorde det også som spiller at man skal være tryk og sig selv. Pludselig har man en anden stemme, men snakker på en anden måde, og man kigger på en anden måde. Det er måske noget af det, jeg synes, der er vigtigst, når du står som leder på TV, at du er dig selv. Folk skal mærke, at der er ro på. Han er ikke nervøs, eller usikker, utryk eller utydelig. Så medietræningen som spiller, hvis man har spillet på et niveau, hvor der er medier og har snakket med journalister har helt klart hjulpet mig.

HH: Ja, for man kan da huske bare første gang man skulle på TV.

JBA: Også det med at forsøge at undgå at snakke i floskler. Det er noget, jeg forsøger at være rigtig opmærksom på. Jeg kan slet ikke have det, når folk i Tv-interview fyrer de samme floskler af.

HH: Har du altid efter en kamp et så klart billede af kampen, at du altid tør begive dig ud på en vurdering af kampen? Eller er der nogle gange, hvor du må sige, at du har simpelthen brug for at se kampen igen?

JBA: Der kan være nogle detaljer. Du kender det selv. Tit når vi har set den igen eller dagen efter, der er vi meget klogere på nogle ting. Derfor forsøger jeg at gøre det ganske kort foran spillerne, når vi evaluerer kampen lige efter. Fordi det, der er farligt, er at komme til at sige en lang svada, fordi man er i sine følelsers vold. Dagen efter finder man så ud af, at A: Enten var det ikke så slemt, som jeg oplevede; eller B: Det var fandeme ikke ret godt. Det er svært at skulle trække sådan en ros tilbage, for så bliver man utroværdig, og det er det værste, man kan blive.

HH: Det er jo det, jeg synes kan være en udfordring.

JBA: Jeg er god til at holde mig følelsesmæssigt i ro. Selvom jeg kommer med mange råb, og jeg måske virker lidt som en følelsesbasse på sidelinjen ift. nogle ting, så er jeg faktisk meget rolig omkring de beslutninger der skal træffes under kampen og lige umiddelbart efter kampen også. For det ved jeg er sindssygt vigtigt.

HH: Har du egentlig nogensinde tænkt over, at du siger du er meget verbal under kampen, er der en verbal linje, eller fader du ud under kamp, eller stiger du til sidst? Jeg har nogle gange oplevet på mig selv, når jeg har haft reservehold, at jeg har været sindssygt meget på i de første 20 minutter, og så har jeg kunnet mærke på mig selv, at sådan kan du ikke blive ved. 1) Spillerne skal ikke høre på dig hele tiden, eller også har man ikke energien eller kampen fader ud?

JBA: Det vigtige for mig er, at jeg forsøger hele tiden at være på. Både når det går godt, men også når det går skidt for holdet. Jeg har det skidt med ledere og trænere der gemmer sig, når der er modvind. Dem der sætter sig på stolen og kryber sammen. Det er måske der jeg synes, det er allervigtigst, at de kan mærke mig. Det er det, jeg kan under kampen; udover at jeg kan lave justeringer og være over den enkelte. De skal kunne mærke mig, og jeg skal kunne hjælpe dem op. Jeg må ikke lade dem i stikken.

JBA: Så det kommer meget an på, hvordan kampen udvikler sig. De skal kunne mærke mig hele vejen igennem. Det er den strategi, jeg har. Nogle gange har de mere brug for det end andre, og nogle gange er det meget på individuelt niveau. Jeg forsøger at holdet det så fagligt som muligt, selvom der også råbes andre ting. De skal mærke mig, og de skal have en masse ros under kampen, når de gør ting, der er godt. Det er vigtigt for mig, at jeg også er på til slut og hjælper dem færdigt. Specielt i hårde faser hvor vi kæmper med tingene, eller i slutfasen hvor man er presset.

HH: Ja, for det kan også være, at hvis man føler, at tingene kører, at man sparer lidt på det? Men der kan man også vælge at rose endnu mere.

JBA: Det handler for mig kun om, hvad spillerne får ud af det og ikke hvad jeg får ud af det, eller jeg skal se ud på en bestemt måde. Det er ikke for min skyld. Jeg kan ikke finde ud af at sidde ned ret lang tid ad gangen. Jeg bliver suget ind i det, og der får jeg stadigvæk lyst til at gå ind på banen; det er måske en spillerting. Jeg lever mig lige så meget ind i det; hvis ikke mere.

HH: Men er stadigvæk skarp?

JBA: Ja, det forsøger jeg at være, og det synes jeg også, jeg er. Men jeg har ikke overskud til at skrive en masse ned, for sø føler jeg, at jeg går glip af noget. Jeg skal være med i alle situationer i kampen. Bryder mig ikke om at kigge på et papir i ti sekunder, for så føler jeg, at jeg går glip af et eller andet.

HH: I forhold til det med at gå ind i jobbet som træner. Havde det noget at sige for dig, at det var en verden du kender ift. tryghedsfølelse, eller var det mere ønsket om at kunne give noget videre og udvikle andre mennesker? Eller var det med tanke på, at det var i den verden, du kender?

JBA: Jeg tror dybest set, at det for mig handler om, at jeg er et kæmpestort konkurrencemenneske. Det er de fleste af os på dette niveau. Jeg kunne ikke undvære det, og jeg elsker stadigvæk at vinde. Det er det fedeste i hele verden at have vundet en fodboldkamp. Det føles næsten endnu større, når jeg er træner, det tror jeg faktisk, det gør.

JBA: Når jeg kan kombinere alle de ting, jeg synes er fedt. Jeg kan nørde det fodboldmæssige, vinde fodboldkampe, være coach, være psykolog, være videoanalytiker, når der er tid til det. Jeg kan være scout, jeg kan lige lege sportsdirektør en gang imellem i nogle af de jobs, som jeg har haft, hvor jeg har haft med forhandlinger, kontrakter og rekruttering at gøre. Alle de ting jeg synes er pissesjove, og det er hele passionen omkring fodbold.

JBA: Kombinationen af alle de ting man kan få lov til at det job, som er meget alsidigt og varierende. Men jeg kunne mærke i de 3-4 måneder fra jeg stoppede i Skive, til jeg kom til Thisted, at jeg var ved at dø, fordi jeg manglede fodbold og konkurrencedelen. Det halve år fra Vendsyssel til Thorshavn var modbydeligt.

JBA: Jeg har et så stort konkurrencegen i mig, at jeg har bildt mig selv ind, som jeg tror de fleste andre trænere har. Her har jeg ingen begrænsninger om, at jeg ikke er hurtig nok. Jeg har ingen fysiske begrænsninger. Det har jeg en kæmpe drøm om at opnå stadigvæk, Jeg vil være den bedste til det her også. Fordi jeg elsker at konkurrere. Jeg synes stadigvæk, der ligger en masse oplevelser i fodbolden for mig, som jeg godt kunne tænke mig at jagte. Jeg har ikke vundet og vundet og vundet som spiller. Jeg har oplevet fede ting, er rykket op nogle gange, og jeg har været i udlandet, som jeg er sindssygt glad for. Men der er bare nogle ting, jeg ikke har oplevet, som jeg rigtig godt kunne tænke mig at opleve.

HH: Jeg kender det!

HH: Måske det her lapper lidt ind over det andet: Er der nogle kompetencer, som din tid som spiller, helt konkret, har givet dig med til trænerrollen?

JBA: Ja, det er der. Jeg synes jo, at jeg altid har kommunikeret utroligt meget på banen, når jeg har spillet. Det med at kunne kommunikere til et helt hold er noget, jeg tager med. I forhold til den måde der skal kommunikeres under kamp. Alt udenom ift. coaching udenfor banen har jeg skullet lære.

JBA: Detaljeviden om færdigheder har jeg ikke kunnet tillære mig på samme niveau. Havde jeg ikke selv spillet mod nogle af Europas dygtigste angribere, som jeg var heldig at gøre i en kort periode, så havde jeg ikke haft samme viden om, hvad det er for en lillebitte detalje, der gør at du inde i feltet er et skridt foran ham der. Det ville i hvert fald have taget mig længere tid at finde ud af, og jeg tror ikke jeg havde nået de samme ting. Hvad er det for en lille ting, der gør, at du kan klare bolden ti meter længere i den der situation?

JBA: Jeg tror på, at der er nogle færdighedsmæssige ting, som jeg har fået gennem at have studeret spillet som spiller og lært det på egen krop, som jeg kan give videre. Også fordi jeg har været på et niveau hvor, at hvis jeg ikke var knivskarp, så blev jeg bare straffet med det samme.

HH: Jeg har tit brugt det eksempel med, at jeg kan godt stille mig op og vise ti halvtliggende, men jeg er ikke 100 % sikker på, at jeg 100 % kan forklare, at dit standben skal være her i forhold til bolden, og du skal ramme bolden præcis sådan her. Men jeg kan vise det. Hvordan ser du på den udfordring?

JBA: Jeg kan se, når tingene ikke er knivskarpe i forhold til, hvad de laver på banen. Både fysisk og mentalt, der er alting, jeg kan se med det blotte øje.

HH: Og det mener du har sammenhæng med den tid, du har som spiller?

JBA: Ja, det synes jeg. Det, synes jeg, hænger sammen.

JBA: Jeg kan ikke sige, at jeg ikke ville kunne se det, hvis jeg ikke havde prøvet, så må den måde er det jo svært. Men jeg tror på, at nogle af de ting, som jeg selv har øvet mig i; plus du har ret; jeg kan godt stille mig og vise dem, hvordan man clearer en bold, forbereder et hovedstød eller tager den rigtige position i feltet. Jeg kan også stadigvæk slå en halvtliggende med begge ben og vise dem det. Det giver jo nogle billige point som træner, at man kan det, eller man kan være med i en øvelse og faktisk lave nogle gode ting.

HH: Men de billige point er jo hurtigt væk, hvis du ikke kan det andet?

JBA: Ja, de er hurtigt væk. Der går 14 dage, så er det ligegyldigt. Hvis du er tidligere topspiller, der ikke er en dygtig leder, så har du 14 dage, og så er det det.

HH: Er der nogle eksempler eller situationer, hvor du tror, at du bedre kan sætte dig ind i spillernes emotionelle tilstande?

JBA: Jeg ved ikke, om jeg bedre kan end som så mange andre. Jeg har selv stået, når man er ved at nå en målsætning, så sker der et eller andet i hovedet på folk. Det har vi alle prøvet. Så bliver man nervøs, fordi det er vigtigt. Jo vigtigere noget det er, jo mere nervøs bliver man.

JBA: Så sker der noget med en gruppe, og hvordan håndterer vi det? Jeg har jo prøvet at sidde der. Hvordan får vi sat ord på det, hvordan får vi snakket om de ting der?

HH: Kan du det i dag?

JBA: Ja, det synes jeg. Det er måske mere det, når jeg bliver frustreret over en spiller, så er det det ikke så simpelt bare at sige: Du skal bare gøre sådan der. For der er jo ikke, fordi han ikke vil – oftest. Så det er ikke så ligetil altid.

HH: Så der kan du godt bruge noget refleksion fra din egen tid?

JBA: Ja, det der med at have en træner, som gerne vil hjælpe en, som vi stille krav og ikke er tilfreds, men samtidig har en forståelse for, at når man arbejder med tingene, skal det nok lykkes, selvom det ikke er i første gang. Kan også sige til en spiller, at hør, du bliver ikke solgt nu. Jeg ved godt, der er kommet et bud, men du får ikke lov at gå nu. Han sidder så og er dybt ulykkelig. Eller frustreret eller synes du er den største idiot i hele verden.

JBA: Så kan jeg sige, at jeg ved godt, du synes, jeg er den største idiot i hele verden, og det er også fair nok. Jeg har selv prøvet det. Men jeg skal træffe beslutninger til klubbens bedste, og det går så lige ud over dig, men jeg kan garantere dig, at ambitionen er stadig, at du skal videre, det er bare

ikke nu. Nu får du lige en dag, så er der fredag i morgen, og så forventer jeg sådan og sådan, når du har nået at ryste det af dig.

JBA: Så det er måske mere de der følelser man har som fodboldspiller, der er lette at sætte sig ind i.

HH: Jeg har i hvert fald oplevet med de spillere, der har været lidt sat til side hos os, at der har jeg kunnet sige, at jeg har prøvet det. Jeg ved nøjagtig, hvordan du har det. Det har faktisk hjulpet helt vildt i stedet for at der står en som måske ikke har prøvet det.

JBA: Du ved godt, hvad der fastholder dem i det der, de er i nu, men du ved også, hvad det er, der kan hjælpe dem videre.

HH: Lige præcis. Vi har et godt eksempel med en spiller, uden at nævne navne, som er udlejet lige nu, hvor jeg har haft lige nøjagtig de snakke om, at du gør ikke noget godt for dig selv ved ikke at gøre det ypperste hele tiden, for så bliver det bare en deroute.

JBA: Ja, og der kan man nogle gange fange dem lidt lettere, ved at man kan tage den dialog med dem om at ”Jeg kan godt forstå dig, det er det mest naturlige, at du har det på den måde, men det hjælper dig bare ikke.

HH: Når nu du er chefræner, tænker du så over, om de folk du ansætter omkring dig; evt. assistenter om de har spillererfaring. ER det noget, der spiller ind?

JBA: Ja, det er det.

HH: Hvorfor og hvordan?

JBA: Nu har jeg jo ikke sammensat en kæmpe stab. Her har jeg ikke kunnet gøre andet end at få en fysisk træner ind. Jeg synes, det er vigtigt, at nogle i staben kan det der med at sætte sig ind i spillernes hoved. For det kan godt være, at det er overvurderet det at have været spiller, men jeg tror, det er godt at have lidt af begge dele i din stab og i din klub. Det er også noget, vi diskuterer ift. vores ungdoms-setup, hvor vi ikke har nogen, der har spillet på højeste niveau, men det er det, vi udvikler spillere til. Mangler vi måske et eller andet der?

JBA: Samtidig med det hvis der bliver for mange omkring, som synes, at de er pissevigtige, fordi de har prøvet det selv. Så bliver man måske nonchalant eller for doven til at tillære sig den viden, man tror, man har som fodboldspiller. Men man lærer, at man har overhovedet ikke den viden, der skal til for at blive træner, hvis man vel at mærke vil gå meget i detaljen med spillet og spillerne. Plus hele ledelsesdelen er jo ikke givet, bare fordi du har været spiller. Det minder mest af alt om personlighed, og der er der lige så mange, der ikke har været fodboldspillere, der har de ledelsesmæssige, som ikke har været fodboldspillere.

HH: Næste spørgsmål er så, om du har en holdning til, hvorfor du tror, at klubberne ansætter tidligere spillere og ofte i SL-regi og ikke ungdomsregi?

JBA: Jeg tror, det har noget med, hvis du tager sidste del, at mange af de spillere har meget med lønninger og arbejdstid at gøre, hvis du snakket ungdoms-setup. Det er simpelthen ikke attraktivt nok for de spillere, der har været vant til at kunne gå hjem klokken 13 eller 13.30 og tilmed kunnet få en løn, der er væsentligt højere, end det man får i de fleste danske ungdomsklubber, hvor du skal arbejde fra tidlig morgen til sen eftermiddag eller først på aftenen seks dage om ugen, mens klubben forventer, at du på din fredag kommer ind og ser førsteholdets kamp.



HH: Jeg kan godt genkende det.

JBA: Det handler om, hvad man kan få for pengene, men også om at der er jo rigtig mange trænere, som er i U-regi, som ligger mange timer i det og som kan lide at nørde detaljen. En del spillere der går direkte fra spillerkarrieren skal måske lige lære, at der skal investeres rigtig mange timer i det for at få den viden. Bare viden om træningsøvelser og træning i forhold til at lede, og planlægge dem og videre til at udvikle øvelser.

HH: Hvad tror du, de ansættes på? Personlighed, viden, faglighed?

JBA: Jeg tror lidt, det er en kombination af det hele. Der er jo sådan en, tror jeg, en forventning om at jo større spiller CV- du har, jo større træner forventer man, du kan blive. Der ser man på ansættelser rundt omkring. Det er jo ikke tilfældigt, at et af Zidanes første cheftrænerjobs har været i Real Madrid.

HH: Han startede på ungdommen ikke?

JBA: Jo, han startede på deres ungdomshold.

HH: Min personlige tese er, at langt de fleste bliver ansat på den person du er, og har været – i håbet om at fodboldfagligheden kan følge med.

JBA: Ja, enten det, eller også noget andet. Eksempelvis Pirlo; tror du, han er blevet ansat på sin personlighed, eller fordi han var en fantastisk fodboldspiller, hvor man håber, han kunne formidle noget af det der?

HH: Ja, det er fandeme et godt spørgsmål.

JBA: Jeg tror, der er begge dele. Nogle gange kommer man til at overvurdere lidt hvor dygtig leder og træner man bliver af at have spillet fodbold på højt plan.

HH: Ja, det tror jeg da, du har fuldstændig ret i. Dit første trænerjob; det var som assistent i Thisted? Hvad tror du, du blev ansat på der?

JBA: Det tror jeg faktisk, at jeg blev på min personlighed, og det blev jeg også i Vendsyssel. Begge steder kom jeg ind uden relation til nogen i klubben. Der var ingen der kendte mig.

HH: Der var heller ingen, der kendte din fodboldfaglighed?

JBA: I Thisted fik jeg jo skabt noget kendskab om, hvordan jeg arbejder. Noget af det ryktes til Vendsyssel, og det er jeg faktisk rigtig stolt af. I Skive havde jeg heller ingen relation, men der var en tradition om, at man hentede spillere ind i deres karrieres efterår ind som spillende assistenttræner. Der havde jeg også funktion som spiller.

JBA: Men de to første trænerjobs fik jeg i kraft af, at nogle havde hørt godt om den måde, jeg var på, og den måde jeg arbejdede på. Jeg er faktisk rigtig stolt af, at jeg har fået mine to første trænerjobs på det grundlag, og ikke på baggrund af en relation, fordi jeg er helt vildt gode venner med en eller anden.

HH: Hvad så med HB Thorshavn?

JBA: Det har jeg fået på noget af det jeg har lavet i DK. Selvfølgelig er man attraktiv på Færøerne, når man har trænet i Superligaen.

HH: Jeg tænker, at på en eller anden måde har fodboldfagligheden fået større og større betydning?

JBA: Ja, det har den jo fået i og med jeg har fået cheftrænerjobs. Her betyder den samlede pakke meget. Det er vigtigt, og det er noget af det, jeg forsøger at jagte hver dag. Jeg forsøger at jagte, at jeg ikke skal forsøge at blive bedre til alting på samme tid, selvom det er svært, men jeg forsøger. Jeg prøver nogle forskellige ting som træner i en tidlig alder for at forsøge at have så få huller i mine kompetencer som muligt, så jeg ikke kan vælges fra, fordi jeg ikke er god nok til det eller det. Han er ikke fagligt stærk nok, han kan ikke finde ud af at lede, han er et dårligt menneske, eller han er for selvviscenesættende, eller det har han ikke styr på. Det forsøger jeg, hvis jeg skal nå rigtig langt. Så i forhold til sammensætning af staben prøver jeg at få mennesker ind, der kan udfordre mig lidt på nogle ting, samtidig med at det er vigtigt, at de passer ind, er gode mennesker og er ambitiøse.

HH: Hvis du skal rangere begreber, som du prioriterer dem i din dagligdag i forhold til din rolle. Du har ledelsesstil, kommunikation, fodboldfaglighed, empati og så en femte du selv kan tilføje. Hvad sætter du øverst, hvis du kan det?

JBA: Tydelighed vil jeg sige.

HH: Går det så på ledelsesstil?

JBA: Det går på det hele. Det er både på fodboldfaglighed, på banen, når vi skal kommunikere. Folk skal vide, hvor de har mig, hvad jeg forventer af mig, og om jeg er tilfreds eller ej. Det skal de kunne mærke på mig hele tiden. De skal ikke være i tvivl om, hvor de har mig henne, og så er det vigtigt, at man er ærlig. Respekt er vigtigt for mig, når man er leder. I denne branche skal man give mange hårde meldinger. Både på banen og udenfor banen.

JBA: Man skal træffe mange beslutninger, som bestemt ikke er de sjoveste. Der er folk, der vælges fra i lige så høj grad som der vælges fra. Lige så mange drømme man er med til at opfylde, ligeså mange er man med til at knuse. Der skal stilles enormt store krav, til alt hvad vi laver. Det kræver en vis respekt, så empati er vigtigt i den del. Så kan du stille så høje krav, du vil, men gør du ikke det med empati, så kommer du til at slide dem op og slide forholdet op, og det tror jeg ikke på er gavnligt.

HH: Så de er svære at rangere, er de ikke?

JBA: Jo, de er sgu svære at rangere. Jeg har det sådan, at jeg tror, der er vigtigt, og det er også noget af det, når jeg personlighedstestes, at det altafgørende for mig er at kunne gøre det rigtige i den enkelte situation. Nogle gange er det at give folk en krammer, andre gange er det at råbe ad dem og sige: Nu kommer du kraftedeme i gang, det der er ikke godt nok!

HH: Oplever du nogle gange, at du rammer forbi på de der ting?

JBA: Ja, det gør vi jo indimellem, men jeg synes faktisk, at det er en af mine styrker at læse mennesker og finde ud af hvad de har brug for i en given situation. Det er noget, jeg går rigtig meget op i at afkode folks signaler og jeg interesserer mig meget for dem.

HH: Jeg har en påstand om, at rigtig mange af dem jeg har spillet sammen med, som er blevet trænere, der har en rigtig god evne i det der.

JBA: Ja, jeg ved ikke, hvor jeg har tillagt mig det. Det kan godt ske, du har ret.

HH: For jeg ser også mig selv som en god menneskekender. Lodberg er en god menneskekender, og sådan er der mange af dem jeg kender i denne branche. Tullberg er sikkert det samme, hvis man tænker på ham.

JBA: Det skal vi også være, hvis vi skal nå hertil.

HH: Ja!

JBA: Der er også nogle, der har svært ved den del.

HH: Ja, der er der helt sikker. Jeg tror, vi er igennem det hele.

## Bilag 2 Interview Mike Tullberg: Resumé og fuld transskribering

### Mike Tullberg Resumé

MT har modsat de øvrige trænere ikke en lang professionel spillerkarriere bag sig, da skader desværre stod i vejen for dette. MT kom til AGF i sommeren 2006 og spillede sig på 2 år til en udlandskarriere i både Italien, Skotland og Tyskland inden kroppen sagde fra og efterlod MT i en situation, hvor det eneste han vidste med sikkerhed var at han var dygtig med mennesker. Trænerkarrieren tog fart i Oberhausen og med mellemstationer i AGF og Vendsyssel er MT nu cheftræner i BVB Dortmunds U19 hold.

I profiltypen er MT kategoriseret med Rød som primær og Grøn som sekundær.

For MT har det at kunne sætte sig ind i spillernes situationer, problemer, glæder og tanker været klart den største direkte overførbare kompetence i forhold til at blive træner.

På negativsiden tog det MT et stykke tid, især da han blev cheftræner at kontrollere sin meget emotionelle og intuitive tilgang til spillet fra sidelinien.

MT beskriver at han elsker fodbold, men at ærlighed, eller mangel på samme, kan få ham til at tvivle på om trænerverdenen er der han skal være altid. Det har også været den største udfordring for MT i tiden som træner. Det at man ofte taler om et fællesskab og VI, men ofte tænker de fleste på sig selv og har sine egne agender og det har MT det svært med.

MT ser uden sammenligning sin autencitet, som sin største styrke og selvom det foregår med store følelser, hvilket kan kræve tid for spillerne at lære at forstå, så er alt med et mål og en plan for øje. Autenciteten ser MT dog samtidig som sin største svaghed, da han måske kan være for åben, for ærlig, for emotionel og give så meget af sig selv.

Den vigtigste kompetence som MT har taget med sig fra tiden som spiller, er kontakten og kommunikationen med spilleren og mennesket bag. MT er helt afklaret med at han i sin tid som spiller slet ikke synes der blev brugt tid nok på at tale med den enkelte spiller og at man fra trænerside var ligeglad med mennesket bag.

Om valget om at blive træner fortæller MT at selvom det måske kan lyde en kende arrogant, så har han som spiller ofte tænkt at det træneren præsterede, det kunne han da gøre bedre både på det menneskelige og fodboldfaglige plan.

Som træner er MT's største motivationsfaktor at udvikle spillere og mennesker og få mere ud af den enkelte og det med at skabe træningsøvelser som udvikler og løfter spillerne er den største drivkraft og MT finder den den praktiske del, som beskrevet ovenfor, mere interessant end den rene analytiske del.

Med flere år på bagen som cheftræner er MT også meget afklaret med, at det absolut vigtigste for ham er at hans assistent supplerer ham på den rigtige måde. Derfor spiller det ingen rolle om vedkommende har teoretisk- eller spillerbaggrund.



Når snakken falder på de mange ansættelser af ex-spillere i SL-klubberne stiller MT også spørgsmålstejn ved om det er det rigtige og om kvaliteten er bedre end hos teoretisk uddannede trænere. MT har dog oplevet en anden forståelse fra ex-spillere på nogle områder, men påpeger at der ingen garanti er for at blive en god træner, fordi du har været en god spiller. MT mener det er afgørende at man tør erkende at man starter fra scratch, men med en fordel af at have

oplevet det som spiller.

MT fortæller også at han kan nikke genkendende til at man som ex-spiller bliver ansat på sin personlighed snarere end fodboldfaglighed ihvertfald de første jobs. MT mener, at det kan hænge sammen med, at du kan forbedre fodboldfagligheden, mens din personlighed nu engang er som den er og autencitet har for MT været en grundsten i trænerkarrieren.

For MT er det vigtigste i hans ledelsesstil ubetinget "Mennesket", som kommer før alt andet. Med det mener MT at, udover en vis portion fodboldfaglighed, så skal man indeholde empati og god kommunikation, men på bundlinjen skal disse kompetencer tage udgangspunkt i det menneske der står foran dig. Det er for ham det absolut vigtigste.

## **Mike Tullberg**

Interview med Mike Tullberg (Transskribering)

*I hele interviewet benævnes Henrik Hansen som "HH", og Mike Tullberg benævnes som "MT".*

HH: Har du på noget tidspunkt været anfører som spiller?

MT: Ja.

HH: Personlighedsprofil?

MT: Meget rød.

HH: Hvad med de andre? Kan du huske dem?

MT: Ja, den var meget rød, og så havde jeg én anden farve, der også var meget udpræget. Hvad er det for en, der er meget empatiagtig og sådan?

HH: Det er den grønne.

MT: Så tror jeg, det var rød og grøn. Det var ikke så meget blå, selvom jeg er sådan meget, men det er noget, jeg har tillagt mig.

HH: Det er faktisk det samme, jeg har oplevet. Jeg har tillagt mig meget blå, fordi de andre var meget gule og grønne.

HH: Sådan helt konkret; hvorfor valgte du at blive træner?

MT: For mig handlede det om, at jeg måtte stoppe helt vildt tidligt, da jeg blev fodboldinvalid. Har været skadet rigtig mange år, og der kunne jeg mærke, at når jeg brugte tid på at snakke med de yngre spillere; jeg gik også på en fodboldskole, Hesselgods, hvor jeg var skadet i lang tid, og hvor

jeg tog mig lidt af de yngre, da jeg gik på college. Så jeg har altid haft en følelse af, at jeg har været godt til det, og at jeg godt har kunnet lide at arbejde med mennesker, også omkring fodbold. Det var ikke fodboldfagligt, men mere menneskeligt i forhold til at give gode råd og sådan noget.

MT: Jeg tror egentlig, at da jeg stoppede, så handlede det mere om, at jeg ikke vidste, hvad jeg skulle. Jeg ved overhovedet ikke, at jeg skal være fodboldtræner, når jeg stopper min aktive karriere. Jeg får så muligheden for at træne nogle af mine venner for sjov i Jyllandsserien og Danmarksserien. Jeg synes jo, det var pissesjovt; udover de drak øl efter kampen, det kunne jeg slet ikke være i.

MT: Jeg tog ud og vinteren for at skrabe sne. Jeg var ude i fire timer, så de havde en 100 meter, der kunne løbe på. Jeg tænkte, jeg ville få megameget ros, men de synes jo bare, jeg var en idiot, for de ville hellere bare drikke varm kakao. Så jeg fandt ud af, at det var helt vildt sjovt at være træner, men også at det skulle være professionelt; jeg ville ikke kunne gøre det på for-sjov-niveau. Sådan startede det egentlig.

HH: Hvad synes du var det letteste men også sværeste i transitionen fra spiller til træner?

MT: Det letteste synes jeg klart er, at man kan sætte sig ind i mange af tingene, fordi man selv har stået i dem. Selvom jeg måtte stoppe relativt tidligt, har jeg nået at være i tre forskellige lande. I min situation hvor jeg har været meget skadet har jeg især i forhold til spillere med meget modstand eller lange skader en viden om, hvad der betyder noget for dem i de situationer.

MT: Jeg synes, det sværeste – især i starten da jeg blev chefræner; også selvom det var for et U19-hold – det var, det der med, at jeg skulle passe på med ikke at leve på ren intuition og følelser, som jeg gjorde som spiller. Du har ansvaret for en gruppe, og du kan ikke tage ting tilbage, som du siger. Som spiller løb jeg meget, jeg kæmpede meget, og jeg tacklede meget. Så kunne man lige svine dommeren til, men som træner kan jeg ikke tage tingene til mig igen, hvis jeg lige får svinet en dommer eller en spiller til. Så jeg skulle vende inde i mig selv nogle flere gange, inden jeg gjorde eller sagde noget. Jeg kan huske, at i de første 8 Bundesligakampe jeg har, der bliver jeg smidt ud tre gange. Så det var ligesom et wake-up-call om, at jeg skulle tænke på, hvordan jeg kan agere i det her.

HH: Har du nogensinde tvivlet på, om det her er det rigtige?

MT: Ja, og det gør jeg stadigvæk. Men jeg ved, at jeg er dygtig til nogle ting, og der er nogle ting, jeg er mindre dygtig. Jeg ved også, at jeg kunne gøre en forskel på et hjem for udviklingshæmmede. Jeg kunne godt tænke mig at arbejde med folk der er udviklingshæmmede, fordi de er så bundærlige.

HH: Ville du kunne have den samme glæde ved det?

MT: Det tror jeg godt, jeg kunne. Jeg ville savne fodbold, fordi jeg elsker fodbold. Mit problem er, at jeg kan godt lide ærlige mennesker, og det er ikke altid, du træffer dem i fodbold. Jeg kan godt lide udviklingshæmmede mennesker, fordi der er det sgu ligegyldigt, hvad du har lavet før. Der får du at vide, hvis du er en nar, og du får det at vide, hvis du er et godt menneske. Så jeg har faktisk altid godt kunnet lide sådan noget, hvor der var ærlighed, det samme gælder ved børn. Til familiemennesker ender jeg altid udenfor sammen med de ni børn, der er mellem 0-4 år. Det er bare typisk mig; jeg kan godt lide det helt ærlige og det helt rene. Sådan er fodbold ikke altid.

MT: Jeg tror, det er en rigtig fint ting ved mig, at jeg i morgen kunne sige, at okay, det er ikke det, jeg skal lave; og det er helt oprigtigt, det ville jeg kunne. Det tror jeg er et fint sted at være i sådan en verden.

HH: Kan du beskrive nogle udfordringer, du har mødt som træner, som har overrasket dig?

MT: At du tænker tit, det er et vi, men for mange er det et jeg, fordi det handler om, at den enkelte skal frem i verden. Vi'et bliver måske sagt, men så bliver det ikke levet så meget, mens jeg'et fylder det meste. Det har jeg oplevet de fleste steder. Jeg ved ikke, om det har overrasket mig, jo, det vil jeg sige, at det har, fordi jeg synes, det er så udpræget. Det har jeg det svært med.

MT: Jeg er også en kæmpe egoist på nogle områder, men jeg ved, at man arbejder for en fælles ting, og det gør jeg. Men der har jeg haft svært ved, at jeg støder på så mange mennesker, der har deres egen agenda, og det kommer man ikke af med i fodbold. Jeg synes, det er svært at navigere i.

HH: Hvad er dine to største styrker som træner?

MT: Jeg er autentisk, og ud fra det jeg ved, fra de spillere jeg har trænet, så vil jeg gå med; at efter de har haft mig i noget tid, og de tror, jeg er skingrende sindssyg, så finder de ud af, at alt jeg gør, det gør jeg, fordi jeg vil dem det bedste. Det er måske også at være autentisk, men de ved, der er en plan med al ting. Jeg famler ikke i blinde. Jeg ændrer ikke retning efter følelser, der er altid en plan.

HH: Hvad så hvis vi vender den om? Det er jo ikke så tit, man skal beskrive sine egne svagheder i denne her verden.

MT: Det er det samme; i hvert fald den første. Jeg er for autentisk. Jeg er for åben og til dels måske også naiv, men det vil jeg være. Jeg giver så meget af mig selv, og der er nogle sammenhænge, hvor jeg ikke kan holde min kæft. Jeg har brug for, at det skal ud, og så har jeg ikke brug for, at jeg får ret.

MT: Vi har nogle situationer i Dortmund, når de er hjemme på ferie, der er jeg efter dem hele tiden. Jeg ringer til min stab hele tiden, og de får aldrig pause fra mig. Det har de lært at leve med, og det er ikke det. Jeg er ikke så god til, hvis folk ikke gør det 100 %, så vil jeg ind og overtage det. Jeg skal virkelig have tillid til folk, før jeg overlader det til dem, jeg vil være inde omkring alt. Det er også en styrke, ikke min største, og det er måske en svaghed, at jeg ikke er så god til at give noget fra mig, før jeg ved, at der er 100 % i orden.

MT: Jeg kan gøre det med min tysk-spanske assistent nu, fordi jeg ved, at der er han bare top. Men der er også ting, hvor jeg skal ind over hele tiden hos de andre i staben. Jeg skal være sikker på, at hvis jeg fejler, eller det går galt, så kan jeg bare tage hjem og være helt afslappet, fordi så er det fordi, vi har ramt stolpen, eller der er en ansat, som ikke har været grundig. Det tror jeg også er en svaghed, for du gør dig selv angribsbar; altså du gør dig selv sårbar på nogle områder. Det er helt klart både en styrke og en svaghed at jeg er autentisk, fordi det kan være svært for nogle at være i, når det kommer så emotionelt og følelsesladet hele tiden.

HH: Hvilke kompetencer fra din tid som spiller føler du konkret, at du kan bringe ind i trænerrollen? Er det primært det med at kunne sætte sig ind i tingene?

MT: Den første; men det er afhængig af hvordan man er som spiller. Jeg synes aldrig, at trænerne brugte ret meget tid på at snakke med spillerne. Så har det været nogle assistenter eller andre fra

staben, og det synes jeg er helt vildt ærgerligt. Jeg kan godt tage en spiller og gå en tur med ham på to timer væk fra anlægget.

MT: Hvis spillerne har en kort ferie på fire dage, så sørger jeg for at snakke med dem alle inden, og så tilrettelægger jeg en træning, hvor jeg ikke skal træne, og så snakker jeg ti minutter med en spiller på bænken. Jeg tror, at jeg kan flytte spillerne langt mere på det område, end jeg kan på det fodboldfaglige, også fordi de er så dygtige.

MT: Det jeg helt sikkert har taget med mig fra min tid som spiller er, at jeg slet ikke synes, der blev brugt tid på os, og man var ligeglad med, hvordan vi var som mennesker. Det vil jeg gerne gøre anderledes med dem, jeg har. Det er det, jeg har taget mest med. Man har selvfølgelig haft nogle trænere, der har gjort tingene på forskellige måder, og så har man taget noget med fra den ene og noget med fra den anden.

HH: Så du har egentlig mere taget det, du savnede som spiller og vendt rundt og sagt: Det skal jeg gøre!

MT: Ja. Det har jeg, og så er jeg godt klar over, at ikke alle spillere har brug for det i samme omfang som jeg havde i forhold til, hvordan jeg er som menneske. Men så skruer jeg lidt ned og op for det.

HH: Den er lidt i tråd med det; det med at vælge at blive træner – nu har du lidt svaret på, at du endte der af forskellige årsager, men vælger man det på grund af tryk, og fordi det er den verden, du kender – eller har du valgt det, fordi du gerne vil flytte nogle andre mennesker og udvikle andre mennesker? Eller er det en kombination?

MT: For det første; og det kan godt være, at det lyder arrogant, men det tror jeg også, at du selv har tænkt; så tænker jeg, at det der kan jeg selv gøre lige så godt eller bedre. Det har jeg helt sikkert tænkt, for nogle gange har jeg tænkt, at det er da helt håbløst. Både i forhold til det menneskelige aspekt, men også i forhold til det fodboldfaglige, selvom jeg ikke var særlig gammel.

MT: Det må du have haft endnu mere, fordi var en strateg på banen. Jeg var bare en kæmper. Du var en strateg, og du har haft taktiske overvejelser i forhold til det du har fået, det havde jeg lidt mindre.

MT: Derudover har jeg det sådan, at jeg i hele mit liv har villet vinde. Jeg vil være den bedste til alt. Da jeg fik en hund, skulle hun kunne flere tricks end alle andre. Det er sådan næsten helt psykopatisk, og det lyder mærkeligt, når jeg står og siger, at det handler om udvikling. Men det kan jeg godt finde ud af, og det har jeg tillært mig. Det handler ikke kun om det, det handler om begge dele. Det var også derfor, at jeg ikke kunne trives i U19-Ligaen, for det var så ligegyldigt. Jeg tænker, det er det.

HH: Hvordan så med alt det teoretiske; selve håndværket som begreber osv. Hvordan har det været at skulle lære dem? Eller følte du, at du kunne dem, eller opfandt du dine egne?

MT: Hvis vi tager den ene del af det; det der med at opfinde toptalenttræning, hvordan man kan arbejde med spillerne og få mere ud af det. Hvordan man kan arbejde med en spiller i forhold til det fodboldfaglige, men i lige så høj grad i forhold til det menneskelige. Hvordan man kan forbedre ham som person. Det interesserer mig helt vildt meget.



MT: Jeg kan godt mærke, at jeg nogle gange skal anstrenge mig, når vi sidder og analyserer en træning eller en kamp, for jeg ved ikke hvor mange gange vi har set den, fordi en spiller står to meter udvendigt i stedet for indvendigt, eller han tager bolden med den forkerte fod. Jeg føler ikke, at jeg kan flytte lige så meget på det område, men der har jeg så tillært mig at have nogle omkring mig og give dem mere ansvar der.

MT: Jeg er også ærlig overfor mig selv. Eksempelvis her sidst da vi spillede, der fortalte jeg dem, at jeg gider simpelthen ikke se den træningskamp. Nu går jeg på ferie. Jeg gider ikke bruge tid på alle de små detaljer, og min videoanalytiker er sindssyg detaljeret omkring den fod eller den fod, og skulle vi ikke lige gøre det eller det. Jeg gider ikke mere, sagde jeg så til sidst.

MT: Jeg vil gerne sætte mig ned og snakke med alle spillerne og have det sjovt, når man gør det, men nogle gange bliver det bare for meget. Jeg kan godt lide at opfinde ting, der kan flytte spillerne. Jeg kan utroligt godt lide at nørde træningsøvelser og se hvad jeg kan stjæle fra andre. The best coach is the best thief. Så det er spændende, hvad jeg kan tage fra andre og gøre det til mig eget. Jeg sidder ikke med taktiktavlen og flytter to brikker til den ene side og bagefter den anden side.

HH: Hvad med selve begreberne, som spillestilsbolden. Dengang jeg spillede, var der jo ikke fase 1, 2 og 3. Der var ikke omstillinger, der var bare en kontra.

MT: Det har vi jo heller ikke nede ved os på samme måde. Der er noget, der hedder aufbauspil, übergangspiel, angriffspiel.

HH: Men du har stadig været igennem en uddannelse, hvor det ligesom var det udgangspunkt man tog?

MT: Nårh, i DBU?

HH: Ja.

MT: Det bruger jeg ikke. Der opfinder jeg nok lidt mere mit eget. Der deler jeg det lidt mere op på den måde, jeg synes er rigtigt. Vi har et begreb for, når målmanden åbner spillet, for hvordan vi starter på første tredjedel osv. Men det der med at træner fase, 1, 2 eller 3 og områdetræning eller begrebstræning, det bruger jeg ikke sådan.

HH: Så er der hele den der oplevelse af, at man har noget viden som spiller, men hvordan formidler man den viden til spillerne i en trænersituation. For at tage udgangspunkt i mig selv, så var der mange ting, jeg gjorde på banen rent instinktivt, som var rigtigt. Men som jeg hele tiden kan have svært ved at forklare.

MT: Ja, jeg forstår, hvor du vil hen, fordi du instinktmæssigt var en dygtig fodboldspiller.

HH: Et eksempel jeg har taget med mig; jeg trænede meget med i OB i en periode, og der havde vi en stopper, der hedder Marco, og han sagde altid, at når jeg spillede sekser på hans hold, så var det det nemmeste for han i hele verden. Fordi jeg løb bare og viste ham med hånden, du skal bare spille i det rum, så skal jeg nok komme derhen.

HH: Det svære for mig, det er at forklare Jens Jakob, hvornår han skal gøre det og hvordan; fordi jeg gør det bare. Så det er den der tavse viden.

MT: Jeg tror, det er svært for mig at svare på, Henrik, fordi jeg ikke når at spille så meget. Det er blandt andet dig selv, og de tanker du kan være endt i - i forhold til at give videre til spillerne, der er

jeg slet ikke nået så langt. Det kan godt være, at jeg først stopper som 23-24-årig, men som 21-årig spiller jeg jo ikke mere, og jeg når ikke at spille mere. Jeg når vel 40 professionelle kampe. Så jeg når ikke at komme så langt i mit hoved, og jeg når ikke at være så reflekterende, som du gjorde. Så den er svær at svare på. Jeg føler et eller andet sted, at jeg startede fra nul, da jeg var træner.

MT: Jeg sad i Oberhausen som den eneste fuldtidsansatte, fordi forsikringen betalte min løn. Så sad jeg bare og kiggede på noget, der hedder ITK, Internationaler Trainer-Kongress. Det var bare trænere, der var inde og fortælle og have nogle øvelser på banen om forskellige emner.

MT: Jeg tænkte så, jeg vil gerne spille med meget energi og "umschalten". Så kiggede jeg en del på det. Så tænkte jeg, at jeg ville have et intensivt hold. Så jeg tror, du er nået meget længere end jeg var, da jeg stoppede som træner.

HH: Når nu du er cheftræner, tænker du så over, om din stab har spillererfaring, eller er det ikke et punkt, du tænker så meget over. Har det betydning, om det kun er en teoretisk træner, der har uddannet sig til det?

MT: Nej, jeg går kun op i, at de supplerer mig på den rigtige måde. Fuldstændig ligegyldigt om de har spillet fodbold eller ej. Jeg ved, hvad de skal kunne for at ramme mig rigtigt. Jeg går sindssygt meget op i, at jeg har en rolig assistent, der er rolig under kampene. Det skal være en assistent, der kan påvirke resten af staben i den rigtige retning, når han ved, at jeg reagerer på forskellige måder i forskellige situationer under pres.

MT: Ham spansk-tyskeren jeg har nu, var det et tilfælde, at jeg fik, men han er vanvittig. Det er helt sindssygt. Han er så dygtig. Jeg kan stadig gøre ting, der er helt vanvittigt. Jeg inviterede dem en aften ud på anlægget, hvor vi skulle spille lidt fodboldtennis og bagefter sidde og se lidt Champions League og sådan noget. Da der ikke blev dømt, som jeg synes, der skulle. Så står jeg bare og river dem alle midt over. Jeg står og råber min assistent ind i hovedet, og det sammen med min sportspsykolog. Jeg er ved at gå grædende derfra; altså jeg er 35 år, fordi jeg vil vinde. Det er jo helt hjernedødt, når jeg fortæller om det.

MT: Der var min assistent fantastisk. Vi spiller færdigt, og jeg vinder. Jeg får lidt luft, og vi griner af det dagen efter. Det er det vigtigste for mig, for jeg kan godt være vanvittigt grænseoverskridende tror jeg for mange mennesker. De sagde alle sammen bagefter, at de aldrig har prøvet at arbejde sammen med sådan en flyvsk træner. De sagde, at du er ligesom vores bedste ven i nogle situationer, og så kører du os bare over.

MT: Hvis du kender mig – nu kender du mig en lille smule – så tror jeg ikke, jeg er nem at have som cheftræner. DE kan godt sætte pris på, at jeg er grundig og alle mine gode egenskaber, men jeg tror, jeg er svær at have. Ikke så meget på grund af det jeg forlanger eller ikke forlanger af dem. Men det ryger jo bare ud af mig, og det er ikke altid nemt for dem. Der er det vigtigt at have nogle omkring dig, der kan finde ud af det. Altså sportspsykologen han griner også altid af mig, når vi snakker sammen.

HH: Har du nogensinde haft et medlem af staben, hvor han var tidligere spiller, men du tænkte: Han er jo ikke i stand til at formidle, og fodboldfagligt er han ikke dygtig nok.

MT: Det havde jeg sidste år. Han stoppede, og jeg hentede en ny assistent til U23. Jeg fik en, og jeg sagde god for ham selv.

HH: Hvad skete der der?

MT: Han var gammel spiller, og det var på mange måder grænseoverskridende, men jeg satte mig ned med ham, og sagde, at jeg ved godt, at sportsdirektøren ikke har snakket med dig endnu, men nu vil jeg snakke med dig. Du er pisseflink, jeg kan pissegodt lide dig, og vi var pisse gode venner, men du er simpelthen ikke fodboldtræner. Så sagde jeg til ham, at jeg ved godt, det er sindssygt grænseoverskridende; og det er sikkert lige så grænseoverskridende for mig, som det er for dig, men jeg synes simpelthen, at du skal lave noget andet.

HH: Hvad var det, han ikke kunne?

MT: Jamen han kom og var en del af det. Han havde aldrig en holdning, han kunne ikke formidle på banen, og han var nervøs, når han skulle holde oplæg. Han var bare ikke fodboldtræner. Han var bare en flink en, der løb og lavede lidt sjov med dem ude på banen. Han kunne ikke formidle noget, og han kunne ikke tage nogle øvelser. Så spurgte jeg ham, om han ikke bare var endt i det, fordi han var fodboldspiller, du var i Dortmund, erfaren spiller og blev tilbudt jobbet på U23?

MT: Så var jeg jo røvheldig. Han sagde, hvor er jeg glad for, at du siger det, der er ingen, der har turdet sige det til mig. Min kone har sagt det til mig i masser af år. Jeg er jo ikke fodboldtræner, så jeg skal ikke lave det her, men ingen har sagt det til mig, så jeg havde faktisk overvejet at stoppe med det lige meget hvad.

MT: Så jeg var jo heldig, at det var sådan. Det kunne også være gået helt anderledes, men det var vigtigt, at det kom fra mig, for det var min skyld, at han ikke skulle være der mere.

HH: Hvad så den anden vej? Har du haft en teoretisk træner, som ikke har haft forståelse for spillerne?

MT: Nej. Jeg har ikke rigtig prøvet at være assistent. Med al respekt for dem jeg har arbejdet sammen med, så har jeg ikke arbejdet sammen med nogen, som jeg synes var dygtigere, end jeg selv var. Forstå mig ikke forkert. Jeg havde håbet på, at da jeg kom til Dortmund, at jeg som U23-træner kunne lære af Sebastian Skibbe der var U19-træner. Men det var helt andre ting, han havde kørt med noget old school træning.

MT: Så jeg har opsøgt vores assistent på førsteholdet, der er helt vildt dygtig, men jeg har ikke været sammen med en hver dag, som jeg har tænkt, okay, det er vildt. Selvom Jens Berthel lever meget i bokse, og selvom han er meget struktureret, så skal man bare lige blinke eller skubbe til ham eller lave lidt fis, så forstår han godt, at nu skal han lige. Det var måske det tætteste jeg kom på, men der var vi så gode venner, at jeg bare sagde det til ham, så det har jeg slet ikke oplevet på samme måde.

HH: Har du et bud på, hvorfor så mange klubber ansætter spillere direkte efter karriereslut og hiver dem ind i ikke ungdomsafdelingen, men direkte ind i superligaregi?

MT: Jeg har tænkt en del over det, for nogle gange tænker jeg er det det rigtige. Hvorfor skal de være så meget bedre end alle andre? Men jeg må også bare indrømme, at når man er på kurser, så er der en vis forståelse på nogle områder fra dem der selv har spillet, som jeg ikke synes, at de andre har. Det kan de så tillære sig, men jeg synes ikke, det betyder, at du er en dygtig træner, fordi du har været en dygtig spiller. Tværtimod.

MT: Jeg tror, det er sindssygt vigtigt, at de tidligere spillere tør være åbne om, at de næsten skal starte fra ny. Så har de fået en lille gave fordi de har prøvet at stå i spillernes situation. Men det

betyder ikke, at de kan formidle det at være træner. Jeg tror, at dem der lykkes som træner, de forstår det – eller også er de meget heldige.

HH: Hvilke kompetencer tror du, du blev ansat på i Oberhausen første gang?

MT: Jeg er helt sikkert blevet ansat på alle steder jeg har været, og Lars siger det faktisk også i den pressemeddelelse de sender ud. Han siger, at jeg vil gerne flytte spillerne, jeg vil gerne vinde fodboldkampe, og jeg vil gerne udvikle.

MT: Men det jeg bider mærke i, og det ved jeg også. Der bliver skrevet, og det er satme ikke tit man læser det om en træner, at jeg i min kommunikationsform er meget ærlig og udadvendt, og jeg vil have alle med; sådan lidt i den form. Jeg tror ikke, de bruger ordet autentisk, men det er det, der menes. Det er jeg ret sikker på er afgørende.

HH: Også allerførste gang hvor du lige er stoppet som spiller?

MT: Ja, fordi jeg er, som jeg er, når man snakker med mig, tror jeg. Den måde jeg vil være på overfor spillerne. Da jeg er til første møde med Dortmund, tænker jeg jo, at ”jeg får ikke det her job”, hvordan skulle jeg nogensinde få det job. Der er det det, jeg køber ind på, når jeg snakker med dem.

MT: Nogle kom med fremlæggelser, og jeg havde lavet en film på fire minutter. Den skulle afspejle, hvordan vi skulle spille fodbold, men også hvordan vi skulle være som mennesker. Derudover havde jeg taget et papir med i forhold til hvordan det havde været i de sidste par år med point og sådan noget. Vi kunne afstemme, hvordan jeg skulle arbejde, men det kunne jeg så have glemmt, for det var fuldstændig ligegyldigt, som jeg også sagde til dem; for det bliver alligevel noget andet.

MT: Det med at jeg bare turde komme og være mig selv, og jeg turde snakke om mennesker. Det er ikke så fodboldnørdet; der var jeg heldig, for man kan sagtens komme til en klub, hvor det ikke virker. Måske de eksempelvis i FC Nordsjælland havde valgt en anden. Så der skal man også bruge en vis form for held, tror jeg, men jeg tror, at jeg dengang fandt ud af, at det ikke nytter.

MT: Nogle gange når jeg snakker med dem her i Dortmund, så grinder de nogle gange, fordi den der dansker bare kommer. Vi var ved at hente en spiller nu her, som alle i hele verden vil have. Jeg kommer så op på øverste etage, og så var de i gang med mødet. Jeg havde trænet, og skal ind og fremføre noget. Det har U19-træneren ikke fået lov til før, men det har jeg så fået lov til, fordi der er nogle ting tidligere, der er blevet gjort ordentligt.

MT: Jeg kommer så bare ind som jeg er. Kommer ind til mødet og giver en krammer til spilleren og forældrene. Forældrene siger så til sidst, at hvordan kan vi være sikre på, at han er træner? Fordi vi vil kun, hvis han er træner. Så sagde klubben, at han har den længste kontrakt af alle.

MT: Der blev jeg måske bevidst om, at det er ikke sikkert, at jeg kan helt så godt med seniorspillere som ungdomsspillere, det ved jeg ikke. Der var nogle i Vendsyssel, der ringede efterfølgende og sagde nogle rigtig søde ting; også afrikanerne, men det er også noget helt andet end danskerne.

MT: Jeg fandt ud af, at man er nødt til at være, som man er. Jeg kan ikke gå rundt og være bange for, hvad jeg siger til sportsdirektør og chefscout. De får smidt hele lortet i hovedet, hvis de spørger mig. Dem i staben siger til mig, at der er ingen, der har haft den status og haft de møder, som jeg

har, men om jeg nu er sikker på, at jeg skal gøre sådan og sådan, eller om jeg er sikker på at jeg skal have det tøj på? Det siger de, fordi der har været så meget respekt.

MT: Jeg har respekt, men jeg har det på en helt anden måde.

HH: En mere menneskelig måde måske?

MT: Der har jeg været pisseheldig, fordi de mennesker der er der, de forstår den måde jeg er på. Vi har bygninger ved stadion, men der er 800 fuldtidsansatte, og alle der har med sport at gøre, de sidder i noget nyt på anlægget. Så jeg har kontakt med dem hver dag. Mennesker drages af mennesker, der godt kan lide, og der har jeg gjort nogle ting, som de godt kunne lide. Derudover har jeg selvfølgelig gjort nogle ting, som de synes har været ordentlige.

HH: Spørgsmålet bunder også lidt i, at min teori er lidt, at tidligere spillere ofte ansættes mere på personlighed end fodboldfaglighed til en start. Med tiden kommer fodboldfagligheden måske op på samme niveau, men i første omgang er den ikke det mest afgørende.

MT: Jeg vil gerne vove den påstand, at personlighed kan du ikke ændre, men du kan ændre fodboldfaglighed. Jeg tror helt sikkert, at det er rigtigt, at det er nogle af grundene. Det tror jeg er fuldstændig rigtigt.

HH: Hvis jeg nu siger ledelsesstil, kommunikation, empati, fodboldfaglighed, kan du så sætte en af dem øverst og sige, at det er med afstand den vigtigste for mig?

MT: Hvis jeg må vende den lidt om, og ellers skal jeg nok svare direkte på det. Jeg var var til et foredrag med Mehmet Scholl, der fortalte om den tyske træneruddannelse. Han gik ret hårdt i clinch med DFB, og det var på en DFB-lehrgang.

MT: Han fortalte om sine dygtigste trænere, og han havde fire kategorier. Det var mennesket, det fodboldfaglige og sådan lidt af hvert. Vi skulle bare smide trænernavne op, og han var af den påstand, at alle de trænere der var de dygtigste, han havde haft, og som der er i hele verden, der er dem, der lægger vægt på mennesket.

MT: Nu siger du empati, men for mig er det aller aller aller vigtigste, og det står over alt andet "mennesket". Om du så kaldet det empati eller kommunikation er ikke så afgørende, så længe det er med udgangspunkt i mennesket. Nedenunder kommer så de andre. Selvfølgelig skal jeg have en vis form for fodboldfaglighed, og det har jeg også. Det fysiske skal være i orden, men det er ikke robotter, det er mennesker.

MT: Jeg har ikke arbejdet nok med seniorspillere til at vide, hvordan det vil være. Jeg tror sgu godt, jeg vil kunne fungere som en god seniortræner i de rigtige miljøer. Men nogle gange i Vendsyssel kunne jeg da godt tænke, han gider ikke engang at høre på os. Har er 30 år, har to børn og har spillet i den bedste række i Holland i ti år. Nogle gange tænkte jeg; hvorfor gider du bruge tid på det.

MT: Der er det bare så givende, der hvor jeg er nu. De tager bare imod alt med kyshånd. Du har langt mere erfaring end mig med seniorniveau, selvom jeg godt ved, det er som assistent. Men jeg har svært ved at se, hvor meget forskel der er på det ene år jeg har haft i Vendsyssel som seniortræner, og det ene år jeg havde som U23-træner i Dortmund, hvor jeg også godt ved, at der var nogle seniorspillere på.

HH: Ærligt så tror jeg, at der er en forskel, men den er ikke større, end at du alle dage ville kunne fungere i den kontekst også. Så kan vi være hårde og sige, at det er jo bare store børn, men som du også siger, det er jo bare mennesker. Noget af det, og det er måske lidt udover emnet, men noget jeg har slået lidt for, er, at vi skal ikke glemme, at fortælle ham på 29, hvad han kan blive bedre til. Vi skal da ikke glemme at skabe drømme for ham om at han kan blive den bedste i ligaen til en ting. Men der kræver fandeme, at vi arbejder med det. Så ved jeg godt, at han kan have to børn derhjemme. Men kan man skabe den her drøm og den her motivation, så man får arbejdet med det – i stedet for kun at kigge på de 18-21-årige i transitionen. De andre har lige så meget brug for at blive rykket, og dem kan man også rykke.

HH: Vi er ved at være igennem det. Kun hvis du har et eller andet, du brænder inde med i forhold til selve emnet.

MT: Jeg tror, du har ret i det med personligheden. Jeg tror faktisk, det er spot-on, at du ansætter en personlighed, og så kan man med tiden se, om det andet kan udvikle sig. Der er stor forskel på, hvilken spillertype man har været, og hvor taktisk man har været, men jeg tror, man ansætter en personlighed.

## Bilag 3 Interview Jakob Poulsen: Resumé og fuld transskribering

### Jakob Poulsen Resumé



JP har hele 390 kampe i Superligaen på cv'et hos Esbjerg, AGF og sidst FC Midtjylland, hvor JP var anfører igennem en årrække. Dertil skal lægges yderligere 100 kampe i udlandet hos Melbourne, Monaco og Heerenveen. 35 A- og 29 U-landskampe nåede JP også inden han i juni 2020 stoppede karrieren.

Det betød en pause fra fodbolden på 9 måneder inden han blev ansat i Viborg FF som assistenttræner for Lars Friis på

superligaholdet.

I profiltypen er JP kategoriseret med Blå som primær og Rød som sekundær.

JP's vej ind i trænerjobbet var noget som kom til ham i de sidste 5-6 år af karrieren, hvor hans rolle som anfører og bærende spiller tog mere og mere form af en form for trænerrolle, hvilket han synes var fedt og spændende.

Samtidig føler JP at han er uddannet i fodboldverdenen og det ville have krævet en anden uddannelse, at prøve sig selv af i et andet erhverv og netop den trykthed i at blive i fodboldverdenen var helt sikkert en del af beslutningen for JP.

JP har kun været i trænerrollen i små 5 måneder, men han kan godt mærke at det stadig kan krible lidt i benene når kampene er undervejs, men ellers oplever han at en af udfordringerne er at finde balancen ift som træner stadig at ville være tæt på spillerne. Desuden har det været en udfordring at acceptere den relativt lille rolle JP har som assistenttræner ift det som foregår på banen, når først kampene spilles.

Til gengæld har JP oplevet det at være på banen, coache og være klar og tydelig som en meget naturlig og let del af jobbet. Selv træningsplanlægningen og opbygningen af den enkelte træning har været en positiv oplevelse, omend størrelsen på de enkelte spil kan drille lidt af og til.



JP's største styrke er ifølge ham selv det at være tydelig på banen og få præsenteret et budskab, en øvelse eller et fokus, så ingen er i tvivl om hvad der forventes. Generelt er den kompetence JP påpeger at have taget med sig fra spillertiden kommunikationsdelen. Der er flere underliggende kompetencer, men det at kommunikere klart og tydeligt, er det JP vil pege på som den bedste og vigtigste overførbare kompetence.

Samtidig føler JP at han kan coache meget specifikt på midtbanepositionen, som han selv indtog, hvor han kan gå ned i de helt små detaljer omkring touch og orientering. JP nævner også det at han rent fysisk kan vise og udføre et spark, en vending eller et touch afføder en vis respekt fra spillerne og giver ham en god indgang til at formidle.

JP oplever at han med sin praktiske baggrund og Lars Friis med en teoretisk fungerer rigtig godt sammen og egentlig deler mange af de samme tanker om spillet, men han påpeger også Lars Friis' store rutine fra forskellige træningsmiljøer, som en positiv faktor.

JP's egen ansættelse vurderer JP hænger sammen med en god relation til Lars Friis og den spiller han var og den

personlighed han har og at man fra Viborgs side kunne se noget trænerpotentiale i ham.

Han er dog helt enig i at størstedelen af ex-spillere ansættes på deres spillerprofil, navn og personlighed.

JP påpeger at det ofte er samme klub eller folk med relationer, som bliver ansat og han er sikker på at lederne i klubberne anerkender den praktiske fodboldfaglighed de kan få ind i staben med ex-spillere, men samtidig påpeger JP det optimale i et mix mellem ex-spillere og teoretiske trænere for at få alle nuancer og kompetencer bragt i spil.

Interview med Jakob Poulsen (Transkribering)

***I hele interviewet benævnes Henrik Hansen som "HH", og Jakob Poulsen benævnes som "JP".***

HH: Har du været anfører som spiller?

JP: Ja.

HH: I hvor mange klubber?

JP: Én.

HH: Og det var i Midtjylland?

JP: Det var i Midtjylland, ja.

HH: Har du nogensinde taget en personlighedsprofiltest?

JP: Ja, det har jeg gjort flere gange.

HH: Hvad er du så?

JP: Hvis vi tager udgangspunkt i den med farverne?

HH: Ja, det er kanon.

JP: Jeg er meget meget average. Jeg har nok mest blå og rød. Derudover lidt mindre grøn end gul, men det er en 60-40-fordeling.

HH: Okay. Hvorfor valgte du at gå trænervejen?

JP: Det var ikke noget, jeg havde valgt tidligt i karrieren. Jeg har altid synes, fodbold var fedt, og jeg har altid godt kunnet tænke mig blive inde i den verden inderst inde. Har også haft tanker om at prøve noget helt andet for bare at prøve noget helt andet efter at have været i denne verden, der er noget helt specielt i så mange år.

Men indenfor de sidste cirka 5-6 år kom jeg frem til, at jeg har lyst til at blive i denne verden. Min rolle på banen blev mere og mere træneragtig end spilleragtig – sat lidt på spidsen – og det synes jeg var ret fedt.

Derudover tror jeg også, at jeg sådan rent taktisk – det kan godt lyde forkert – men hvis jeg gik over og blev ekspert; troede jeg, det ville være svært at gå vejen fra eksempelvis agent til ekspert og så tilbage og blive træner. Så det er også lidt taktisk for at holde mine muligheder i fodboldverdenen åbne på sigt.

HH: Så et lidt strategisk valg for ikke at komme på den forkerte side for tidligt?

JP: Ja, lige nøjagtig. Men det er stadigvæk det jeg helst ville, og også det jeg helst vil stadigvæk.

HH: Hvordan ser du på det med, at man går den vej, fordi det er den verden man kender, og det er sådan lidt en trykkesting, fordi det er der, man har sin identitet; kontra at vælge noget andet?

JP: Det tror jeg bestemt, der er noget i. Der er også noget i det med at uddanne sig. Langt hen ad vejen er vi uddannede i fodboldverdenen, og skulle jeg noget andet, skulle jeg have været bedre forberedt, for jeg har ikke en uddannelse til noget andet. Det var også lidt en begrænsning for mig, for jeg ved godt, at jeg ikke kommer til at sidde 3-4-5 år på skolebænken for at tage en uddannelse. Det har jeg ikke lyst til, hvis jeg skal være helt ærlig.

HH: Hvad har så været det sværeste i den der transition fra spiller til træner?

JP: Nogle gange tager man sig i, at man måske et lidt for kæk og er med på spillervognen. Til en vis grad synes jeg, man skal være det, også som assistent. Specielt til kampene møder man ind, og så har man kun en meget lille rolle. Det er svært selv at gøre så meget – i forhold til dengang man spillede. Det har noget tilvænning. De vi mødte ind på Brøndby Stadion forleden, der kribler det stadig lidt i stængerne i mig.

HH: Hvad med i forhold til selve træningen? Rollen med at skulle instruere, sætte en træning op, strukturere en træning, vælge et tema osv. Hvordan har det været?

JP: Det har egentlig været okay, synes jeg. Det har været noget tilvænning i at skulle lave træningerne og lave øvelserne. Der har været en del tilvænning, men det med at coache på banen, give beskeder og være klar og tydelig – det, synes jeg, er relativt let. Det er naturligt for mig, og det kommer nok også af, hvordan jeg var som spiller.



Dengang tog jeg også del i træning, fortalte hvordan vi taktisk skulle gøre, og jeg forsøgte også dengang at give klare beskeder.

HH: Er der så noget, hvor du kan sige, at det her har simpelthen bare været piece of cake i den nye rolle som fodboldtræner?

JP: Åååååh, det ved jeg sgu ikke.

HH: Noget hvor du måske er blevet overrasket, og du har tænkt, at det var meget lettere, end du havde troet, eller noget i den retning?

JP: Nej, det ved jeg ikke. Jeg er ikke gået ind til det, hvor jeg har været nervøs for, at det skulle være svært. Jeg har ikke tænkt, at det og det må være svært at klare eller gøre. Det med planlægning af træninger troede jeg ville være det sværeste, for det har jeg ikke prøvet før.

Man ved jo godt, den skal bestå af lidt opvarmning og så bygge den op undervejs, så den passer til stilen. Men det med at skulle gøre det; så hvis jeg lige, det bliver så godt nok ikke et svar på dit spørgsmål – snarere det omvendte.

Noget jeg stadigvæk synes er svært, det er at finde ud af størrelsen på spillet for at være helt konkret. Hvor stor skal banen være? For pludselig er der lige 2-3 spillere mindre, og så passer det ikke lige osv. Det kan godt stadigvæk drille.

HH: Er der noget, der har overrasket dig helt vildt; enten positivt eller negativt i rollen?

JP: Nej, det synes jeg faktisk ikke. Tænker du på noget, for det kan godt være, jeg bare ikke kan huske det?

HH: Overhovedet ikke; det er jo ikke sådan, at der SKAL være noget. Der har jo været nogle, der har sagt arbejdsmængden, tiden i det eller at det er svært at stå og snakke foran en gruppe. Det tænker jeg ikke, du har problemer med, men det er der nogen, der har.

JP: Det var jeg indstillet på. I dag kom jeg eksempelvis først afsted klokken tyve minutter i fem, og det er så også en af de helt vildt lange dage. Men ellers synes jeg, at det trods alt er fornuftigt. Man får også flere og flere hænder omkring. For ti år siden tror jeg, at trænerne var noget mere pressede?

HH: Hvad vil du vurdere er dine to største styrker som træner?

JP: Jeg synes, at mine styrker på assistentrolle-delen, er at være tydelig på banen og få spillerne til at forstå det. Mange ting kan blive forklaret i stykker, men jeg synes, jeg er godt til at sige øvelsen er sådan, fokus er dette – lad os komme i gang.

HH: Tror du det er den helt store forskel på trænere der har været spillere og de mere teoretiske trænere?

JP: I nogle tilfælde er det helt bestemt. Vi har en i Viborg, der er perfektionist, og alt skal sidde i skabet i første omgang. Det vil jeg da også gerne have, men hvis det ikke lykkes, så retter vi til, og så bliver det forhåbentlig bedre næste gang.

HH: Nu taler jeg ud fra mig selv, men man har en lidt anden ro er mit indtryk nogle gange. Så man justerer lidt, og så går det nok, ellers kan man forklare sig ud af det.

JP: Ja, lige præcis. Man har været vant til at stå og snakke foran folk, og være ansigtet udadtil. Også i forhold til at gå ud og få tæsk, hvis det ikke lige kørte.

HH: Er der en forudindtaget og større respekt for dig fra spillertruppen, fordi du selv har spillet?

JP: Ja, det tror jeg, der er. Det er ikke noget, jeg selv havde tænkt, inden jeg startede. Der var jeg måske lidt overrasket over det, og det var måske forkert af mig ikke at tro mere på at man var den, man var. Jeg blev overrasket over hvor hurtigt de tog mig til dem. Spillerne begyndte at lytte, og begyndte at komme og spørge; stort set i den første uge; og det kommer helt sikkert af, at jeg selv har været spillet.

HH: Men derefter så skal man jo ret hurtigt bevise, at man har noget at byde ind med, for ellers forsvinder den respekt jo også.

JP: Ja, det tror jeg godt, du kan have ret i.

HH: Hvad så hvis vi skal snakke svagheder?

JP: Der er mange ting, som spillerne tager for givet, fordi man godt ved det selv. Nogle gange skal det skæres lidt mere ud i pap for nogle spillere. Min opgave er at få dem til at forstå. Deres opgave er ikke at forstå mig.

HH: Er det en svaghed fra din side, at du har svært ved det, eller hvad?

JP: Det ved jeg ikke, om jeg har svært ved, men det er en ting, jeg synes, jeg skal være opmærksom på. For nogle gange kan man godt, hvis man eksempelvis lavet et spil, som man selv har spillet før, og hvor man kender alle regler indgående, så skal man lige huske, at der måske er nogle, der kun har spillet det én eller to gange.

HH: Det er faktisk et godt eksempel, synes jeg.

JP: Og så kan man sige, at en svaghed kan være, at jeg har små børn. Andenassistenten hos os har ikke børn, men en kæreste. Jeg kan da godt mærke hen ad eftermiddagen, at der vil jeg gerne hjem til min familie. Jeg ved ikke, om det er en svaghed, men det er noget, der trækker mig væk, og det er noget, der gør, at jeg ikke er i klubben hele eftermiddagen. Andre gange tænker jeg, omvendt, at det måske er meget godt.

HH: Det tror jeg da, du har ret i. Man kan hurtigt komme til at flytte brikker rundt på en tavle i flere timer, hvis man ikke har andet.

HH: Er der noget fra din tid som spiller, hvor kompetencerne flyver direkte med dig ind i rollen som assistenttræner?

JP: Den største, som vi har været inde på er det kommunikative. Jeg synes egentlig, at det har været den bedste egenskab eller kompetence, jeg har hevet med ind. Mange andre kompetencer er underliggende, og man har fået noget af det med ind.

HH: Så synes, at det med at stå og tale for flokke og grupper er ikke noget problem. Det har du gjort mange gange. Men du kan nogle gange godt stå i situationer, hvor du selv forstår alt, du siger, men det er ikke altid, du har fået det forklaret godt nok, måske?

JP: Narh, det er ikke sådan, jeg mener det. Det er sådan set ofte, at de forstår det. Det var mere det før med kompetencen.

HH: Ja, jeg tog bare det, du sagde før med, at det er vigtigt, at spillerne har forstået det, som du vidste. Altså kommunikationen i det.

JP: Ja, det er måske lidt mere et fokuspunkt for mig. I kompetencerne som jeg tager med over, der er det igen det med, at jeg selv har stået i alle situationerne før, så det er svært sådan specifikt at sige, hvad det er, jeg har fået med.

HH: Der er jo også den der ubevidste kompetence med alt det man har oplevet, og alt det man har været igennem, som egentlig ikke er så nem at formidle eller forklare, men som man bare har.

JP: Den kvindelige intuition?

HH: Haha, det kan vi også godt kalde den.

HH: Har du haft nogle situationer, hvor du konkret føler, du har kunnet bruge din baggrund som spiller?

JP: Ja, det har været ret mange. Specielt på individuelt niveau har det været godt. Endnu mere specifikt på spillere der har samme position som mig; i mit tilfælde midtbanespiller, hvor jeg virkelig kan give dem noget med i forhold til orienteringen og touchet. Altså virkelig mange ting. Så er det også det med, at jeg selv kan gøre det. Det tror jeg også har en stor effekt på spillerne, at jeg selv kan vise det – fremfor bare at sige gør sådan, sådan og sådan. Så kan jeg vise det i stedet for.

HH: Det er jeg meget enig med dig i, og det er en af de ting, jeg har diskuteret meget – også med de mere teoretiske trænere – at jeg er ikke sikker på, at jeg sådan rent formelt kan forklare, hvordan standbenet skal være og hvilken vinkel foden skal være i ved et frispark eller et halvtliggende; men jeg kan vise det.

JP: Ja, lige nøjagtig.

HH: Og uden at skulle forklejne det, så er der jo mange børn, der kopierer det, de ser, og lærer den vej.

JP: Ja, i dag er det jo YouTube.

HH: Det er rigtig fint – og lige for at vende tilbage til det, vi snakkede om før; du kaldte det kvindelig intuition; men det der med, hvordan ser du på udfordringen med at formidle den erfaring, man har – og hvordan kan du give den videre? Du sagde, det var ret nemt på din egen position, men der er jo også mange andre situationer eller oplevelser.

JP: Ja. Jeg synes faktisk, det er en af de lettere ting. Det kommer også an på, hvilket team man er i. Man har stor frihed under Friis til at rette på spillerne om at man skal gøre sådan eller sådan. Selvfølgelig ikke være fælles taktiske ideer, men det kan også være omkring en defensiv situation med 1v1-situation for en back for eksempel. Nu har jeg selvfølgelig også selv spillet back.

HH: Ja, det har du jo.

JP: Om end 1v1 defensivt nok ikke var min stærke side. Men jeg ved trods alt stadigvæk godt, hvordan man skal gøre. Det samme med angribere, jeg ved jo godt, hvor de skal være i boksen, og hvordan timingen skal være. Det er ikke sikkert, at jeg selv kan gøre det, men jeg ved godt, hvad de skal gøre, og hvornår de skal gøre det. Så det, synes jeg, faktisk har været godt. Jeg har også

ansvaret for individuel træning hos os, så der har jeg en del forskellige grupper af spillere; både midtstopperne, angribere og backs.

HH: Cool. Lars Friis og dig? Jeg mindes ikke, han har spillet? Du må korrigere mig, hvis det ikke er rigtigt.

JP: Nej, det har han ikke.

HH: Ser du nogle store forskelle i jeres måde at enten tænke eller træne fodbold på eller kommunikere på?

JP: Nej, der synes jeg faktisk, at vi er meget lig. Men han har udviklet sig meget fra at være den unge, teoretiske træner, til at han er kommet ind i verdenen, og han er blevet mere afrundet på kanterne. Han er stadigvæk mega mega nørdet, men ikke kun teoretisk, hvor han kan sidde med et bræt og køre det rundt i 12 timer for at ende op i en eller anden lorteøvelse. Der har han fået så meget rutine, og det er nok den største fordel for os; det er hans rutine, hvor han har været i nogle forskellige miljøer. Ellers spænder vi meget godt an, også i forhold til hvad vi gerne vil.

HH: Måske har du selv svaret, og måske skal du gætte dig til det, men hvad tror du, du er blevet ansat til i den rolle, du har nu? Tror du, du er blevet ansat på baggrund af din faglighed, personlighed eller hvilke kompetencer tror du, du er blevet ansat på?

JP: Jeg tror, at det mest har været min faglighed, der kommer af min karriere, men også på grund af den type spiller jeg var. Så tror jeg, de har kunnet se, at der godt kunne være noget trænerpotentialer der. Og så tror jeg, at personligheden har Friis været tilfreds med; for vi kendte hinanden og havde et forhold fra Midtjylland.

HH: Okay, for min tese er lidt, at sådan nogle som dig, mig selv og rigtig mange andre tidligere fodboldspillere fra øverste hylde; de bliver ansat på deres personlighed og den spiller de har været. Og så har man en forhåbning om, at trænerkompetencer og faglighed kan vokse med tiden på den person.

JP: Jeg er helt enig.

HH: Og det sker jo også ofte heldigvis.

JP: Ja ja.

HH: Nu lavede jeg opgørelsen for nogle måneder siden, men der er et flertal af trænere og assistentrænere, som er tidligere fodboldspillere på enten superliganiveau eller udenlandsk niveau. Både på assistenttræner og cheftrænerniveau. Og det er interessant, at der er så mange. Det havde jeg ikke troet, da jeg startede på det her.

JP: Hvor mange er der, siger du?

HH: Jeg mener, det var 19 vs 14, den hed. I favør af fodboldspillere.

JP: Jeg tror også, det er blevet mere og mere udbredt. Jeg tror ikke, man skal mange år tilbage, hvor der ikke var så mange tidligere trænere, der gik den vej.

HH: Man kan sige, at Midtjylland; da jeg lavede opgørelsen, der var deres trænerstab Priske, Bach Bak, Duncan og Lasse Heinze.

JP: Ja, det er mine tidligere holdkammerater alle sammen.

HH: Ja, og det er mange, men, har du et bud på, og det har du måske allerede svaret på, men hvorfor klubberne nu og også i endnu højere grad ansætter folk med den baggrund? Nu er der også Würtz, som du selv har været på kursus med, han havde jo heller ikke trænererfaring, da han kom ind. De havde Augustinussen inde, som så stoppede igen. Simon Poulsen er kommet direkte ind, og sådan er der rigtig mange eksempler. Hvad er dit bud på, hvorfor klubberne gør, som de gør? Jeg har selvfølgelig også tænkt mig at spørge klubberne og lederne.

JP: Jeg tror, at de mange gange kender spillerne. De ved, hvad de får. De kender personen, som de får ind gennemgående. Mange af dem kommer jo fra den selvsamme klub. Så tror jeg også, det har noget at gøre med, at de gerne vil have den der fodboldfaglighed ind med folk, der selv har prøvet det. Tallene siger jo også lidt, at et mix vil være det ideelle. Man skal heller ikke forklejne det, at de har gået fodboldnørdevejen fra starten af. De har et andet syn på tingene, og det kan give nogle rigtig fine diskussioner.

HH: Det er helt sikkert! Jeg har haft stor glæde af dem, der har spillet, men så sandelig også af dem, der ikke selv har spillet. Ofte oplever jeg en mere struktureret tilgang til både spillet og træningen ved de trænere, der ikke selv har spillet. Jeg kan huske, at på mit A-kursus, hvor vi var 6 tidligere spillere, og så var der 18 udover os. Man kunne tydeligt se forskel på den træning, vi lavede i den gruppe, hvor vi var; og så i de grupper, hvor de var lidt mere teoretiske.

JP: Ja.

HH: Hvor var meget praktiske øvelser med spiløvelser. De andre var meget fra A til B, og øvelserne var meget brudt ned. Der tror jeg, at det er virkelig godt at få noget fra begge verdener.

JP: Ja, lige nøjagtig. I forhold til øvelser, der synes, det er ideelt, hvis de ting man gerne vil i kamp kan komme med i et spil, som ikke bliver alt for stationært. Da vi skulle lave træning med de unge drenge på kursus, og det er jo trods alt tidligere spillere, men nogle af dem havde været væk fra banen i mange år. Der var de stadig sådan meget skabelonagtige, der synes jeg, det er meget federe, hvis man kan få de ting man gerne vil med ind i skabelonen og lave en form for spil, så det bliver mere aktivt end bare en skabelon.

HH: Helt enig. Hvad er planen med dig? Hvad er drømmen og ambitionen?

JP: Øøh, lige nu er ambitionen bare at fortsætte her. Igen det der med, at jeg har sgu altid haft en drøm, men det ved jeg ikke, om jeg har endnu her. Som spiller har man altid drømt om at komme på landsholdet eller komme til udlandet; de helt konkrete og store drømme. Som træner ved jeg ikke helt, hvad drømmen er. Komme godt i gang og fortsætte med at komme i gang. Tage min uddannelse og så må vi se, hvad det bringer.

JP: Sådan har jeg heller aldrig været som spiller, at jeg har sagt, det er det her, der er målet for mig. Altså; jeg vil selvfølgelig gerne, men jeg havde ikke en karriereplan, der sagde, at nu skal jeg det her, og så skal jeg der her. Så se hvad det bringer. Altså jeg er glad lige nu. Jeg synes, det er spændende, jeg får masser af ansvar, og der er rigeligt at lave i Viborg. Der er ikke så mange hænder, så lige nu er jeg også ansvarlig for vand på banen.

HH: Det er jo et meget godt tegn på, at man starter forfra.

JP: Ja, det er mig, der sidder på havetraktoren og kører det der vand afsted.

HH: En sidste ting i forhold til at nu var du som sagt på det kursus der. Hvordan har du det med spillestilsbold og de termer der kommer ind over?

JP: Jamen egentlig okay, for vi skal jo kalde det et eller andet, og jeg synes faktisk, at DBU's tilgang er simpel i forhold til i mange klubber. Ofte kører man i tre faser eller fire faser, hvor DBU bare kører i to. Det har jeg intet problem med; jeg kalder det stadig, hvad der falder mig ind. Også bare opdelingen af den fodboldbane med halvrum, forrum, bagrum. Hold kæft man, der er jo så meget.

HH: Ja, det er der, men man kan sige, at det er jo også relativt nyt. Hvis du spillede nu, var der nok mange trænere, der ville benytte sig af det.

JP: Det gør vi da også, for det giver jo god mening, at man ved, hvorhenne på banen man snakker om. Men stadigvæk; der er en del nye begreber, og nogle af begreberne er der igen forskel på spillere og så på de trænere der er nye og dem der er uddannet for længere tid siden. Nickolai (red. Lund) elsker de der mellemrum, forrum og bagrum, og Friis siger bare: Hvor fanden er det henne? Men der er fint; jeg synes, det er okay.

HH: Tak for det! Jeg har alt, hvad jeg skal bruge.

## Bilag 4 Interview Simon Poulsen: Resumé og fuld transskribering

### Simon Poulsen Resumé



SP har en 15 år lang spillerkarriere bag sig med 328 kampe for SønderjyskE, FC Midtjylland, AZ Alkmaar, Sampdoria og PSV Eindhoven. Dertil skal tilføjes 31 A-landskampe for Danmark inden SP stoppede karrieren i Januar 2019 for at blive kombineret ungdoms- og assistenttræner omkring superligaholdet i SønderjyskE.

SP har været viceanfører i både AZ og SønderjyskE og har lejlighedsvis derfor båret anførerbindet i begge klubber, når anføreren ikke har været til rådighed.

I profiltypen er SP kategoriseret med Grøn som primær og Rød som sekundær.

Trænertanken startede for SP i det sidste år af hans spillerkarriere, hvor han begyndte at interessere sig for det og samtidig træne unge mennsker på privat basis. På samme tid begyndte han at coache og guide back-kollegaen i klubben. Da ledelsen i klubben samtidig synes det ville være en god idé for begge parter, blev det starten på en periode som indeholdt træning med både ungdoms- og superligaspillere.

For SP var valget om at sige ja tak også præget af trygheden ved at blive i fodboldverdenen og på en måde bevare en del af sin identitet, når nu man ikke længere kan være aktiv på banen.

SP oplevede overgangen til træner som svær og påpeger to ting som de sværeste. Det første var, i og med at SP blev i samme klub, at skulle vænne sig til ikke længere at være en del af spillegruppen og dermed sine nu tidligere holdkammerater og venner, men derimod være en del af trænerstaben. Dernæst accepten af ikke længere at være spiller og tøjle og slippe den lyst, som der ganske naturligt er for at være med på banen.

På det mere trænerfaglige plan oplever SP det at tale foran spillerne og præsentere taktiske budskaber som en af de store forskelle. Fra på banen at komme med små korte instrukser til nu at skulle forberede og præsentere et skudsikkert budskab. Det har for SP været en udfordring, fordi modtageren forventer han har løsningen.

En anden detalje som SP nævner er at bevare det fulde overblik i træningen og stadig fastholde fokus på temaet og detaljerne. Ikke mindst når spillet foregår 11v11 og selv med 2 års trænererfaring er det for SP stadig et udviklingspunkt.

På positivsiden har SP oplevet en meget naturlig tilgang til deløvelser og individuel træning. Detaljedelen ift positionering, berøringer og små tekniske detaljer har været meget ligetil og et område, som SP kæder sammen med sin egen spillestil som aktiv.

Tvivl om trænervejen er det rigtige var også i SP's tanker efter det første halve år som træner, hvor tvivlen kom til ham. Det bundede i om han var stoppet for tidligt som spiller, men også i at det er enormt krævende at være træner, især sammenlignet med tiden som spiller.

Arbejdsindsatsen har i høj grad overrasket SP, som mest af alt har fået øjnene op for, hvor meget forberedelse der ligger bag et oplæg, som måske præsenteres på få minutter. Så det blev her, at SP gjorde op med sig selv at det var værd at knokle på og give det chancen, hvilket han den dag i dag værdsætter som det helt rigtige valg.



Konflikthåndtering er den noget som har overrasket SP i trænerrollen. Han husker tydeligt som spiller, når pulsen og intensiteten var høj, men til nu at skulle stå på sidelinjen og bevare roen og samtidig være klar til at håndtere frustrerede spillere. Det kan være en udfordring, men det er samtidig en del af jobbet, som SP føler han kan relatere til og bruge sine egne erfaringer til at forstå spillerne og deres reaktioner og derigennem lede ud fra de enkelte situationer. Derfor ser han denne del og i det hele taget det med at have fokus på den enkelte spiller og møde vedkommende i øjenhøjde, som en af sine styrker.

SP har arbejdet med to teoretiske trænere og han mener, at det han har kunne overføre direkte til trænergerningen, er at han har stået i situationerne og netop den del har givet ham god ballast som sparringspartner til cheftrænerens tilgang til de enkelte elementer i spillet. SP lægger ikke skjul på, at han har arbejdet og arbejder med utrolig fagligt dygtige trænere, men han oplever også at det at de ikke selv har spillet giver en nuance, hvor han er vigtig i forhold til at komme med hans input og erfaringer.

SP nævner desuden at fodboldsproget, teorien og dets udvikling har været en del, som han har skulle vænne sig til at arbejde med, men at det med tiden er blevet naturligt for ham. Formidling af den tavse viden er et punkt, hvor SP føler han virkelig har en fordel. Den måde han selv spillede og slog indlæg på, har været det letteste at videreformidle til de spillere som spiller samme position. SP fortæller at de ting, som han selv bare gjorde af vane på banen, det formår han at lære fra sig helt ned i detaljen og at det fra dag 1 har været en af hans styrker.

På spørgsmålet om hvad SP blev ansat på i SønderjyskE, da han stoppede karrieren er svaret entydigt. Han blev ansat på at være fra regionen, klubmand og så med et godt navn fra sin aktive karriere og derfor fik han chancen. Til gengæld er han helt overbevist om at klubberne fortsat ansætter ex-spillere fordi at det er vigtigt at kombinere de teoretiske trænere med ex-spillerne, som kan bidrage med deres forståelse for at stå i spillernes situation i kamp og træning og desuden forstå det pres, som der er på højeste niveau.

De to vigtigste egenskaber for SP som træner er empati og ærlighed og det er hans udgangspunkt i hverdagen.

Interview med Simon Poulsen (Transkribering)

***I hele interviewet benævnes Henrik Hansen som "HH", og Simon Poulsen benævnes som "SP".***

HH: Har du nogensinde været anfører i din spillerkarriere?

SP: Nej.



HH: Heller ikke i SønderjyskE?

SP: Nej. Eller jo, jeg har båret anførerbindet et par gange, men aldrig som anfører. Har været viceanfører både i AZ og i SønderjyskE.

HH: I forhold til personlighedsprofiler; har I så fået lavet dem nogle af de steder, du har været, og ved du, hvad du er?

SP: Ja, jeg ved, hvad jeg er.

HH: Og hvad er du?

SP: Jeg er meget grøn.

HH: Okay, så er du en af de få, kan man sige.

SP: Ja, men det var jeg også klar over, inden jeg udfyldte profilen. Har også lidt rødt i mig, men det er hovedsageligt grøn.

HH: Så kommer det store forkromede spørgsmål: Hvorfor valgte du overhovedet at blive træner?

SP: I første omgang var det egentlig, fordi jeg godt kunne mærke i hvilken retning det gik med min krop og mit knæ. Så begynder man at overveje, hvad man vil, og hvad man skal, når karrieren er slut. Jeg havde jo et halvt år tilbage, da jeg måtte indse, at jeg ikke kunne spille videre. Snakkede lidt med klubben om det, og de spurgte, om det måske kunne være en vej ind i noget ungdom, eller være med ved senior, hvor jeg kunne kigge med og se om det kunne være noget for mig.

Jeg tænkte, at jeg det kunne det måske godt være. Man bliver i verdenen, og man siger ikke helt farvel med det samme, så det sagde jeg ja til. Så det var egentlig derfor, jeg overhovedet gik ind i det. Et år før jeg stoppede var jeg begyndt at træne unge mennesker ved siden af i min ferie og i min fritid. I klubben havde jeg også lidt individuelt med nogle af de unge eksempelvis Jeppe Simonsen, hvor jeg blev ude for at give dem lidt ting og træne lidt individuelt med dem.

HH: Okay, så det var lidt en blanding af at du selv var begyndt at gå den vej, og at klubben så plantede ideen?

SP: Ja, det var lidt en kombination. Jeg havde ikke gjort helt op med mig selv, at det var den vej, jeg ville gå. Jeg var begyndt at interessere mig for det med at træne unge mennesker i fritiden og hjælpe nogle af spillerne med det, de følte, de manglede. Så blev jeg lidt ude efter træning – også fordi jeg var røget lidt ud på bænken. Derfor kiggede jeg på det på den måde, men igen; jeg havde ikke som sådan gjort op med mig selv, at det var den vej, jeg ville gå, men det var en aftale, jeg fik lavet med klubben, fordi jeg havde et halvt år tilbage af min aftale.

HH: Jeg har en tese om, at der er nogle, der vælger at gøre det på grund af tryghed, og fordi det er den verden, man kender, mere end det måske er ambitioner eller ønsker om at give erfaring videre. Hvordan ser du på den del?

SP: Jeg tror faktisk, det er forskelligt fra person til person. Jeg tror, der er mange spillere, der allerede tidligt i karrieren – en del år for de stopper – begynder at have ambitioner om at kunne gå den vej, når de er færdige. Mange vælger det nok på grund af trygheden, som du også nævner. Sådan var det med mig selv, jeg synes det var hårdt at skulle stoppe med at spille fodbold. Jeg elsker fodbold, det er jo blevet en del af ens identitet, og det er sådan man har set sig selv – og nok

også sådan andre har set en. Så når sådan en mulighed byder sig, så tænker jeg egentlig, at mange tænker, det er den nemme vej, fordi man får lov at blive i miljøet.

HH: Hvad, synes du så, har været det sværeste ved den der overgang fra at have været spiller til nu at være træner?

SP: Jeg synes faktisk -måske især i mit eget tilfælde, fordi jeg blev i den samme klub, og på det samme hold – at det var svært til at starte med. Når jeg gik ind i omklædningsrummet, gik jeg nu ind ad den anden dør i stedet for at gå ind til spillerne. Det skulle jeg vænne mig til. Jeg synes også, når man lige er stoppet; så føler man, at man har det i benene, og man er ikke helt klar til at give slip. Man vil gerne være meget med, og så snart der hopper en ud af træningen, så hopper man ind for at være med.

HH: Hvad med alt det trænerfaglige? Det kan være struktur af træningen, planlægningen af træningen, tale foran spillerne, rette på en spiller eller sådan nogle ting. Er der nogle af de ting, du synes, der har været svære?

SP: Ja, jeg synes specielt det med at stille sig op og tale foran spillerne. Jeg har aldrig haft problemer med at snakke eller noget, men når der pludselig er ansvar, og jeg skal fortælle spillerne det på en anden måde – på et taktisk oplæg – hvordan vi nu skal spille. Jeg er vant til at give korte melding inde på banen om at nu skal du lige gøre det. Nu skal du ligesom forberede dig hjemmefra, og du skal være stensikker. Dem på den anden side forventer nu, at det, du siger, det er løsningen. Så det synes jeg har været svært. Jeg synes også det der med at man nu skal have overblik over det hele. Jeg synes selv, jeg var okay taktisk dygtig, da jeg var på banen. Kunne sagtens give små meldinger til holdkammeraterne, men det her er noget helt andet. Når der skal gives taktiske dessiner videre, og man skal have et overblik over et helt hold. Jeg synes stadigvæk det er svært. Når jeg er på træningsbanen, selvom jeg har to års erfaring, så synes jeg stadigvæk godt, det kan være utrolig svært at styre et 11v11 spil.

HH: Ja, at få alle detaljer med og holde fokus?

SP: Ja, det er jo det. Man kan sagtens sætte en øvelse eller et nyt spil op, men samtidig med at du har overblikket over det hele, skal du kunne finde detaljerne i spillet, for det er typisk dem, der er det vigtige.

HH: Er der så noget, du synes, har været meget ligetil og måske endda let, hvor du tænker, at det har bare været – fra dag ét – noget jeg bare kunne overføre direkte?

SP: Ja, det synes jeg specielt, at deløvelser, pasningsøvelser, tekniske øvelser og irttesætte – eller hjælpe til på det individuelle i spillet med positioner og positioneringer. Detaljer og berøringer – det har været naturligt for mig fra dag ét. Det er noget, jeg altid selv har ment, at jeg var dygtig til, og det er noget, jeg qua min erfaring fra de steder jeg har spillet, hvor der måske har været lidt mere øje på detaljerne end herhjemme. Så den del var rigtig nem for mig.

HH: Er der noget tidspunkt i de seneste to år og måske også før det, hvor du har tvivlet på, om det var det rigtige for dig at gå trænervejen?

SP: Ja, det er der. Jeg vil sige, lige ved skiftet fra spiller til træner tænkte jeg, at det her er bare det helt rigtige. Fandt lynhurtigt ind i trænerteamet og tænkte at det her er bare det bedste jeg nogensinde har gjort for mig selv at stoppe karrieren og så komme over på den her side.

Så vil jeg sige, at efter et halvt år, kom der en lille krise, hvor jeg var i tvivl om, hvorvidt det var det rigtige. Jeg savnede at spille, og der var mange søvnløse nætter om, hvorvidt jeg var stoppet for tidligt.

HH: Var det møntet på at du savnede at spille, eller at der var noget i trænergerningen, som du havde svært ved?

SP: En blanding. Det var både det med at man savnede at være spiller. Det kræver også rigtig meget tid at være træner fremfor spiller, og det finder man først ud af bagefter, at der mindst er dobbelt så meget arbejde og timer i det. Der skulle jeg gøre op med mig selv, om det var det værd. Jeg fortsatte dog med at knokle på, og den dag i dag – her to og et halvt år efter – der er jeg ikke tvivl om, at det er det rigtige for mig.

HH: Det er meget cool. Jeg havde selv de samme overvejelser. Så det er meget fedt at høre, og det er der flere, der har haft.

HH: Er der nogle udfordringer efter du er blevet træner, som har overrasket dig?

SP: Øøh. Ja. Konfliktløsning. Hvordan håndterer du konflikter som holdkammerat kontra træner. Det er en lidt anderledes måde. Man skal hele tiden bevare roen, og nu havde jeg selv sindssygt meget temperament som spiller. Det er sjovt på den anden side, hvor man ikke har høj puls, og man kan se, hvordan de kan hidse sig op over, at her lader vi den køre. Så konflikthåndtering generelt er faktisk en af de ting, der har overrasket mig mest. Og så det med at dømme til en træning. Jeg ved godt, det lyder som en fuldstændig bagatel.

HH: Ja, men det ender jo som regel også i en konflikthåndtering.

SP: Ja, det er jo lige præcis det. Det er nok en af de ting, der har overrasket mig mest, hvor jeg har tænkt, at det er da det nemmeste i hele verden. Når man er en af de ældre spillere, så råber man bare højt, og så får man ofte sin mening.

Her på den anden side skal man bevare overblikket, og man skal vide, hvorfor er det nu, at spilleren hidser sig op? Er han ved at tabe? Er han lidt ude af truppen? Hvorfor reagerer de, som de gør? Der synes jeg, man har en stor opgave som træner med at behandle folk forskelligt, men fortsat alle mand retfærdigt.

HH: Hvad vil du vurdere er dine største styrker som træner?

SP: Det, tror jeg, faktisk er den del.

HH: At håndtere konflikter og kunne behandle folk retfærdigt?

SP: Ja, at kunne behandle folk ordentligt og retfærdigt. At kunne tale med spillere i øjenhøjde og prøve også at have et godt forhold til dem som er udenfor. Det nemmeste er jo dem, som altid spiller, men det er vigtigt at komme hele vejen rundt, og sørger for, at dem som ikke rigtigt spiller, de skal have den ekstra fokus både træningsmæssigt og menneskeligt.

HH: Er det noget, du kan relatere til fra din egen tid som spiller?

SP: Ja. Både i Italien, hvor det var en rigtig hård periode for mig. Der manglede jeg selv, at der var en af de otte trænere, der tog sig af dem, der ikke var i nærheden af holdet. Det er noget, jeg altid har lagt vægt på.

HH: Hvad er så din største svaghed eller svagheder?

SP: Det er klart det der med at styre det overordnede 11v11 spil på stor bane. Jeg er selv meget detaljeorienteret, og det tror jeg også kommer af, at jeg som spiller ikke kunne give dessiner til alle på banen. Jeg havde meget fokus på mig eget spil. Derudover tror jeg der er stor forskel på at være blevet træner i en tidlig alder og stå for sit eget hold – og så på at være assistent.

HH: Er der nogle kompetencer, fra din tid som spiller du har kunnet overføre direkte til trænerrollen?

SP: Ikke som sådan. Jeg tror nogle gange, der er fordele ved at gå fra spiller til assistent i at du selv har stået, hvor spillerne er nu. Det har jeg kunnet overføre. Nu har jeg arbejdet under først en træner og nu en anden træner der ikke selv har været der. På papiret er det mest optimale, at vores angriber er første forsvarer og det ene og det andet. Men nogle gange gør det bare, at når han har haft trænet dybe løb, så kan han i den givne situation ikke være første presspiller, fordi han har haft tre dybdeløb.

Der er min erfaring god, fordi jeg kan så sige, at ja, jeg forstår godt, hvad du mener, men måske bør du ikke råbe ad ham lige nu. Når du selv har været på banen, har du en anden viden. Så kan du godt se, at han har tre meter at kunne vende på, men den måde han modtager bolden på, og den måde presset kommer på; der kan han ikke gøre det, som du lige synes, han skal gøre og andre mener han bør gøre i den situation.

Det er en af de ting, jeg synes, jeg har kunnet føre med over og også kunnet bidrage med, så træner ikke tænker, at det er bare et taktikbræt det her.

HH: Er der andre ting, du har oplevet ved de teoretiske trænere, hvor du ser store forskelle på den måde du tænker og agerer på kontra dem?

SP: Det er mest på de der ting, i forhold til at ja, jeg kan godt se, at i den optimale situation havde det været sådan. Men lige præcis som modstanderen står, og sådan og sådan og sådan, den fart bolden kommer med, så kan det ikke lade sig gøre i den situation. Jeg har selv stået der. Vi synes måske han har den plads, men med de tilskuere, en puls på 200, det pres, der vil det ikke kunne lade sig gøre. Der vil den slags fejl komme op. Det er mest på det parameter, der er forskelle.

Nu har jeg også arbejdet med, og jeg er også blevet trænet af nogle, som måske har været teoretiske trænere, der er langt mere fodboldkloge end mig, selvom jeg har spillet på højt punkt. Men jeg synes bare at det er vigtigt, at hvis cheftræneren ikke har, så har en af assistenterne prøvet at spille på et forholdsvis højt niveau, så man også har den del med.

HH: Hvordan er du blevet modtaget, når du så er kommet med din vinkel til cheftræneren? Har de været modtagelige?

SP: Ja, det synes jeg egentlig, de har. Men kommentarerne er også tit, at hvis han vil på højere niveau, så skal han kunne det. Jeg holder fast i min mening, og når pulsen er nede, og nederlaget på afstand, så synes jeg, der er blevet lyttet, og der har været forståelse.

HH: Jeg kan huske fra mig selv, at på nogle af mine første kurser mødte jeg mange teoretiske trænere. Altså trænere der ikke selv har spillet fodbold. Der oplevede jeg enormt mange fagudtryk, hvor jeg nogle gange kunne sidde tilbage og tænke, at det er slet ikke sådan, jeg taler, når jeg taler og tænker fodbold. Hvordan er din oplevelse af det? Nu har du jo været på A-kursus, hvor der

snakkes spillestilsbold, faser og sikker også halvrum, siderum og sådan nogle ting; hvordan har dit møde været med alle de der fodboldfaglige udtryk?

SP: Det kan jeg godt mærke; det er en af de ting, der har været sværere mig at acceptere, som fodboldens sprog har udviklet sig. Der skal findes nye flotte udtryk for alt, og så skal alle bruge det – i stedet for bare at sige, hvad det er, der er. Det har jeg haft svært ved, kan jeg godt mærke. Men alligevel; her efter to år; er jeg også selv begyndt at bruge nogle af de ord.

HH: Har der været en udvikling for dig på det, så noget af det faktisk giver mening, eller bruger du det groft sagt, fordi andre bruger det?

SP: Jamen jeg bruger det vel lidt, fordi andre bruger det. På en eller anden måde er det blevet en fodboldordbog. Hvis en træner siger det på en måde og jeg på en anden, så bliver det jo også noget snavset og forvirret noget. Så det er noget, jeg er gået på kompromis med, har accepteret og nu er det på en måde blevet naturligt.

HH: Har du oplevet nogle situationer, du har stået i, hvor du har kunnet vende tilbage til din baggrund som spiller og kunne løse situationen enten med en spiller eller taktisk? Altså hvor du konkret kunne sige, okay, det har jeg oplevet, eller du har sagt, her ved jeg lige nøjagtig, hvad vi skal gøre fordi sådan og sådan?

SP: Jamen hvis vi går tilbage til konfliktløsningen. Du kan tage dig selv og Niels, hvor jeg nogle gange er kammet over. Den måde, I har stået og nogle gange skullet stå og snakke mig ned, den har jeg stået i også. Med en Pierre Kanstrup, hvor jeg kunne se, at de stod og skabte sig, og tænkte bare, hvad har de gang i nu?

Der kunne jeg tænke tilbage på, at jeg har selv stået der. Prøve at tænke, hvordan ville jeg selv have, at den skulle løses. Hvad skal en træner sige i den situation, så det har mest været det. Derudover også nogle back-kant-situationer, som er det område, hvor alle gerne vil forsøge at skabe en tvivl. Der har jeg også stået i nogle situationer, hvor jeg selv er kørt ud på røv og albuer. Der har jeg også kunnet bruge nogle dele, men et direkte eksempel; nej.

HH: Okay. Nu snakkede vi meget om det der med at man har noget erfaring, som man også kan kalde for tavs viden. Du kan jo godt stille dig ind og slå 20 indlæg, der alle ligger, hvor de skal. Men hvordan ser du på udfordringen med at formidle den egenskab til spillerne – altså at træne dem og forklare at få dem til at slå et lige så godt indlæg som dig for eksempel?

SP: Nu er vi lidt tilbage til, da du spurgte om mine styrker. Det er netop, hvis jeg ikke fik sagt det før, at det er netop på det individuelle plan i forhold til det rent teknisk udførte. Der har jeg en god evne til at gå helt ned til detaljen i forhold til, hvordan kroppen skal vende og alle de der ting. Så det kommer rigtig naturligt for mig at skulle give den slags ting videre.

HH: Det synes jeg er super cool! For jeg synes nogle gange, og det er bare min egen personlige oplevelse, at jeg kan godt vise et halvtliggende vristspark og slå den over ti gange. Men jeg er ikke så skarp til at sige, hvorfor skal støttebenet være i præcis den vinkel, og hvorfor skal afstanden være så stor, og hvor de skal ramme den. Jeg gør det bare.

SP: Ja, ens krop gør det bare naturligt, og man gør det bare. Din hjerne siger til dine fødder, at det skal ske, og så sker det bare.

HH: Ja, og jeg har gjort det så mange gange, og jeg kan ikke forstå, når en anden ikke kan gøre det. Jeg har al den viden i mig selv, og jeg ved, hvordan man gør, men det kan være svært at få det viderebragt – og specielt i starten var det virkelig frustrerende for mig, for det kunne være svært. Det, synes jeg bare, er en af de udfordringer, der i hvert fald kan være.

SP: Det er faktisk noget af det, jeg synes, er en af mine helt store styrker. Jeg kunne faktisk få givet en masse til blandt andet Alexander Bah i forhold indlæg, berøringer og kropsholdning. Nu er det også samme position, bare spejlvendt, men det er noget af det, jeg egentlig allerede fra dag ét af har kunnet bidrage med.

HH: Hvad tror du, du blev ansat på, første gang du blev ansat som træner? Personlighed, faglighed, kompetencer?

SP: Jeg tror, jeg blev ansat på, at jeg er fra regionen, en rigtig klubmand og jeg tror på, at mit navn havde betydning.

HH: Okay. Fedt svar!

SP: Det er overhovedet ikke, fordi jeg skal stå og sige, at jeg selv synes, jeg har et stort navn, men det er det, jeg tror, var den eneste grund til, at jeg får chancen. Nu håber jeg så selvfølgelig, at forlængelsen er kommet af, at jeg også rent fagligt har noget at byde ind med; men jeg tror, at det andet havde betydning for, at jeg fik chancen.

HH: Jamen det er fuldstændig i tråd med en af de teser jeg har, om at jeg også selv tror, jeg blev ansat på den person jeg var og den spiller jeg havde været. Jeg tror ikke, de på det tidspunkt kunne sige, at ”han bliver en god træner”. De kunne tro på det og håbe på det, men jeg tror ikke på, de kunne vide det.

HH: Når man ser rundt på klubberne, så er der jo virkelig mange af trænerne – enten chefrænere eller assistentrænere, der er spillere der har spillet enten superliga eller udland. Der var et flertal, da jeg gjorde det op i maj. Hvorfor tror du, at klubberne bliver ved med at ansætte spillere der har spillet på højt niveau og smider dem direkte ind på superliganiveau som træner?

SP: Jeg tror, det er vigtigt, for jeg kan sagtens se ideen i at have en af de teoretiske trænerne, som du nævnte før. De har læst fodbold, og de har studeret fodbold. Fodbold bliver også mere og mere et taktisk spil fra sidelinjen, kan jeg selvfølgelig også se. Men jeg tror også, at klubberne har indset, at det er vigtigt, der også er en, der har prøvet det selv. En der kan mærke spillerne, en der ved, hvad de går igennem, og ved hvad de står over for. På den måde kan bruge sin erfaring til at snakke med spillerne. Jeg tror bare på, at vis-forklar-vis er den bedste måde at lære på.

Presset bliver også større og større på de unge mennesker, og der hjælper det ikke, at en træner, der selv har spillet serie 4 står og siger, du skal ikke tænke på, at der er tilskuere, du skal bare gøre det, som du gør til træning, når du spiller for 50.000. Jeg tror bare, det er vigtigt, at der er nogen, der har prøvet det på egen klub, og jeg tror også, at det er det, klubberne tænker.

HH: Det, tror jeg, du har ret i, og det kommer jeg også til at spørge nogle af klubberne om. Er der noget, du vil sige, der har overrasket dig mest i trænerjobbet? Enten som du ikke havde set komme – eller du ikke havde troet ville være en så stor del af trænerjobbet? Eller jeg havde ikke troet, der var så stor glæde ved at vinde som træner. Er der noget, der lige falder dig ind?

SP: Ja, altså arbejdstimerne. De timer man ligger i et enkelt oplæg har overrasket mig rigtig meget. Jeg ved selv som spiller, at man har siddet og hørt et oplæg og tænkt: Er det ikke snart færdigt? Jeg har ikke på ét tidspunkt tænkt, at det er flere dages arbejde, der er brugt. Det er virkelig kommet bag på mig. Altså jeg kunne nærmest ikke tænde en computer, eller jeg anede ikke hvor Word lå, eller hvad PowerPoint var inden træneren, og det er jo en stor del af arbejdet.

HH: Vi har faktisk en træner, der siger, at man kan hurtigt blive fanget foran skærmen og glemme, at det handler om at være sammen med spillerne.

SP: Ja, det, synes jeg, faktisk er meget kloge ord.

HH: Er der et ord eller to ord, du kan sætte på, som er det vigtigste for dig som træner. Altså keypoints på hvordan du er som træner? Det kan være alt fra din ledelsesstil, din kommunikation, din empati eller din fodboldfaglighed. Whatever. Et eller to ord, hvor det i hvert fald altid er en stor del af dig.

SP: Ja, empati og ærlighed.

HH: Jeg har ikke flere spørgsmål.

## Bilag 5 Interview Niels Lodberg: Resumé og fuld transskribering

### Niels Lodberg Resumé

NL har spillet 298 kampe i den danske Superliga i perioden 2000-2015 for Lyngby, Farum, Horsens og SønderjyskE. NL har desuden været anfører i mere end 5 sæsoner i AC Horsens og i en kortere periode i tiden i SønderjyskE, hvor han fungerede som viceanfører den øvrige del af tiden.

NL's trænerkarriere startede i juni 2015 som spillende assistenttræner i AC Horsens, men allerede 6 måneder senere blev støvlerne endegyldigt placeret på hylden og al fokus blev lagt i assistenttrænerrollen. I Juli 2017 blev NL så hentet til SønderjyskE i samme rolle, hvor han indtil Juni 2021 har fungeret som assistenttræner for 2 forskellige trænere og i øvrigt været fungerende cheftræner i 3 kampe.



I profiltypen er NL kategoriseret med Gul som primær og Rød som sekundær.

NL var fuldstændig afklaret med at han ville blive i fodboldbranchen efter sin karriere som spiller. NL var dog også meget bevidst om, at der lå en meget stor andel af tryk i valget om at blive i den fodboldverden han kender så god. Samtidig var der også et stort ønske om at arbejde med mennesker og blive klogere på trænerfaget.

For NL var den største udfordring at skulle lære at være i en anden rolle overfor tidligere holdkammerater og måske endda i nogle tilfælde venner. Den udfordring har absolut krævet noget tilvænning, men har også været en spændende og lærerig udfordring. Dertil har arbejdsmængden og det at man selv som assistenttræner tænker fodbold 24/7 overrasket NL.

Til gengæld har det for NL været meget naturligt at være en bærende del af at styre træningen og have og tage ansvar. Det at være fokuseret på at skabe en god træning og være i kontakt med spillerne både på og udenfor banen har været en meget naturlig del af det at blive træner for NL.

NL har alligevel ved flere lejligheder tvivlet på om trænervejen og især om cheftrænerrollen er det rigtige for ham. NL har i sine assistenttrænerroller haft stort ansvar og følt han har fået hele pakken erfaringsmæssigt. Der er for NL ingen tvivl om at man, som cheftræner skal være utrolig dygtig for at kunne administrere hele paletten.

På det ledelsesmæssige plan anser NL sine personlige menneskelige kompetencer, som en af sine styrker og i det ligger også det at kunne skabe en vinderkultur og et miljø.

På det fodboldfaglige hviler NL meget i sine tanker og syn på spillet og han ser det som en stor styrke, da der helt naturligt er mange meninger om hvordan fodbold skal spilles.

NL vurderer dog samtidig sin største svaghed til at være evnen til at lytte og lade andre overbevise ham om nye ideer eller holdninger end hans egen. En svaghed NL er meget bevidst om, men som han ser som en stor udfordring. NL har brug for at have stor tillid til dem som skal kunne påvirke eller ændre hans holdninger.



Når snakken falder på de to beskrevne træner typer, så har NL samarbejdet med 2 teoretiske trænere og det har været to meget forskellige samarbejder. NL tror absolut på at det bedste fra begge typer skaber en god konstellation, men man skal også være opmærksom på, at der i nogle tilfælde kan være tale om at modsætninger mødes. Især når man taler om en meget teoretisk eller praktisk tilgang til spillet. NL beskriver at den teoretiske træner nogle gange kan misse hvad spillerne føler og at holdsammensætningen måske kan blive valgt ud fra de forkerte præmisser. Men generelt synes NL at det er en god kombination og han påpeger at en dygtig træner uden spillererfaring sagtens kan være en dygtig leder.

På den mere teoretiske del af spillet har NL oplevet en stor udvikling i de seneste ti år. Fodboldfagligheden er blevet opgraderet væsentligt i dansk fodbold og NL understreger, at det var svært for ham i starten som træner at skulle bruge de rette termer, da det føltes mere som at man ville bevise man kunne termerne end det gav mening på daværende tidspunkt. For NL er betegnelserne ikke det vigtigste, men det handler udelukkende om at spillerne forstår dig og dit budskab.

NL har i sin rolle som anfører været vant til at have ansvar. Den kompetence føler han at han har kunne tage direkte med over i trænerrollen, så det fra dag 1 har været naturligt for ham. Ligeledes har NL dagligt oplevet at kunne bruge sine erfaringer ift enkelte spillere eller specifikke situationer. Det kan være en spiller som er blevet sat af holdet eller bare hænger lidt. Der sørger NL altid for at være tæt på og give spilleren plads til frustration og tanker. Noget som NL relaterer til sin egen tid som spiller og er meget opmærksom på. Den samme erfaring gør sig gældende i situationer på træningsbanen hvor tændingen og intensiteten er høj. Der kan opstå konflikter og frustration, men NL føler sig virkelig godt klædt på qua han selv har stået der som spiller.



At formidle den tavse viden, sine egne erfaringer, er noget af det som NL synes er svært. Ofte er det bittesmå detaljer eller vaner, men det kan være svært at træne, så der handler det for NL om at italesætte det, men selve implementeringen på træningsbanen kan være udfordrende.

For NL har den største overraskelse i trænerjobbet været den mængde tid han bruger på jobbet. Men for NL ikke så meget arbejdsmængden. Det var han forberedt på, men det at man selv som assistenttræner ikke kan lægge arbejdet fra sig, men lever og ånder i det 24/7. Det har været en stor overraskelse, men for NL er det ikke negativt, da han virkelig godt kan lide det.

NL anser ledelse for den absolut vigtigste prioritet, når han ser på sig selv som træner. NL ser masser af fodboldfaglighed i fodbold Danmark, men med udviklingen og størrelsen på teams i klubberne, tror NL at ledelse er det vigtigste for at nå til tops som træner.

På spørgsmålet om hvilke kompetencer NL blev ansat på i sit første trænerjob i AC Horsens er svaret nepotisme. Naturligvis sagt med et glimt i øjet, men også med en vis form for alvor. NL blev, ifølge ham selv, ansat på sit navn, sin tid som spiller i klubben og sine personlige værdier og kompetencer, som stod godt ift klubbens.

Samme billede var, ifølge NL, gældende da han 2 år senere rykkede til SønderjyskE. En klub som kendte ham igennem 3 sæsoner som spiller og vidste hvilken personlighed de fik, mere end de vurderede ham som træner.

Når klubberne så alligevel igen og igen vælger at tage ex-spillere direkte ind i trænerstaben omkring klubbens vigtigste hold, så er NL's bud at det handler om at få den kompetence ind, som evner at forstå mekanismerne omkring et Superligahold, staben, ledelsen og spillerne. Der mener NL at ex-spillere springer mange led over sammenlignet med en veluddannet teoretisk træner, som aldrig har oplevet presset og dagligdagen. Så helt grundlæggende forstår NL godt de sportschefer, som vurderer at ex-spillere trods manglende træneruddannelse og erfaring er en brugbar kompetence at få ind i staben.

### **Interview med Niels Lodberg (Transkribering)**

I hele interviewet benævnes Henrik Hansen som HH, og Niels Lodberg er nævnt som NL.

HH: Har du som spiller været anfører?

NL: Det har jeg, ja.

HH: Flere gange?

NL: Ja. Jeg var fast anfører i 4-5 sæsoner i AC Horsens, og så kom jeg til SønderjyskE, hvor jeg var viceanfører. Vores daværende anfører var udenfor var jeg mere eller mindre fast i et tidspunkt. Så jeg har prøvet at være anfører i flere klubber.

HH: Hvilken personlighedsprofil er du?

NL: Den har jeg ovre i min taske. Det kan jeg ikke huske.

HH: Du kan tage den på farverne, kan du huske den?

NL: Der er jeg guld og rød.

HH: Altså mest gul og så rød – eller omvendt- kan du huske det?

NL: Jeg mener, det er mest gul og så rød.

HH: Okay. Det store spørgsmål. Hvorfor valgte du at blive fodboldtræner?

NL: Det er et stort spørgsmål. Min grund til at blive fodboldtræner var først og fremmest, at jeg vidste, da jeg færdig som spiller ville jeg blive i branchen. Det var én ting, men det vigtigste for mig var at jeg skulle arbejde med mennesker. Da jeg tog valget om, at jeg skulle være træner, der var det ikke fordi, jeg havde en idé eller filosofi om, hvordan jeg ville spille fodbold på det tidspunkt. Men jeg var meget nysgerrig på faget, og jeg mente, jeg kunne komme ind og komme med nogle ting – primært med den erfaring jeg har haft fra forskellige trænere, som jeg kunne bruge. Så det var flere ting kombineret, der gjorde, at det var det, jeg valgte at prøve.

HH: Hvordan ser du på fordelingen af om man vælger det på grund af en tryghed i branchen og det med at man kan give noget videre?

NL: Det ville jeg lyve, hvis jeg ikke siger, at det primære for mig var tryghed. Det tror jeg. Når man står som fodboldspiller, så er man lidt usikker, når man er færdig med sin karriere. Men man ved,

der er nogle ting, man er dygtig til, og der er nogle ting, man har en erfaring indenfor. Det gør det det nemmere, og vejen er blevet vist af mange andre tidligere fodboldspillere.

Så jeg tror, mange vælger at blive fodboldtrænere, fordi de ikke ved, hvad de ellers skal. Så drastisk føler jeg ikke, at min situation var, men der var en stor tryghed i det for mig, så hvis jeg skal sætte procenter på; så er det nok en 70-30 til tryghed.

HH: Hvad synes du så har været det sværeste ved overgangen fra spiller til træner?

NL: Jeg synes, der var mange ting. Det allersværeste var det der med at være omkring mine kammerater; tidligere holdkammerater og også venner udenfor banen – og lige pludselig være – i nogle situationer på den anden side i forhold til dem. Det har været en udfordring. Det er ikke sådan, at jeg ikke har kunnet være i det, men det har i den grad været noget, jeg skulle lære.

Dernæst tror jeg, at mange der har spillet fodbold og bliver træner – de har alle stort set fået et chok over, hvor meget arbejde der er i at være fodboldtræner. Ikke kun i dagligdagen ift. træning eller kamp. Selvom man er assistenttræner, så føler jeg, at man er det 24-7. Det er både det, jeg kan lide, men det er også noget, der overraskede mig.

HH: Hvad synes du så, hvis vi vender den om, der har været det nemmeste eller mest naturlige i forhold til overgangen?

NL: Altså det nemmeste?

HH: Ja; altså hvad har været lettest at gå til, hvad følte du dig hurtigst du med?

NL: Altså generelt træningen og ansvaret. I det øjeblik jeg først blev træner, der gik det hurtigt, og jeg ville være omkring beslutningerne, selvom jeg var assistenttræner. Jeg vil gerne have ansvar, og jeg vil gerne det hele. Jeg vil gerne meget tæt på, og jeg vil gerne give min holdning til kende. Det er klart, at når man selv har spillet fodbold i mange år; så selvom man ikke kender begreberne for, hvordan man træner godt, så har man allerede qua sin erfaring nogle redskaber, der gør, at man kan sætte en god træning op, synes jeg. Man kan være til stede, og man kan være på – både på og udenfor banen ift. spillerne. Det er noget, jeg altid har gået op i, og det er også noget, jeg synes, falder mig let.

HH: Har du nogen sinde tvivlet på, om trænervejen var den rigtige for dig?

NL: Ja.

HH: Kan du sige noget mere om det; hvad det var, du tvivlede på, eller hvorfor du tvivlede?

NL: Jeg tvivler stadigvæk den dag i dag. Hvis du kigger udefra, vil mange nok sige, at jeg har været assistenttræner i 5-6 år. Jeg føler jo, jeg har været i 20-30 år med al den erfaring, jeg har fået. Der har godt nok været mange sjove ting synes jeg indover. Så jeg synes af og til, jeg gør mig tanker omkring, om det er det rigtige. Både i forhold til om det er det værd, men jeg tænker også mange tanker i forhold til at være chef.

Når man er assistenttræner, så får man stort set hele pakken, det har jeg i hvert fald fået i mine ansættelsesforhold. Altså fungerer på stort set samme måde som cheftræneren, men bare ikke stået med det endelige ansvar. Der må jeg sige, at der skal du godt nok være dygtig for at kunne administrere hele pakken, og det kan jeg godt have min tvivl om.

HH: Hvad synes du så har været dine to største styrker som træner?

NL: Øøøøh. Ja, det er da godt nok nogle store spørgsmål. Det vigtigste for mig er mine personlige kompetencer. Mine ledelsesmæssige kompetencer tiltaler mig helt vildt, og jeg synes, det er voldsomt spændende. Men det er også et stort punkt bare at sige. Men det der med at være omkring andre mennesker og være med til at skabe en kultur og et miljø. Det er noget af det, jeg synes er mest spændende, men også noget, jeg synes, jeg er rigtig god til.

Et andet punkt, som jeg synes er ekstremt vigtigt er mine fodboldfaglige kompetencer i forhold til fodboldspillet. Jeg oplever, der er meget forskelligt syn på det. Mange mennesker har holdninger og meninger omkring hinanden. Jeg tror, der er mange, der sætter spørgsmålstejn ved forskellige typer af trænere, men jeg hviler meget i mine fodboldkompetencer, og jeg tror meget på den måde, som jeg godt kan lide at se spillet på.

HH: Hvad er så dine svagheder som træner?

NL: Åh. Der er mange. En svaghed er, at jeg ikke altid er så god til at lytte til øvrige stabsmedlemmer. Hvis jeg har en idé eller holdning, er jeg svær at få til at ændre mening, fordi jeg tror så meget på mine egen ide, holdning eller mening. Der har jeg en stor udfordring; medmindre det er en, som jeg virkelig kender, og som jeg tror meget på. Så er jeg let at få overbevist, men ellers kan det give nogle udfordringer omkring den del.

Der er mange jo, det er lige med at liste dem op, men den her er jeg meget bevidst om.

HH: Jamen det er fint, du behøver ikke nævne flere. Jeg har lidt en definition af, at der er typen som du er; Der er tidligere spiller der har uddannet sig til træner. Og så er der dem, jeg definerer som teoretiske trænere, der ikke selv har spillet på højt niveau. Du har selv arbejdet med i hvert fald en. Er der nogle ting og forskelle, du kan sige om det samarbejde med dig som tidligere spiller i samarbejde med en teoretisk uddannet træner. Er det et godt match, har I mødt nogle udfordringer, har det været noget, hvor I har sagt, at det der er bare perfekt ud fra det? Har du nogle vinkler på det?

NL: Ja, det synes jeg, at jeg har. Jeg har oplevet to forskellige trænere, der går under den kategori af trænere, der ikke selv har spillererfaring fra topniveau. Det har været to meget forskellige samarbejder. Men jeg tror på, at det er en god konstellation. Du har i hvert fald et sted, hvor nogle modsætninger mødes. Der er en ekstremt teoretisk tilgang til spillet og typerne. Er du en teoretisk træner kan du godt misse det der med at føle, hvad tænker spillerne?

Nogle gange kan det jo være en fordel ikke at stille det stærkeste hold, fordi helheden bliver bedre. Men i bund og grund er der jo måske en anden spiller, der havde gjort sig fortjent til at spille. Men er det i holdets bedste? Sådan noget kan du måske bedre føle, når du selv har været spiller. Der kan en teoretisk træner gå ud fra, at ham der fortjener at spille. Begge dele kan jo i og for sig være rigtigt, så det oplever jeg, og jeg tror, det kan være et rigtig godt match. Selvom han ikke er tidligere spiller, men han er en ekstremt dygtig leder, så tror jeg, det er en rigtig god kombination.

HH: Hvordan har din oplevelse så været i det der med, at når man går over og bliver træner, så møder man en masse fagudtryk, du ikke nødvendigvis har mødt som spiller. Hvordan har den erfaring eller oplevelse været?

NL: Nu synes jeg jo generelt, at billedet herhjemme; nu ved du jo godt, at alle spillere efter en superligakamp snart står og snakker om fase 1, 2 og 3. Det gjorde du jo ikke for ti år siden. Der er

ingen tvivl om, at fodboldfagligheden generelt er blevet hævet. Også blandt eksperter og kommentatorer. Der er der kommet et nyk op. Ingen tvivl om, at det for mig var svært, da jeg startede med at træne. Der ville jeg gerne bruge det sprog, jeg havde brugt, da jeg selv var spiller. Jeg syntes da, at det var noget fis, at jeg skulle stå og gå så meget op i termer. For jeg følte lidt, at man kun nævnte dem for at kunne vise, at man kan sige dem. Men i bund og grund er det vigtigste, at spillerne forstår dig. Om du snakker om en kontra eller omstilling er for mig ikke så vigtigt. Det vigtigste er, at spillerne forstår budskabet, og så behøver jeg ikke altid at skulle bruge de flotte ord.

HH: Er der nogle kompetencer fra din tid som spiller, du helt konkret kan sige, du har fået med i trænerrollen?

NL: Ja. Når man har været anfører, har man været vant til at have et eller andet ansvar. Der er mange forskellige måder, en træner bruger en anfører. Mange af de trænere jeg har haft, de har brugt mig, og det forlangte jeg også. Det der med at tage ansvar, det har jeg taget med ind i trænergerningen, og det gælder både på og udenfor banen. Jeg har haft spillere med hjemme i min baghave og holdt fest. På den måde går jeg også forrest i forhold til at planlægge. Jeg vil skabe tryghed, og folk skal have det godt generelt. Det betød meget for mig som spiller, men det gør det også som træner.

HH: Har du nogle konkrete situationer eller eksempler, hvor du har kunnet tage noget fra din tid som spiller, du har kunnet bruge i trænergerningen? Det kan eksempelvis være konflikthåndtering eller noget andet?

NL: Ja, det synes jeg stort set, at jeg oplever på daglig basis som fodboldtræner. Det kan være en samtale med en spiller; hvis jeg ved, han lige er sat af, så vil det første, jeg vil gøre som assistenttræner være lige at komme omkring ham, hvis han har været til en samtale om det med cheftræneren. Jeg ved, hvor frustrerende, der kan være, og selvom en cheftræner både er sød, rar og flink, så kan det ikke altid være sådan, at spillerne forstår budskabet. Så nogle gange er det godt lige at kunne give en anden vinkel på det. Det har jeg gjort masser af gange. Det står ikke i min jobbeskrivelse, og det er ikke noget, jeg bliver dikteret at gøre af cheftræneren. Men på grund af min erfaring har jeg altid opsøgt det. Nogle gange kan det være meget rart, at der er et sted, hvor spillerne kan komme af med frustrationerne.

Der har jeg altid haft en samhørighed med mine spillere, så de ved godt, at hvis de står og sviner cheftræneren til ved mig, så går jeg ikke op og banker på hos ham for at sige, at ham der, han synes, du er en idiot eller et eller andet. Der er der en rigtig god balance mellem tingene, og jeg har en fornemmelse af, at alle spillerne egentlig stoler på mig i den situation. Det er ét konkret eksempel, men jeg synes, der er mange.

Det kan også være i forhold til at være ude på banen og have et intervalspil med høj puls. Der ved jeg selv, at jeg kunne brænde sammen på banen. Når mine spillere gør det, så står jeg ikke og råber og skriger. Jeg husker i stedet tilbage på, hvordan jeg selv var, og hvordan vi trænede. Den erfaring kan jeg bruge, og der er der nogle trænere, der står og er bange for det. Det må ikke komme helt op at køre for dem. Jeg kan egentlig godt lide, at det kommer op og er lidt shaky. For der er vi på et stadie, der minder om en kampsituation i forhold til intensiteten, og det er der, vi virkelig kan rykke noget, tror jeg.

HH: Hvordan ser du på den mulige udfordring, der kan være i et skulle formidle den tavse viden eller ens egne erfaring og oplevelser? Altså alt det du kunne på banen – få det formidlet og formuleret til spillerne?

NL: Den skal jeg lige have igen; den forstod jeg ikke helt.

HH: Spørgsmålet er: Hvordan ser du på udfordringen i at formidle din tavse viden, din erfaring, dine egne oplevelser; alt det du nemt og simpelt kunne udføre på banen ved vane eller instinkt – at få det viderebragt til andre på banen, så de kan bruge det konstruktivt? Altså lære det fra dig?

NL: Det, synes jeg, er svært. Det synes jeg, det er, fordi det er tit bittesmå ting. Det er ofte de bittesmå ting, der kan være svære at træne og få implementeret. Mange cheftrænere italesætter det i stedet for at træne det.

Konkret eksempel: Vi fik aldrig nogle af de der 50-50-indkast. Som spiller appellerede jeg altid til, at det var mit indkast, uanset om jeg havde rørt bolden eller ej. Det irriterede mig, at vores spillere aldrig gjorde det. Man kan så sige, at det bare at italesætte det? Det havde jeg gjort i noget tid, og der skete ingenting. Vi begyndte så at træne det; og træningsteknikken er ikke så vigtig. Men hvis man til træning ikke appellerede for, at indkastet var dit, når bolden var ude, så kunne man få fem armbøjninger eller et eller andet.

Det er en erfaring, jeg har. Og jeg synes, at alle de der små ting, det er meget udfordrende at få ud. Det er nemt at italesætte, men at få det implementeret, kan det godt være en udfordring i; men det er et spørgsmål om at få det ud via træning.

HH: Fint. Hvad har overrasket dig mest i jobbet som træner? Nu har du selvfølgelig været træner i mange år, men hvis du tænker tilbage? Det kan både være i starten, men det kan også have overrasket dig over tid i den ene eller anden retning?

NL: Der er jeg faktisk ikke så meget i tvivl. Hvis jeg kigger tilbage på det, så er jeg meget overrasket over, hvor meget tid jeg bruger. Det er jeg. Jeg havde egentlig troet, at man kunne have en arbejdsdag, og så når jeg var hjemme, kunne jeg lægge det fra mig. Det har jeg fundet ud af, at jeg ikke kan. Jeg lever og ånder, når jeg er i det. Jeg kan ikke parkere det, og det vil jeg egentlig heller ikke, for jeg kan godt lide det. Men det må været det.

HH: Hvad prioriterer du; når du kigger på dig selv som træner; så højest: Det kan være alt fra fodboldfaglighed til ledelsesstil, empati eller kommunikation. Hvad vil du sætte som det øverste og vigtigste på dig selv som træner; og det må gerne være mere end et ord?

NL: Jeg tror, og det er også et stort begreb, men det der falder mig først for er ledelse. På nuværende tidspunkt synes jeg, der er mange, der har en ganske fin fodboldfaglighed, men for mig; hvis du skal lykkes som træner og nå helt til tops; så er det allervigtigste ledelse. Både i form af dine spillere, men også fordi staben i klubberne bliver større og større. Så for mig er det ledelse.

HH: Cool. Hvilke kompetencer vurderer du selv, du er blevet ansat på første gang, du blev ansat som træner? Det må så være tilbage i Horsens?

NL: Ja, det var der. Hvis jeg skal være helt ærlig, så er jeg jo på nippet til at sige nepotisme. Men det er jo ikke en kompetence. Men det spiller ind. Jeg har været spiller i ti år i AC Horsens, og hele byen har altid godt kunnet lide mig, og jeg har haft et godt navn. Jeg har stået for nogle ting; både i forhold til værdierne i klubben, og det har altid passet godt sammen. Selvfølgelig er det ikke

udelukkende nepotisme, men jeg har svært ved ikke at nævne det også. Men ellers er det personlige kompetencer, der er der slet ingen tvivl om.

HH: Så blev du ansat i SønderjyskE senere hen. Var der ændret på noget i forhold til, hvad du blev ansat på, eller var det de samme ting, eller hvad tænker du der?

NL: Øøh. Det er også en klub jeg havde været i før. En klub hvor jeg har haft sindssygt godt samarbejde med cheftræneren. Det er bestemt ikke, fordi vi altid var enige, men sådan var det også i Horsens. Men jeg har altid som spiller sagt min mening og holdning. Har på den måde gået forrest på nogle områder, og det tror jeg, de har bidt mærke i. Jeg tror så, at de gerne ville have sådan en kompetence og personlighed ind, fordi de kendte mig, og de vidste, hvad jeg stod for. Det er det, der i første omgang har gjort, tror jeg, at jeg er blevet ansat i de to klubber, jeg har været i.

HH: Og så helt overordnet og sidste spørgsmål. Hvorfor tror du, og det er bare din holdning, at klubberne igen og igen ansætter spillere, som enten stopper eller lige har stoppet deres karriere, i trænerroller omkring superligaholdet?

NL: Det tror jeg helt klart de gør, fordi du springer ekstremt mange led over. Tager du en nyuddannet træner ind, der ikke har erfaring fra øverste hylde, går der lang tid, før de ved, hvad de står i. De kan være kompetente i forhold til rigtig god fodboldfaglig viden. Men igen: Det jeg ser som det vigtigste i forhold til ledelse, så ved de ikke, hvordan de skal omsætte tingene på den rigtige måde. De ved ikke, hvordan de skal omgås spillerne, så de sørger for at få deres viden ud. DE ved ikke, hvordan dagligdagen er, eller hvordan spillerne tænker. Alle de der mekanismer; det ved dem, der har stået i det, og derfor spr4inger du en indkøringsfase over på, ja, jeg vil næsten sige et år, ved at tage tidligere spillere, der kender gamet.

Det er min helt klare overbevisning, og jeg tror, at hvis jeg i en sportschefsituation stod og skulle ansætte en assistenttræner, så ville det være vigtigt for mig, at det var en, der har erfaring fra højeste hylde, fordi det er noget, som jeg virkelig synes, kan noget. Det er klart, at hvis der er et team, der består af en cheftræner, der er tidligere spiller, så er det måske ikke så vigtigt. Men jeg synes, det er vigtigt at have sådan en kompetence i staben, som selv har prøvet det på egen krop.

## Bilag 6 Interview Rasmus Würtz: Resumé og fuld transskribering

### Rasmus Würtz Resumé

RW er med 452 kampe som aktiv for Aab, FCK og Vejle den spiller med flest kampe nogensinde i den danske Superliga. Dertil kommer 12 A-landskampe og 52 U-landskampe. En flot spillerkarriere på 17 år, som også indebar at RW undervejs var anfører for både Aab og U21-landsholdet.

RW's trænerkarriere startede i juni 2019 i en rolle som mentalcoach for spillerne, men blev i Juli 2020 vekslet til en assistenttrænerrolle. I sommeren 2021 tog RW sin første trænerlicens T-licensen.



I profiltypen er RW kategoriseret med Grøn som primær og Gul som sekundær.

Efter karrieren var trænerrollen ikke i tankerne hos Rasmus. Han ville prioritere tiden anderledes og også holde fri i weekenderne. Han startede med at studere en coachinguddannelse og blev så tilbudt en mentaltrænerrolle 10 timer om ugen i AAB. Derfra førte et trænerstop og en række tilfældigheder til at han endte i den nuværende rolle som assistenttræner.

Som udgangspunkt ville RW gerne være tæt på spillerne og så det som en klar fordel at komme fra omklædningsrummet og derigennem forstå mekanismerne og kunne være bindeled for trænergruppen til spillerne.

Den kontakt er sidenhen blevet mindre i takt med skarpere struktur, træningsmetodik, planlægning og et større ansvar internt i staben.

RW synes den personlige relation og den individuelle sparring og kontakt er meget vigtig. Det at få den enkelte spiller til at blomstre via tæt relation og sparring fremfor at alt skal foregå i plenum, hvor nogle vil gemme sig og dermed ikke byde ind.

RW's største udfordring er at stille krav til spillerne på træningsbanen. Det var ikke noget problem som spiller/anfører, men som træner er det helt klart en udfordring, fordi det ifølge RW også udfordrer den gode kontakt. Netop dette kan med god mening kobles sammen med den empatiske profilanalyse, som RW besidder.

RW har til gengæld haft det meget naturligt med at stille sig op foran gruppen og kommunikere et budskab ud. Som anfører har RW ofte stået i den situation og hans egen vurdering er at det uden tvivl har givet ham en ballast på det område. Så alt fra oplæg til evaluering har været en god oplevelse for RW i det første år som træner.

RW har været i tvivl flere gange om trænervejen er det rigtige. Primært som følge af den tid som skal lægges i det og om det kan forenes med et familieliv. Selve arbejdet på banen og kampene oplever RW dog som en stor glæde.





RW har ikke tænkt så meget over om det var trygheden i fodboldverdenen, som fik ham til at sige ja. Det var mere som følge af at han fik et uventet tilbud og valgte at prøve det af.

For RW er arbejdsmængden i jobbet som fodboldtræner klart den største overraskelse. Man bliver reelt set aldrig færdig og man kan diskutere fodboldspillets detaljer og planlægge i evigheder. RW er dog af den overbevisning at den del har udviklet sig

kraftigt de senere år.

Som træner vurderer RW det at være individuelt fokuseret, læse spillerne både på og udenfor banen, som sin største styrke. Evnen til at vurdere hvilket behov der er for for den enkelte.

RW vurderer tilsvarende at hans største svaghed er at stille krav, høje krav til spillerne på træningsbanen. Det at afbryde en øvelse eller en træning, for at rette eller irettesætte kan være en udfordring og noget han arbejder med.

RW har det godt med de teoretiske begreber, som der arbejdes ud fra i Aab og i fodboldverdenen generelt og jo mere man arbejder med det, jo mere naturligt bliver det.

RW føler han kan bruge sin egen erfaring fra banen til at forstå spillerne og det de står i på banen, men for at kunne formidle denne viden, er det essentielt at man formår at gribe nogle relevante situationer og korrigerer på detaljerne i de momenter. For RW er det øjeblikke som opstår og han griber.

Da RW blev ansat første gang var det helt sikkert på noget personlighed, navn og anciennitet im klubben. Det gav ham chancen og sammenholdt med at han gerne ville det og hurtigt oplevede, at der var en naturlig respekt fra spillerne gjorde valget og starten ganske god.

RW tror at klubberne ofte ansætter tidligere spillere ud fra deres personlighed, navn og deres ballast fra spillertiden. Det at man som spiller har oplevet alt det, som de nuværende spillere går igennem vurderer RW kan bruges som en stærk kompetence.

For RW er det vigtigste for ham som træner at være ordentlig og behandle folk med respekt. Måske kan det blive en ulempe ift at stille krav, men det er nu engang RWs tilgang. Desuden er det vigtigt for RW at kommunikere på en måde, som spillerne kan mærke er ordentlig, men i høj grad også at der ligger et grundigt stykke arbejde til grund, for det budskab han præsenterer.

Interview med Rasmus Würtz (Transkribering)

**I denne transskribering kaldes Rasmus Würtz for RW, og Henrik Hansen kaldes HH**

HH: Har du som spiller været anfører?

RW: Ja.

HH: I hvor mange omgange?

RW: Jamen jeg var jo faktisk anfører tilbage på U21-landsholdet i sin tid. Var det over en 2-årig periode? I AaB har jeg været viceanfører i en del år. Først under Kjetil Wæhler. Så kom Augo tilbage, han blev anfører, og jeg blev viceanfører. Jeg tog så over fra ham i 2016 mener jeg, hvis jeg ikke tager helt fejl, inden jeg stoppede i 19.

HH: Er du bevidst om, hvilken personlighedsprofil du er? Har I fået taget sådan nogle tests?

RW: Det er nok mest efterfølgende, jeg er blevet bevidst om det. Jeg begyndte jo at læse lidt, mens jeg stadig var i gang. Fik lavet personlighedsprofilen big five. Man blev lidt klogere på sig selv omkring styrker og svagheder. Hvorfor reagerer man, som man gør, hvordan reagerer man på fejl osv.

HH: Kan og vil du afsløre, hvor du er placeret i forhold til type?

RW: Ja. Eller det er måske det der med hvilken type man er, for det er ikke den med farverne; altså den der med insights. Den har jeg faktisk også taget, og den er måske nemmere at forholde sig til for dig? Der er jeg mest grøn – er placeret mellem grøn og gul. Men jeg har lidt af alle farver, man er ikke helt radikal.

HH: Nemlig, men der er jo altid et overtal et eller andet sted i den.

RW: Præcis.

HH: Det store spørgsmål: Hvorfor valgte du at blive fodboldtræner?

RW: Jeg havde jo faktisk sagt til at starte med, at det ville jeg ikke. Jeg ville prioritere at have fri i weekenderne; mere tid til forskellige arrangementer og familien i det hele tiden.

Jeg startede at studere, og jeg havde egentlig det første år, hvor jeg ikke lavede så meget. Jeg blev så tilbudt en rolle som mentaltræner i AaB, fordi jeg begyndte at læse den der coachinguddannelse, fordi jeg synes, det var spændende.

Jeg var på i en ti timer om ugen, hvor jeg var sparringspartner for de unge spillere der kom op i truppen. Snakkede lidt med dem og sådan; og det passede mig egentlig superfint. Gennem sommerferien bliver vores assistenttræner fyret under Friis, og de mangler to. Der tog mig og Augo så over i slutningen af mesterskabsspillet i sidste sæson. Jeg havde gået og tænkt lidt på, om jeg skulle prøve at komme lidt mere på banen. Kunne mærke det trak lidt i mig, og så kom muligheden pludselig der.

Inden da havde jeg faktisk snakket lidt med Søren Krogh. Han ville gerne have haft mig ind på U-holdene som assistent på U19-holdet. Jeg var begyndt at have tankerne, og pludselig opstod denne mulighed. Tog så en måned med det, og det var fedt. AaB ville beholde mig, og vi gav det en chance.

Det var så et lidt turbulent år, hvor der var alt det med Friis' datter. Han var også en af årsagerne til, at jeg sagde ja, fordi han ligesom gerne ville have mig ind. Så var Peter der, og vi havde et rigtig godt forhold. Vi vidste ikke, om han skulle blive der eller ej, og nu er Marti så kommet ind.

Det har været lidt turbulent, og det ved du også, nu hvor I selv lige har haft et skift. Alle cheftrænere gør jo tingene forskelligt. Der skal man lige finde sin rolle igen i forhold til, hvad han vil have fra sin assistent og så videre.

HH: Klart. Hvis du skal pege på noget der har været svært ved at gå fra spiller til mentaltræner til træner på banen. Hvad, har du oplevet, har været svært for dig?

RW: Jeg startede egentlig som udgangspunkt med gerne at ville være tæt på spillerne. Så det som en fordel jeg lige havde været i omklædningsrummet. Jeg vidste, hvad de snakkede om; og jeg skulle få info fra dem, så vi gør tingene på en måde, så de føler, de kan præstere maksimalt. Der kan jeg godt mærke, at jeg i det sidste halve år med al den fodboldlæring – jeg har spillet i mange år – men der er noget struktur, træningsmetodik og periodisering, som jeg skal lære lidt af og være lidt skarp på. Og så bruger vi bare rigtig meget tid på trænerkontoret, så jeg kan godt mærke, jeg har mistet lidt af den kontakt til spillerne, jeg gerne vil have noget mere af.

HH: Er det, fordi du tænker, du savner det fra din egen tid, eller fordi du tænker, det er vigtigt i forhold til din rolle?

RW: Jeg synes, det er vigtigt. Det er vigtigt, vi har individuelle samtaler. Også at spillerne føler, de får noget opmærksomhed en gang imellem. Så de føler, nu handler det om mig og ikke holdet. Altså; hvad er det, jeg går godt. Det er det der med, at når man tager tingene i plenum, så er der altid nogen, der næsten aldrig kommer til orde. Så jeg synes, det er vigtigt. Jeg synes også, det er spændende at have fokus på den individuelle udvikling.

Du spurgte, hvad der var sværest – det ved jeg slet ikke, om jeg fik svaret på.

HH: Njaah. Du kommer da derudaf, men det kan også være, du har oplevet noget på træningsbanen, der var sværere, end du troede? Nu nævnte du strukturen, og vi kommer også ind på det senere i forhold til teorien.

RW: Ja. Men jeg ved sgu ikke rigtig det der med at begynde at stille nogle højere krav til spillerne. Det kan jeg godt have svært ved nogle gange. Det skal jeg være obs på. Jeg gjorde det lidt i min rolle som anfører, hvis tingene ikke kørte godt nok, men på en eller anden måde synes jeg faktisk, det var nemmere, da jeg var på banen. Også fordi man på en eller anden måde kunne vise det i sit spil.

Det der med at stå på sidelinjen nu og stille højere krav til spillerne; det skal jeg være obs på, at jeg hele tiden er på der på en eller anden måde.

HH: Der kan selvfølgelig også være en sammenhæng med farven på din profil der.

RW: Måske. Det kan sagtens have en sammenhæng.

HH: Er der noget, der er faldet dig lige for, og som har været let for dig i den der overgang?

RW: Øøh. Jeg tror, det der med at være lidt sig selv og det med at kunne stille sig foran en gruppe og snakke. Selvfølgelig var der lige de første par gange, at jeg skulle finde ind i det, men det er okay. Jeg kan godt stille mig op foran gruppen og sige nogle ting eller holde et oplæg. Jeg kunne sikkert også blive meget bedre til det, end jeg er nu.

HH: Du er er langtfra den eneste, der nævner lige netop det.

RW: Okay. Men det er i hvert fald et område, hvor jeg føler mig okay komfortabel i på en eller anden måde.

HH: Har der været noget tidspunkt, hvor du har været i tvivl om, om det var det her, du skulle.

RW: Ja, mange gange. Rigtig mange gange. Det har der faktisk. Det var jo ikke lige den vej jeg tænkte til at starte med, da jeg stoppede karrieren grundet tiden i det. Det ved du sikkert også, man er nok et eller andet sted nødt til at gå all-in på det, hvis det skal være godt. Så skal man ikke tænke, at aaah, nu er du væk i weekenden igen. Inden jeg forlængede her, der var jeg faktisk også lidt i tvivl om det er det, der er bedst for os som familie. Men jeg ville give det chancen, og det er et spændende job. Jeg elsker at være derude, elsker at være på træningsbanen og jeg elsker at være med i kampene, hvor man kan mærke at pulsen er på igen. Så selve arbejdet synes jeg er spændende, og jeg føler også stadigvæk, jeg kan udvikle mig som træner. Det med at hjælpe andre til at nå et fælles mål. Det nyder jeg helt vildt. Men er stadig i tvivl om, om det familiemæssigt er det rigtigt; det kan godt strejfe mig en gang imellem, især når man har lidt travlt.

HH: Sådan lidt i forlængelse af det: Valgte du så egentlig at blive træner ud fra et tryghedsprincip om at det er den verden, du kender, for hvad skulle du ellers lave? Eller var det i større grad et ønske om at kunne give nogle erfaringer videre, eller var det en kombination af de ting?

RW: Det vigtigste var, eg jeg kunne mærke, jeg synes, det var fedt. Det var fedt at være en del af holdet stadigvæk. Det har jeg nydt. Nyder situationer på trænerkontoret og samarbejdet med kollegaer. Det er selve arbejdet, som jeg synes er spændende, som jeg godt kan lide. Det er det, der har været det vigtigste. Om der så også har været noget tryghed i det; der ved jeg ikke. Nogle gange dukker der så også nogle muligheder op, hvor man tænker, at okay. Jeg vidste jo ikke, at jeg pludselig ville blive tilbudt at være assistenttræner. Pludselig stod jeg i det, og det var så i en prøveperiode på en måneds tid. Men det var der, jeg ligesom fandt ud af, at det føles sgu egentlig meget godt at være en del af det her.

HH: Er der nogle ting eller udfordringer, der har overrasket dig? Nu har du alligevel lidt erfaring; er der noget, hvor du tænker, at det havde jeg ikke regnet med var i de mængder, eller jeg havde ikke regnet med, at man gjorde sådan?

RW: Jeg vil sige, der er jo også stor forskel på, hvem er det, der sidder i chefstolen? Intet er rigtigt eller forkert. Det er udvikling og resultater, du vurderes på; hvordan du gør det bedst kan der være mange veje til. Men jeg tror faktisk, jeg er lidt overrasket over, hvor meget arbejde der er i det. Et eller andet sted kan man sidde og arbejde hele tiden. Hvis man virkelig vil, så bliver man aldrig færdig med at forberede sig. Man kan altid se en kamp mere, man kan altid tage en spillersamtale ekstra, eller man kan altid diskutere noget taktisk endnu mere til bunds. Der er sindssygt mange ting i det. Når man tæller efter, så er der faktisk meget, man skal tage stilling til, vi skal diskutere og evaluere osv.

HH: Så arbejdsmængden?

RW: Ja, det har faktisk overrasket mig en lille smule, og så er det jeg tænker, om det mon altid har været sådan? Var det også sådan, dengang man selv spillede?

HH: Det er faktisk en interessant refleksion, for det tror jeg godt, du kan have en pointe i.

RW: Det er jeg ikke sikker på, at det altid har været i hvert fald.

HH: Der er også kommet mange flere hjælpemidler, som gør, at man bruger mere tid.

RW: Ja. Du kan jo få data på alt. Der skal du satme være skarp på, hvad vil vi bruge og til hvad. Der har vi så også tre analytikere omkring holdet, hvoraf en er på fuld tid. Det er virkelig blevet teknisk – også bare det på tal, der er tal på alt. Der tror jeg, at den gamle skole; nu er Kent der jo stadigvæk,

men han har ingen analytiker. Det vil han ikke have, men jeg tror, det er en uddøende race det der med at tage tingene, som man lige synes.

HH: Når vi nu snakker om alle de der lidt fodboldfaglige begreber, teorier, data osv. Jeg plejer lidt at kalde det teoretiske trænere. Der er den gruppe trænere, som vi er, hvor vi har spillet på højt niveau, og pludselig står vi der som trænere. Og så er der den gruppe af trænere, der ikke selv har stået der, men til gengæld har dygtiggjort sig på alle mulige andre måder. Har du oplevet nogle forskelle på de trænere og på den type træner, som du er?

RW: Det ved jeg sgu næsten ikke.

HH: Marti, har han selv spillet?

RW: Ja, det har han jo et eller andet sted, han stoppede bare i en tidlig alder, fordi han blev skadet. Men det var jo der i midt-20'erne, han stoppede. Så han har jo prøvet lidt på egen krop. Ikke på allerhøjeste niveau. Så havde vi Hamrén, og han stoppede også i en tidlig alder.

HH: Jamen hvis du ikke har nogen, så kan du jo heller ikke svare på det.

RW: Nej, men så havde vi jo også Friis, der selv har spillet. Igen er det ikke på højeste niveau. Feher ved jeg sgu ikke. Han har spillet lidt, det ved jeg.

HH: Nå, men hvad vil du vurdere dine største styrker som træner?

RW: At være individuelt fokuseret. Det med at prøve at læse spillerne. Hvordan har de det i det hele taget. ER der nogle, vi skal være obs på eller tage en snak med? Det tror jeg faktisk lige nu er en af mine styrker. Så er der selvfølgelig altid noget taktisk, men der tror jeg, der er mange, der er lige så dygtige som mig. Så jeg tror, det er der, mit fokus er; det er nok mere individuelt i stedet for det holdmæssige. Det har jeg også fokus på, men det er mere på det individuelle, vil jeg nok sige.

HH: Hvad hvis vi så vender den rundt, og vi siger dine svagheder på nuværende tidspunkt?

RW: Øøh, ja. Så tror jeg, det er der med at gå ind og stille endnu højere krav til spillerne, når vi er på. Ikke lade os nøjes med, at nu spiller vi på middel niveau, men en gang imellem gå ind og side, at nu er det sgu ikke godt nok. For eksempel det der med at stoppe en træningsøvelse, fordi jeg ikke tænker, at vi er, hvor vi skal være. Men den del tror jeg også er lidt nemmere som cheftræner.

HH: Det tror jeg, du har ret i, men jeg er helt på linje med dig. Det, de bedste trænere kan, de kan stoppe træningen, gå ind og rette og korrigere og på den måde hæve niveauet.

RW: Ja, lige præcis. Og så vil jeg sige, at der er jo mange ting, jeg kan blive bedre til stadigvæk. Jeg er lige blevet færdig med T-træner-uddannelsen, så jeg tænker jo, at jeg bliver klogere undervejs.

HH: Hvordan har du det med, nu er du jo lige blevet færdig med det. Hvordan har du det med spillestilsbold, siderum, halvrum og alle de begreber, der pludselig skal ind i din verden?

RW: Det har jeg det faktisk okay med. Jeg ved godt, det er noget andet, men det med at jeg faktisk har læst lidt ved siden af og skrevet en bacheloropgave. Den måde at lære det på og få noget indlæring, det har jeg det faktisk fint med, og så lægger det sig meget op af det, vi arbejder med hver dag i AaB. Det er på en lidt anden måde, men det hænger sammen, og man kan godt lidt sammenligne det en lille smule. Så jeg havde beskæftiger mig med det inden, synes jeg. Og så tror

jeg også bare, at der, hvor man lærer mest, det er i hverdagen; altså der hvor man er, og hvad man arbejder ud fra.

RW: Hvordan er det med jeres nye cheftræner? Går det godt?

HH: Ja, det synes jeg. Rigtig godt.

RW: Har han også sådan en model, han går ud fra?

HH: Han har nogle helt klare begreber i forhold til måden, han gerne vil spille på. Det er rimelig konkret, og det er meget det, vi holder vores kampe oppe på, og det, synes jeg, er virkelig fedt.

RW: Jeg har aldrig oplevet så struktureret en træner, som vi har lige nu. Jeg synes virkelig, at Marti han er dygtig. Vanvittigt struktureret omkring de ting han gør, og han er grundig både i forberedelse og evaluering. Men det er sindssygt lærerigt for mig som uerfaren træner, at han er så tydelig og grundig i de ting, som han gør. Hvad vil vi, hvordan arbejder vi med det, og hvorfor gør vi det? Der har han noget, der hedder en "game model", og det er lidt á la spillestilbolden, hvor der så er en masse principper ud fra det. Så det er vældig tydeligt, og jo mere man arbejder med det, jo mere kommer det jo ligesom under huden på en.

Så på den måde var jeg lidt forberedt, inden jeg startede på kurset i forhold til den del, så det har faktisk været fint.

HH: Er der nogle kompetencer fra din tid som spiller, du føler, du har kunnet tage direkte med over?

RW: Øøh. Det med at have løbet derinde og jeg har en idé om, hvad spillerne tænker. Der må man selvfølgelig ikke tage for givet, at spillerne altid tænker det samme, som jeg selv ville have gjort. Men det der med, at man har været derinde, og været i situationerne. Man ved, hvad det er for et tryk, man kan komme ud for på de forskellige stadions. Alt det og al den erfaring kan man selvfølgelig bruge.

HH: Det er lidt det, jeg beskriver som den her tavse viden, som vi, der har spillet, vi har. Hvordan ser du på udfordringen med at formidle den viden?

RW: Det er sgu et godt spørgsmål. Det handler nok meget om, at man skal gribe nogle situationer til træning. Nu kan jeg for eksempel med god samvittighed rette lidt på de centrale midtbanespillere, fordi jeg ved trods alt, hvordan man spiller derinde. Så en gang imellem prøver jeg at griber situationer i træning eller kamp, hvor jeg kan sige: I stedet for det der touch, så spil den første gang, for du har jo kigget inden. Så der prøver jeg at gribe de små forskellige detaljer; om der ikke er noget, man kan huske der. Altså får han bevæget sig nok, kunne han vende op i banen osv. Jeg tror bare, der er sådan nogle, der pludselig kommer. Så griber man dem, snakker om dem, og prøver derigennem at rette lidt på det.

HH: Da du blev ansat første gang i AaB, hvilket kompetencer tror du, de ansatte dig på? Eller ved du det måske endda?

RW: Det var lidt det, du sagde i starten. Selvfølgelig at jeg ville det, men også personlighed. Man havde stor adgang til spillerne, og jeg tror også godt, at Inge og Friis dengang kunne se, at jeg havde noget at byde ind med og noget erfaring, og spillerne respekterede en i forhold til, at det var mig, der skulle være i den rolle.

HH: Hvad er dit bud så på, at klubberne generelt ansætte så mange spillere? Nu har I eksempelvis lige ansat Oskar oppe ved jeg, efter han ikke kunne spille mere, og det sker generelt. Har du et bud på, hvorfor klubberne gør det?

RW: Jeg tror selvfølgelig, der er noget personlighedsmæssigt i de. Og så tror jeg også, at erfaringen fra dengang man spillede kan man bruge noget, som dem der har læst i bøger hele livet ikke har. De har helt sikkert også noget at byde ind med, men for os tror jeg, det er noget andet, vi har stået i situationerne. Vi ved, hvilket pres der er, hvilket tidspunkt på året det er, man spiller på. Hvad gjorde man der, hvilke erfaringer har man der? Der er dårlige perioder, hvordan griber man dem an, og hvilken erfaring har man med det? Hvis man eksempelvis vinder mange kampe, hvordan holder man det høje niveau? Jeg tror, der er mange erfaringer; også ting man ikke tænker over ift. hvad gjorde man dengang. Der har man en ballast og noget, man kan byde ind med.

HH: Har du på noget tidspunkt stået og tænkt: "fuck" hvad gør jeg her? Altså en situation, hvor du virkelig er kommet til kort? Enten overfor cheftræner, spillere eller en træningsøvelse?

RW: Jeg har selvfølgelig haft en pasningsøvelse i starten, hvor det virkelig kludrede. Rotationerne gik virkelig galt, og jeg sagde så, at vi laver lige den første igen. Ellers vil jeg sige, at da jeg var mentaltræner, og jeg pludselig skulle have en workshop med spillerne. Vi havde tabt tre kampe i træk. Der forberedte jeg mig helt vildt, og jeg fik fugtige håndflader. Jeg kunne godt lidt føle, jeg var på glatis. Havde ikke arbejdet med det på den måde. Så at skulle stå go kloge mig på det område, selvom jeg selvfølgelig havde læst lidt om det inden, det var sgu lidt grænseoverskridende.

HH: Ja, det kunne jeg godt forestille mig.

RW: Men i min rolle som assistent har der ikke været så meget endnu. Nu har jeg lidt ansvaret for standardsituationer, der kunne godt være lidt i starten, hvor jeg sagde: Helt ærligt, så er jeg jo ikke ekspert på denne del. Jeg har spillet i mange år, men har altid stået i opsamlingen, og jeg har aldrig været med fremme. Det er nyt at nørde i det, og der har jeg lært en del i det år her, vil jeg sige.

HH: Sidste lille spørgsmål, og det er: hvad prioriterer du i din trænerrolle; altså hvad det er vigtigt for dig, at andre tænker om dig? Er det så dine menneskelighed, din empati, fodboldfaglighed, kommunikationsevner eller ledelsesstil? Har du nogensinde tænker over det?

RW: At jeg gerne vil være ordentlig. Jeg vil gerne bevare respekten på en ordentlig måde. Det kan måske også bide mig lidt i halen med den anden del. Altså en gang imellem må man godt tage lidt hårdere ved og være mere krævende. Det tænker jeg meget over. Jeg vil gerne behandle folk ordentligt.

Hvad var det, du spurgte om?

HH: Det var udelukkende, om der var nogle ord, du kunne sætte på i forhold til, hvordan du håber, at andre ser dig i trænerrollen? Hvad der var fremherskende; om det er din fodboldfaglighed, din måde at behandle mennesker på, din evne til at kommunikere/lede eller noget helt femte?

RW: Jeg tænker da helt sikkert, at det der med kommunikationen og at være ordentligt forberedt. Det tænker jeg er ret vigtigt. Så spillerne kan mærke, at de er trygge i det, jeg kommer med, for de ved godt, at jeg har undersøgt tingene ordentligt. Det kan være i en analyse af eksempelvis standardsituationer, at man gør de ting ordentligt.

Og så tænker jeg det der med at have dem på tomandshånd, at det giver dem noget. Der håber jeg, at de individuelle samtaler, man har en gang imellem, de faktisk er med til at udvikle dem. At de samtaler gør, at de reflekterer lidt mere over tingene, og de kan præstere bedre. Det er det, det handler om.

HH: Sidste ting: Du sagde tidligere, at det der med forberedelsen og mængden af arbejde i rollen havde overrasket dig. ER der noget andet i jobbet og den side du er på nu, som har overrasket dig positivt eller negativt, som du sådan lige kan pinpointe?

RW: Det der sammenhold man også kan få i et træner-team. Hvordan man kan få ting til at fungere der og arbejde sammen. Det er vigtigt, vi også bakker hinanden op. Det der med stadigvæk at få det kick, man fik som spiller. Det er på en lidt anden måde, når man sidder på bænken, men alligevel er man fandeme på, når man har spillet en kamp.

HH: Jeg vil sige, jeg er blevet meget bedre til ikke at være lige så emotionel.

RW: Ja, og det tænker jeg også er fint. Oskar siger nogle gange til mig, at jeg er alt for emotionel, men et eller andet sted synes jeg også, det er meget fedt, man lige kan mærke det der igen.

RW: Jeg er overrasket over, hvor meget der er i det. Hvor meget man kan analysere på date, hvor meget man kan forberede sig ved at se modstandere og evaluere kampe, samtidig med at man skal se frem mod den næste. Et eller andet sted; når vi spiller søndag-søndag, så evaluerer vi noget mere, end når vi spiller søndag-onsdag. Der er altid noget ekstra, man kan gøre, og det er svært at finde balancen mellem, hvornår det er nok. Vi skal skabe så gode resultater som muligt, og vi skal ikke brænde ud i det, for så er vi ikke så dygtige trænere.



## Bilag 7 Interview Kenneth Philipsen: fuld transskribering

### Interview med Kenneth Philipsen (transkribering)

#### I nedenstående transskribering omtales Henrik Hansen som HH, og Kenneth Philipsen som PH.

HH: Kenneth Philipsen, hvad skal man som eks-spiller i trænerrollen være ekstra opmærksom på?

KP: Altså det første jeg synes, man skal være opmærksom på, når man som eks-spiller træder ind i den rolle, det er, hvorfor man overhovedet har valgt at træde ind i den her rolle. Er det en rolle, hvor man tænker, det her er et led i en karriereplanlægning, jeg har lavet, og som jeg har tænkt over; eller om det er en rolle, man er blevet kastet ind i, fordi nogle synes, det er en rigtig rigtig god ide. Det kan også være en mulighed, at det er en rolle, man er blevet sat i, fordi man gerne vil blive i miljøet, eller det kan også være der er nogle, der faktisk ikke har andre muligheder. Spillere som ikke har en uddannelse, eller spillere som har en økonomisk grund til at sige, jamen det her, det er det, jeg kan, og det er det, så jeg bliver nødt til at blive i denne verden.

Så hvorfor man er der, synes jeg er det allerførste, man skal tænke over. Så skal man være opmærksom på, at den type man er som spiller, det er én type af de spillere, som man er; det er én rolle. Man har givetvis mødt en masse spillere på sin vej og været i omklædningsrummet med rigtig rigtig mange. Men det man har oplevet erfaringsmæssigt som spiller det, det er jo ikke overførbart til alle typer. Så det tror jeg også er rigtig vigtigt, at man tænker; jamen mit erfaringsgrundlag. Det går på, hvordan jeg selv var. Andre opfatter måske tingene på en anden måde.

HH: Hvilke kompetencer ser du så, at eks-spillere fra øverste niveau kan bringe ind i trænerrollen?

KP: Altså der er jo helt klart nogle fodboldfaglige ting, hvor det simpelthen må være en fordel, at man har "been there done that", altså at man selv har stået der. En ting er, at man i instruktionsmomenterne kan vise og forklare de her ting.

At man har stået på Brøndby Stadion og været under det pres, at man har oplevet nogle af de her mekanismer, som kan være rigtig, rigtig svære at forklare, uden man har prøvet dem, det skal være en kæmpe fordel.

HH: Men hvordan ser du så på formidlingen af den? Nu siger du, man har stået der, men det skal jo på en eller anden måde videregives.

KP: Ja, men det finder man simpelthen ud af; altså hvordan man er fodboldtræner. I dag er en fodboldtræner jo også underviser, og det er du ikke nødvendigvis, bare fordi du er en dygtig fodboldspiller. Så jeg tror faktisk, at man lynhurtigt finder ud af det, og måske ved man det lidt inden.

Det er jo givetvis også derfor, at der er så mange tidligere anførere, der vælger at sige: "jamen det her kunne godt være noget for mig". Der er også mange Superliga-spillere, der ved, at det skal de i hvert fald ikke. Så Jeg tror, hvis man har den her underviser i maven, og man har den her lyst til at formidle, så tror jeg godt, man kan det, og så er der også nogen, der overhovedet ikke kan.

HH: Er det nogle kompetencer på det mere menneskelige eller det mentale område, du ser, at eks-spillere har mulighed for at bringe ind i den rolle?

KP: Jeg tror, det er på det menneskelige plan. Der hænger det igen sammen med det med, at man opnår den her respekt, fordi man har været der. Man har den her fælles referencerammer, som gør,

at man kan bruge den her forståelse. ”Jeg ved, hvad der sker i hovedet på dig”, og det er også mentalt. Hvis en spiller siger noget med det mentale, så ved eks-spilleren, hvad der sker, fordi han har været der. Jeg kan selvfølgelig ikke garantere, at spiller og træner oplever tingene på samme måde, men man har i hvert fald et fælles tredje, som man kan tale ud fra. Og det tror jeg er rigtig godt i mødet med de spillere her, altså vi starter på platformen med et fælles tredje.

HH: Jeg har tit tænkt på; i forhold til den forudindtagede respekt der er; den har du jo, tænker jeg, kun i en rum tid, hvis ikke der følger noget ledelse og fodboldfaglighed med.

KP: Ja det er jeg enig i, men nu skal vi heller ikke gøre spillerne dummere, end de er, så det finder de lynhurtigt ud af. ”Kan vi bruge det, du står og siger? Kan du flytte mig?”.

Det er jo også en svær proces for spilleren lige pludselig at skulle se en person i en hierarkisk orden, og på kort tid være gået fra at være holdkammerat til det. Plus nu har denne person en medbestemmelse på, om jeg spiller, eller om jeg ikke spiller. Det kan også være, at man ikke var aligned, mens man var kolleger. Men i forhold til det menneskelige: Jeg tror også, der er rigtig, rigtig, rigtig dygtige trænere, som ikke har spillet på højeste niveau, men som er rigtig gode på det menneskelige plan. Thomas Frank gør det godt. Jeg ved ikke, hvor højt niveau Hjulmand har spillet på, men han gør det også rigtig godt på det menneskelige og mentale plan.

Vi har jo mange specialister, så det der med at kunne orkestrere de her ting. At man kan jonglere de her ting; jeg tror ikke nødvendigvis, at træneren skal være ekspert i alle facetter. Man får en administratorrolle, som man skal kunne, og det tror jeg er det vigtigste. Man skal tænke mere bredt, end man skulle som spiller.

HH: Nu nævnte du selv, Thomas Frank og Kasper Hjulmand; hvordan oplever du, hvis du oplever, forskellene på eks-spilleren i trænerrollen kontra de mere teoretiske trænere, jeg beskriver i opgaven. Det er dem, der ikke har spillet selv, men som har læst og studeret fodbold; og de har trænet en hel masse fodbold op gennem ungdomsrækkerne.

KP: Jeg tror, det handler lidt om at bringe nogle spidskompetencer i spil. Jeg er ikke et sekund i tvivl om, at de teoretiske trænere jo godt ved, at de ikke har spillet på højeste niveau, og det kommer de heller ikke til. I tidernes morgen talte jeg Thomas Frank om det samme. Det var så i forhold til, om han følte sig forbigået til en rolle som U21-landstræner, og han sagde ja, selvfølgelig gør jeg det. Han var sikker på, at han som træner på det tidspunkt var lige så god som dem.

Så i hans mindset var det bare en boks, der kunne krydses af. Og det, det tror jeg også, man bliver nødt til at tænke, for det kan vi jo ikke lave om. Vi kan ikke lave om på, at vi ikke har spillet. Men Jeg synes, at hvis man tænker lidt i at alle de facetter man skal kunne som toptræner, så må det være et plus, at man har stået der selv, men det står jo ikke alene.

HH: En af mine teser er jo også, at eks-spillere får en fordel; en gave; ved at blive ansat i roller, der normalt kræver 10 års uddannelse. Tag mit eget eksempel hvor jeg blev A+ træner for snuden af dem, der havde siddet og knoklet i ungdomsafdelingen i mange år. Så man får en mulighed, synes jeg, lidt foræret på sit navn og sin spillerkarriere.

KP: Ja både og. Fordi hvis altså vi antager, at de mennesker der ansætter jer, de er deres job bevidste, og de er kompetente til det, så kigger de jo på noget af det i kan. Derefter forsøger de at lave den transfer til at sige: Hvis han kan det her som spiller, så vurderer vi, at han kan det her som

træner. Jeg tror, at vi skal meget længere tilbage, hvor at man ansatte tidligere spillere bare for at få navne, og jeg håber ikke, det er det, der sker lige nu.

HH: Men kunne du se en fordel i at ansætte eks-spillere på ungdomsniveau fremfor på superliganiveau, som det jo ofte sker?

KP: Ja, og nu er jeg jo dybt interesseret i det her rollemodelskoncept, og det skal ikke være nogen hemmelighed, at vi måske mangler lidt en profil på vores Akademi, hvor man tænker, jamen her har vi en, der har gået vejen. Vi taler rigtig meget om transition; og det vil være godt at kunne sige, her har vi faktisk en, der selv har været på øverste hylde.

Nu har vi så fået Anders Møller ind og gud ske tak og lov for det, fordi det giver den her vinkel, som man ikke kan tænke sig til. Så jeg tror måske mere, det er kombinationen, og det er et af de steder, hvor jeg kan se, man har blandet kortene så at sige. Man har nogle forskellige roller, og det, tror jeg, kun gør os stærkere. Sådan tror jeg, der er i alle virksomheder, at forskelligheden gør os stærkere.

Jeg har da også set, at der er steder, hvor det nærmest er et krav, at man har spillet selv. Men der er rigtig, rigtig mange dygtige folk. Som gennem mange år ungdomsrækkerne og med hårdt flid har gjort sig fortjent til det på en anden måde.

Jeg kan godt forstå dit spørgsmål omkring, om man synes man snyder foran, men jeg tror faktisk ikke. Jeg tror, man vælger at tage profiler ind, hvor man tænker: Det dér, det vil være godt for helheden.

HH: Du er måske inde på svaret: Hvorfor tror du, at klubberne ansætter eks-spillere i relativt stor stil i superligaklubberne?

KP: Der er jo selvfølgelig de spillere, der går direkte fra den aktive karriere i klubben og hen i en stilling som træner; enten assistent- eller i en specialtrænerfunktion, fordi man gerne vil holde dem i miljøet. Fordi de måske har noget at give til organisationen qua deres personlighed. Så kan man selvfølgelig håbe, at fagligheden følger med, men jeg er næsten 100% sikker på, at på det her niveau, der kan man, hvad man skal kunne.

Selvfølgelig er der noget branding i det; det ville da være underligt at tro, der ikke var, når man ansætter eks-spillere. Man når ud til det brede publikum, og jeg tror, der er mange, der tænker, at han har præsteret selv, han var en dygtig fodboldspiller, ergo er han også en dygtig fodboldtræner. Men jeg tror ikke, at det er sådan længere. Der er vi ikke mere.

HH: Hvis vi lige skal bringe anførerrollen ind i det. I min opgave er det stort set kun tidligere anførere, jeg har interviewet, som er gået ind i trænerrollen. Hvordan ser du på den kobling?

KP: Altså det overrasker mig jo ikke. Det gør det ikke, fordi der er en overførbarehed med det at være guidende som spiller – til at være guidende som træner. Så jeg var ikke klar over det, inden du fortæller det, men det giver rigtig god mening for mig.

Så har vi modpolerne lidt i David og Bo, men det er nogle andre ting. Jeg kan godt se, hvorfor dem der er anførere tænker, at det er et naturligt step for mig at blive træner.

HH: Så der er nogle direkte overførbare kompetencer i den rolle?

KP: Ja, det synes jeg, der er.

## Bilag 8 Interview med Claus Steinlein: fuld transkribering

**Gennem hele interviewet benævnet Henrik Hansen som HH, og Claus Steinlein som CS.**

HH: Hvilke kompetencer ser du, at tidligere spillere kan bringe ind i trænerrollen?

CS: Der hvor jeg ser, at tidligere spillere har den største fordel, det er, at de kender omklædningsrummet. De kender jargonen, de har en naturlig respekt for spillerne, fordi man selv har været der. Og så ved de; når der er pres på kedlerne; hvordan det er, man tænker som spiller på banen. Det kan teoretikerne nogle gange have svært ved at mærke. For eksempel når vi spiller for 35.000 tilskuere i Parken, så er det vigtigt at have en fornemmelse af, hvor meget information spillerne kan håndtere. Så det er meget det med, at de har været der, og de kender følelsen.

HH: Hvilke udfordringer ser du så de tidligere spille have i trænerjobbet?

CS: Jeg synes, der er 2-3 udfordringer. Det ene er at der er en kæmpe forskel tidsmæssigt, når du går fra spiller til træner. Det er mere krævende som træner, og det er noget af det vigtigste, jeg synes, man skal indstille sig på, når man går fra den ene rolle til den anden. Man tror som spiller, og man har overbevist familien om, at det er hårdt at være fodboldspiller. Og det er det også på nogle punkter, men tidsmæssigt bruger du langt mere tid, hvis du vil være en dygtig træner. Så skal du leve og ånde fodbold 24-7, og du skal bruge mange timer på møder. Det er den ene ting.

Den anden udfordring er i forhold til det pædagogiske og didaktiske. Der kan nogle fodboldspillere have en tendens til, når de kommer op, at det at holde et taktikmøde, det er let nok. Men der finder man ud af, at der er nogle taktiske og didaktiske overvejelser, som man har ufortalt i sin egen krop. Når man pludselig skal sætte ord på det, så kan det blive svært.

Og så synes jeg, at tidligere fodboldspillere, og det gælder ikke dem alle, men de der teoretikere, der har læst fodbold i mange år, de kan lære tidligere fodboldspillere rigtig meget. Der skal man passe på, at man ikke bliver arrogant, fordi man tror, man ved det hele, fordi man har spillet. Så den der respekt fra tidligere spiller til teoretiker – der skal fodboldspilleren være meget opmærksom omkring og have stor respekt for det med at studere fodbold. Der er nogle, der har været langt dygtigere til end andre. Dem der er open-mindede på det, de kan få en glørværdig trænerkarriere, hvis de ved, at de andre også kan tilføre noget, og de kan tilføre noget vigtigt.

HH: Hvorfor er det så, at I ansætter tidligere spillere i jeres trænerstab? Er det en del af en strategi, er det nogle særlige tilfælde, eller hvorfor?

CS: Normalvis plejer vi at have en blanding. I seneste trænerstab endte vi ikke med at have en blanding, men det var fordi, Priske efterhånden havde studeret meget fodbold og bevæget sig fra at være tidligere fodboldspiller til at være lige så meget teoretiker. Bach Bak har efterhånden også været træner i nogle år. Duncan og Heinze var lidt de nye. Så har vi Søren Bjerg og Christian Clarup som fysisk og taktisk træner som kan hjælpe. Normalvis vil jeg gerne have en blanding, lidt som jeg har nu.

Jeg ansætter tidligere fodboldspillere, fordi for os er det allervigtigste, at de kender FCM-kulturen. Så alle vi har ansat, det er folk, der ved, hvordan vi gebærder os – ikke kun fodboldspilleren – men også mennesket. Så det er allermest, fordi de kender vores kultur, at jeg har ansat dem.

HH: Så det vil sige, at det er også spillere, der har været hos jer?

CS: Ja – altså typisk; det har stort set alle vi har ansat. De har næsten alle spillet hos os på et eller andet tidspunkt.

HH: Hvis vi så ser på den første ansættelse af dem – lad os tage Bach Bak som eksempel. Hvilke kompetencer er det så, du vælger at ansætte ham på? Er det kulturen? Eller er der andre?

CS: Jamen Bach Bak blev ansat sammen med Jess. Jess kom udefra, og han var også tidligere spiller, men havde været træner i så mange år, at han havde udviklet alt det teoretiske. Så synes vi, det var vigtigt, at der var en, der kendte klubben rigtig godt – og vores værdier og grundlag. Så det var egentlig den vigtigste grund til, at Bach Bak blev ansat; og så var han god til omklædningsrummet. Så det var egentlig de to årsager; kultur og omklædningsrum. Og så havde han jo en kontrakt, som faldt naturligt, at når han var færdig som fodboldspiller kunne han fortsætte i anførerrollen og være en forlænget arm for spillertruppen op til ledelse og trænerstab.

HH: Så hvis jeg smider en tese om, at første gang en tidligere spiller bliver ansat, så er det ofte mere på baggrund af hans personlighed, hans navn og kultur, end det er hans faglige kompetencer?

CS: Ja. 100%! Man skal også tro på, at de kan udvikle sig fagligt, men der er mange trænere, der er langt dygtigere til at holde et taktikmøde. Der er mange trænere, der har langt større forståelse for, hvad forskellen er på 3-5-2 og på 4-4-2 end en fodboldspiller, der har løbet rundt derinde. Han har mærket det, men han har ikke sat ord på det. Så i 99% tiden er det, fordi han kender kulturen, han kender omklædningsrummet, og han kender det, der skal til. Så udvikler han det faglige og får sat ord på sin faglighed efterhånden.

HH: Er der en særlig type spillere? Nu nævnte du selv, at Bach Bak har været anfører, jeg mener også, at Duncan har været anfører, og der er mange af dem, jeg har snakket med, som har været anfører. Er der en sammenhæng der, eller er det tilfældigt?

CS: Det er jo typisk nogle af dem, der styrer omklædningsrummet. Dem der kan lide at have en personlighed. Det er jo ikke ham den introverte, der sidder ovre i hjørnet, der typisk bliver træner. Det er jo typisk den ekstroverte, der har taget ansvar, og som fylder noget i omklædningsrummet. Det er i hvert fald dem, vi tror på. Så de skal have noget personlighed, og i vores klub må de gerne have lidt kant, det kan vi godt lide.

HH: Hvor meget kigger I på profilanalyseer, når I skal ansætte og sammensætte en stab?

CS: Det kigger vi meget på. Vi har farveprofiler på alle vores trænere, så vi ved, hvilken personlighed de er, og så vi får dækket det hele. Vi har nogle, der er meget røde, som fodboldspillere jo ofte er med vindervilje. Men vi har også dem, der er meget strukturerede, så vi ligesom får dækket det meste. Det er noget, vi er bevidste om, så vi får lavet et helt team. Der er ingen mennesker, der dækker det hele, så det skal vi helst være bevidste om, så vi kan lave et stærkt team, der fælles kan gøre det.

HH: Bruger I insights, disc-profil eller hvad bruger I?

CS: Vi bruger Estimate, hedder det. Det er næsten ligesom disc-profilen – der er lige en enkelt farve, der er lavet om, men ellers er det det samme.

HH: Oplever du nogle forskelle – og hvilke – på teoretikeren, som du selv kalder ham, og på spilleren i trænerrollen?

CS: Jeg ser kæmpe forskel på de to. Jeg synes, at når man lykkes med samarbejdet med de to, så får man det ultimative. En teoretiker har studeret fodbold, og han ved så meget om tingene, og han har prøvet mange gange at skulle stå og lave om i en kamp, fordi han typisk har været træner i mange år – både på ungdoms- og seniorniveau.

En fodboldspiller har nogle gange oftere sværere ved at stå på sidelinjen og se, hvad der præcis skal laves om. Men han har en bedre følelse af kampen, så jeg synes, at i det perfekte træner-team har du begge ting, og i den helt perfekte træner har du begge ting. Det vil sige, at det er en fodboldspiller, der i 10 år studerer fodbold teoretisk.

Jeg synes, den helt store forskel er, at den ene kan sætte ord på, hvad det er, han vil, og den anden kan sætte følelser på, hvad det er, han føler.

HH: Så din ultimative træner har selv spillet fodbold, men han har studeret fodbold på en måde, som en teoretiker ville gøre?

CS: Jeg tror, at når Pep Guardiola har en fordel, og jeg tror, han er en af verdens bedste trænere. Der er mange trænere på absolut højeste niveau, og det er fordi, det er noget andet at have prøvet det. Det kan du ikke læse dig til. Mourinho har studeret sig mere til det, end han har spillet sig til det. Så jeg tror, at begge veje er farbare. Men man skal ikke se det som den eneste vej, for hvis man ikke lægger knofedt og masser af timer i at studere fodbold, så vil jeg langt hellere have en teoretiker.

HH: Jeg har haft en del fokus på den der tryghedskrise eller identitetsvalg der også er med tidligere spillere, hvor de vælger at sige, jeg kan jo nok ikke andet, så jeg tager det her for at blive i fodboldverdenen, som jeg kender. Har du et take på det i forhold til, hvad du har oplevet? Eller har alle de tidligere spillere du har snakket med haft en ambition om at blive træner?

CS: Jeg synes, de fleste; inklusiv mig selv. Jeg var jo også spiller og kom ind i fodbold. De fleste synes jo bare, at miljøet der er i fodbold, det er superfedt. Det der med at have noget at stå op til og noget der betyder noget. Man kan mærke adrenalin om søndagen, og det er noget, rigtig mange ser som en fed ting. Det er det, jeg selv tænder på. Jeg ser det ikke så meget som identitet. Stort set alle trænere jeg har ansat, det er nogle, der har tænkt fodbold, og de har snakket om det længe inden de stoppede, at de måske godt kunne tænke sig at blive træner.

Der er så også mange spillere, der går den anden vej og siger, at jeg gider slet ikke fodbold og weekendarbejde. Nu vil jeg have et normalt job fra 8-16. Så jeg tror mere, det er et bevidst valg om, at man synes, det her er fedt.

HH: Gør du dig nogle overvejelser i forhold til det der med, at du ofte hiver en spiller der stopper ind omkring klubbens bedste hold; kontra at lade dem lære håndværket fra bunden på U15-/U17-niveau i stedet?

CS: Altså jeg vil sige, at hvis jeg var tidligere spiller, og jeg skulle have en trænerkarriere. Så ville jeg 100% gå ind på et Akademi og ind på et ungdomshold. Jeg synes nogle gange, at tidligere superligaspillere er bange for prestigetabet i at blive ungdomstræner. Jeg synes, det er den rigtige måde at udvikle sig på. Gå ned og få lidt ro på. Lære at udvikle sig, lære at holde taktikmøder og lære hvor man ikke kun spiller for at vinde, men også for at udvikle sig selv og holdet. Så hvis jeg kan vælge, så er det sådan, men det er ikke altid, spillerne har det på samme måde. De vil ofte gerne noget andet.

Duncan er jo den seneste, jeg har ansat. Og han var omkring førsteholdet, fordi vi havde et hul, men nu er han tilbage på Akademiet. Jeg synes, det er en rigtig god rejse for ham at udvikle sig der. Det har Duncan heldigvis ikke været for stor til. Han kan godt se, han kan lære noget, og han kan få mere ansvar. Typisk får man ikke så meget ansvar til at starte med, når du kommer ind på superligaholdet. Der kan man lidt mere prøve sig af nede på Akademiet.

HH: Jeg tror, du har ret i det med prestigen, men ofte er der også en forskel i arbejdstid og løn, tror jeg?

CS: Ja. Men der tror jeg, spillere skal gøre, som de gjorde, da de blev professionelle fodboldspillere. Man skal starte på lilleputholdet, og så skal man arbejde sig op. Så er det ikke så vigtigt, hvor mange penge man får. Det er vigtigere, man udvikler sig, for ellers tror jeg, at det stopper på et tidspunkt.

Når man så ikke kan tilføje Superligaholdet mere, fordi nu er jeg 50 år, og jeg kan ikke have samme feeling med omklædningsrummet. Så har man måske ikke udviklet sig nok som træner, og man er ikke blevet dygtig nok som træner. Så det skal man være bevidst om, at man også på langt sigt skal være holdbar, og det er, hvis man er nysgerrig og udvikler sig.

HH: Hvad er din holdning til det med at formidle den tavse viden eller de kompetencer man selv havde som spiller – at få viderebragt det til spillerne?

CS: Det tror jeg er en udfordring for os alle sammen, hvordan man får tavs viden gjort synlig og får det ud af munden. Når jeg ser trænerne, så tror jeg, at alle jeg har oplevet, de synes, det er sværere, end man troede. Jeg har også hørt flere trænere sige, at jeg er sgu da meget klogere nu – bare jeg havde vidst det, da jeg var fodboldspiller.

Så den tavse viden skal man have sat ord på, og det er meget forskelligt hvor lang tid det tager. Men for de fleste spillere skal man være ydmyg og have respekt for, at det er en svær disciplin.