

Den moderne cheftræner: Leder for en trænerstab



Indholdsfortegnelse

Introduktion

- Indledning s. 3
- Motivation s. 4
- Problemformulering og arbejdsspørgsmål s.5

Metode

- Afgrænsning s. 5
- Interviews s. 6

Ledelsesteori

- Organisationens udvikling s. 7
- Mening og motivation s.8
- Medarbejdere i en fodboldklub s. 10
- Meningsfyldt ledelse s. 11
- Faldgruber og udfordringer s. 14

Analyse

- Ny chefræner i en fodboldklub s. 17
- Chefrænerens ledelsesværktøjer. 24

Diskussion

- Hvem træner trænerne? s. 33

Afrunding

- Konklusion s. 42
- Litteraturliste s. 43
- Bilag s. 44

Introduktion

Indledning

En af de største udviklinger i fodboldverdenen de seneste år er ændring i størrelsen på trænerstabene. Da Danmark tog til VM i Rusland i 2018, var Åge Hareide chef for to forskellige, men lige store grupper. 23 spillere var udtaget til slutrunden og ligeledes var 23 stabsmedlemmer med. Men ved næste VM i Qatar var 26 spillere og hele 55 stabsmedlemmer med. Kasper Hjulmand havde i en vis forstand ledelsesansvar for over dobbelt så mange stabsmedlemmer som spillere.

I sæsonen 2021/2022 havde Liverpools førstehold fx hele tre målmandstrænere, mens deres sundhedssektor havde 15 ansatte¹. Til en træningskamp mod Mainz i pre-season havde klubben hele 103 mennesker med til kampen, hvoraf kun ca. 25 var spillere. Således er cheftrænere i dag ansvarlige for to hold. Et hold bestående af spillere og et "hold" bestående af trænere.

Denne eksponentielle udvikling i antallet af personer, der er rundt om holdet betyder, at man som cheftræner har mange ressourcer og gode kompetencer til rådighed i sin stab, som man ikke havde tidligere.

Men i samme ombæring er det også velkendt, at cheftrænere på topniveau har kortere og kortere gennemsnitsansættelsestid. De er under et større pres for at skabe resultater hurtigt. Hvis ikke det lykkedes, er chancen for en fyreseddél stor. I Premier League sad en cheftræner i 2005-2009 i gennemsnit i 20 måneder. I 2015-2019 var den tid faldet til 14 måneder².

Med så kort en snor til cheftræneren forstærkes behovet for et effektivt samarbejde mellem netop cheftræneren og hans stab. Spillestil og træningsmetodik skal afstemmes hurtigt. De skal straks lære hinandens personlighed og værdier at kende. Og de skal med det samme finde rutiner og en arbejdsfordeling.

Det sætter virkelig et pres på for hurtigt at skabe relationer og et godt samarbejde på trænerkontoret – et ansvar der i sidste ende er cheftrænerens.

Motivation

"Det her er så Jonathan, han er rigtig dygtig på computer", sagde vores anfører Andreas Bjelland vittigt i sommeren 2022, da han viste klubben og dens ansatte frem for en ny spiller, vi lige havde købt. Og selvom det var ment som en af Bjellands utallige vittigheder, er der noget om snakken.

¹ <https://anfieldwatch.co.uk/staff/>

² 'Hvor svært kan det være', s. 201

Jeg er allerdygtigst til videoanalyse, til træningsplanlægning og til at designe en gameplan til weekenden. Det skaffede mig opgaver som modstanderscout for førsteholdet i Lyngby. Og det var nok det, der senere banede vejen for et assistenttrænerjob, da vi rykkede i Superligaen.

Sideløbende med det har jeg analyseret på fodbolddmediet Mediano, været modstanderscout for landsholdet og været oplægsholder på den danske og islandske træneruddannelse om modstanderanalyse og taktisk periodisering.

Til gengæld mangler jeg ledelseskompetencer og -erfaringer. Både fordi min egen spillererfaring ikke strækker sig ret meget længere end de bagerste baner på Kløvermarken. Og også fordi jeg har flere år som assistenttræner end cheftræner på CV'et.

Blandt andet derfor arbejder jeg med en ledelsesmentor. Jeg skriver dagbog om ledelsesemner et par gange om ugen om refleksioner og dilemmaer. Og jeg har brugt denne opgave som endnu et redskab til at blive dygtigere ledelsesmæssigt, når jeg en dag skal være cheftræner.

At cheftræneren skal være leder – og ikke kun skolemester – for sine spillere er gået op for de fleste cheftrænere i dag. Men jeg ser stadig mange cheftrænere, der ikke arbejder nok med deres egen ledelse af deres trænerstab. Måske undervurderer de det. Måske "sluger" ledelsen af spillerne al tiden. Jeg er selv faldet i de fælder som cheftræner.

Dette krydspres – altså at cheftrænere har kortere og kortere tid, men større og større ledelsesansvar – er i mine øjne en interessant problematik. Effektiv ledelse af ens trænerstab bliver dermed helt afgørende for cheftræneres succes. Spørgsmålet er samtidig, om cheftrænerne kun leder og fordeler arbejdet, eller om der i moderne fodbold er tid til at udvikle trænerstaben også. Derfor har jeg i denne opgave undersøgt hvordan, cheftrænere leder deres stab.

Problemformulering

- *Hvordan leder cheftrænere på øverste niveau deres trænerstabe?*

Arbejdsspørgsmål

- *Hvordan får cheftrænere hurtigt iværksat den rette ledelse, når de kommer til en ny klub? Hvilke fordele og udfordringer er der ved ikke at have en trænerstab med sig?*
- *Hvordan udøver cheftræneren konkret sin ledelse over for staben hverdagen? Og hvad gør fx stabens arbejdsfordeling, størrelse, kulturforskelle for denne ledelse?*
- *Ser cheftræneren sig som en mentor og en udvikler for resten af trænerstaben? Hvem sørger for at udvikle trænerstabens kompetencer?*

Metode

Afgrænsning

Jeg har i denne opgave valgt at lave en række afgrænsninger. Først og fremmest har jeg valgt at fokusere på, hvordan cheftræneren leder og samarbejder med sine medtrænere og ikke af spillerne. Ledelsen af spillere er naturligvis helt centralt i enhver træners hverdag, men det er et så stort emne, at der er materiale nok til en separat opgave. Spillerledelsen er fravalgt i ønsket om at kunne komme mere i dybden med dette emne, som jeg oplever som underbelyst, hvilket i mine øjne gør det yderligere interessant.

Dernæst beskæftiger jeg mig udelukkende med seniorfodbold. De rammer, som ungdomscoachtrænere agerer under i forhold til eksempelvis ansættelsestid, pres og medieinteresse er så forskellig fra seniorfodbold, at jeg valgte at fokusere på sidstnævnte.

Jeg har også fravalgt at interviewe assistenttrænere til denne opgave. For at kunne sammenligne og analysere cheftræneres ledelse ønskede jeg at interviewe en anseelige mængde cheftrænere, og da der ligeledes var grænser for denne opgaves omfang, blev assistenttrænerens perspektiv fravalgt. Fokus har i stedet været på at undersøge og observere, hvordan cheftrænere agerer og leder over for deres trænerstab.

I trænerstaben har jeg fokuseret på cheftræneren og hans nærmeste medarbejdere. Det er i denne sammenhæng ment som assistenttrænere af forskellige karakter, analytikere, fysiske trænere og målmandstrænere. Derfor har ledelsen af øvrige stabsfunktioner som sundhedssektor, støtteapparatet med holdledere mv. samt kost-, hydrations- samt søvneksperter ikke den samme fokus. Det samme gælder relationen til cheftrænerens ledere. Der vil dog i opgaven være enkelte henvisninger til disse øvrige funktioner, når det er relevant, eller når de interviewede cheftrænere har ledelsesrefleksioner om disse.

Slutteligt har jeg brugt kvalitative interviews. De har været mellem én til to timer og er foregået i telefonen eller personligt. Jeg har fravalgt kvantitativ analyse såsom at sende spørgeskemaer ud. Jeg ønskede en dybere indsigt i cheftrænerens arbejde på nogle ret fortrolige områder, og hvis jeg skulle hive den bedste viden ud af cheftrænere, mente jeg, at en mere personlig tilgang til de interviewede var bedst. Derudover er ledelse i mine øjne ikke en eksakt videnskab, men derimod snarere at spørge om at kunne bruge forskellige værktøjer, når der er behov for det. Det gav derfor bedre mening at diskutere emnet i kvalitative interviews, hvor værktøjer, situationer og oplevelser kunne nuanceres bedre end i et spørgeskema.

Om interviews

Jeg har til denne opgave interviewet Mikael Trolle, Peter Sørensen, Bo Svensson, Niels Frederiksen, Ståle Solbakken, Glen Riddersholm, Alexander Zorniger og Kent Nielsen. I alt otte

interviews med personer i både Danmark og udland. De er alle blevet lavet på mere eller mindre samme måde men med forskellige individuelle tilpasninger til den interviewedes job og tidligere erfaringer.

Alle interviews er blevet ud fra det man i den akademiske verden kalder semistrukturerede interviews. Jeg havde på forhånd lavet en spørgeplan og nogle nøglespørgsmål (se bilag sidst i opgaven), som jeg ønskede svar på, men jeg har samtidig tilladt at samtalen var åben, så vi kunne derfor gå ned ad de veje, der åbnede sig i løbet af interviewet.

Interviewpersonerne er meget forskellige cheftræner typer hvad angår personlighed, alder, erfaring og nuværende jobsituation. Det giver det bredest mulige spektrum af inputs til denne opgave. Fælles for dem alle er dog at de har erfaring som fodboldtrænere på øverste niveau. Som eksempel er 12 af profæerne fra de seneste ni års Danmarksmesterskaber og ni års pokalturnering gået til cheftrænere i denne opgave.

Den eneste undtagelse er Mikael Trolle. Efter en lang årrække som praktiker på øverste niveau i volleyball regnes Trolle i dag som en af de fremmeste inden for ledelse i almindelighed og sportsledelse i særdeleshed. Trolle bidrager derfor særligt til de mere ledelsesteoretiske dele af opgaven.

Om min studietur til Mainz

I slutningen af marts 2023 tilbragte jeg nogle dage hos Bo Svenson i Mainz. Her observerede jeg træninger, møder og deres dagligdag. Udover Bo Svensson selv fik jeg også muligheden for at interviewe blandt andre hans analytiker, assistenttrænerne, chefscouten og U19-cheftræneren. Konkret fokuserede jeg særligt på Bo Svensson samarbejde med hans trænerstab og på hans ledelse af den. Men eftersom studieturen desværre blev udskudt til at lægge to dage før afleveringen af denne opgave, vil jeg i stedet tage mine observationer fra turen med til min eksamination.

Ledelsesteori

I denne første del af selve opgaven vil jeg redegøre for forskellige områder for ledelsesteori. Jeg undersøger, hvordan udviklinger inden for det moderne arbejdsliv giver nye muligheder og udfordringer for ledere i dag, og hvordan dette kan relateres til fodboldledelse. Det vil jeg i de kommende afsnit løbende drage paralleller til.

Denne del af opgaven er også tænkt som min version af den data-indsamling, man typisk laver i disse træneropgaver. Jeg har altså ikke samlet data ind på traditionel vis vedrørende selve fodboldspillet, men har i stedet indsamlet relevante ledelsesperspektiver og -studier fra både teori og praksis.

Organisationens udvikling

En af de helt centrale præmisser, som en leder må agere ud fra, er organiseringen af virksomheden. Hvor mange ansatte har vi, hvordan er opdelt i afdelinger, og hvilke kontaktflader har disse afdelinger? Svarene på disse spørgsmål danner rammerne for lederen.

I denne sammenhæng er udviklingen i fodboldverdenen interessant. Det er veldokumenteret, at der er langt flere ansatte i fodboldklubber og -forbund end tidligere. Der kan være dobbelt, tredobbelt eller op imod firdobbelt så mange ansatte som spillere på det allerøverste niveau, som det også blev beskrevet i 'Indledningen'. Det er en udvikling som for få år siden ville virke urealistisk og unødvendig. Og i øvrigt i en periode hvor antallet af spillere, som de ansatte skal arbejde med, ikke er steget betragteligt.

Den eksponentielle stigning af fuldtidsansatte medarbejdere har altså både ført til en "dybere" organisation – altså at der er flere ansatte, der beskæftiger sig med samme arbejdsområde – men også til en "bredere" organisation – altså at der er ansatte, der arbejder med helt nye områder. Et eksempel på det første kunne være antallet af trænere på træningsbanen. Et eksempel på det andet kunne være hele livstilsområdet med kost, søvn, hydrering osv.

Jeg har oplevet samme udvikling i min egen klub i Lyngby. Da jeg blev ansat på akademiet i 2015, sad cheftræneren på et kontor på størrelse med et kosteskab og hans eneste fuldtidsansatte stabsmedlem var assistenttræneren, der havde et lille skrivebord på akademikontoret. I dag har vi 10 fuldtidsstillinger på førsteholdet foruden en række deltids- eller "overlapsstillinger". Altså en stigning af fuldtidsansatte på 500% på en kort tid.

"Når organisationen udvikles så kraftigt på så kort tid, skal man som ansvarlig tænke over en ny organisering af organisationen", sagde Mikael Trolle i mit interview. Han fortsatte: "Det medfører

naturligt, at man også som leder må revurdere sin egen position i organisationen og sin ledelse af den del af organisationen, man har ledelsesansvar for”.

En af de centrale overvejelser, som Trolle beskriver, er hvor mange medarbejdere du reelt kan have ledelsesansvar for. *”Allerede hvis du har omkring halvt så mange trænere, som du har spillere, skal du til at lave en hierarkisk organisering af en art”*, mener han. Det betyder, at cheftræneren skal gøre sig klart, hvem han primært skal lede, og hvordan samarbejdet med disse skal være. Den største del af cheftrænerens opmærksomhed går altså på denne gruppe af ansatte – et ledelsesteam – der herefter udøver deres ledelse på de ansatte i deres afdeling. Når organisationen vokser i bredden, skal den også vokse i toppen i den forstand, at der skal lægges nogle hierarkiske lag ind i organisationen.

Mening og motivation

Alle mennesker har brug for at indsamle ressourcer eller tjene penge for at forsørge dem selv og deres familie. For stort set alle betyder det at tage et arbejde i den ene eller anden form. Sådan har det altid været, arbejdet er simpelthen et nødvendigt vilkår ved det at være menneske³.

Denne mere basale motivation for at udføre ens arbejde godt, så man fortsat får udbetalt sin løn og kan forsørge sin familie, er dog i den vestlige verden under afvikling. Vi er privilegerede nok til at kunne tillade os at tænke sådan⁴.

Når bekymringerne om vores egen eller vores families overlevelse fylder mindre, opstår der flere eller andre årsager til at gå på arbejde. En af hovedpointerne fra den moderne motivationsforskning er, at flere mennesker i dag går på arbejde for at finde selve meningen med tilværelsen. Arbejdspladsen er i stigende grad blevet stedet, hvor man kan finde et formål med livet og få opfyldt sine drømme, hvilket tidligere ofte har i religion, i politiske ideologier eller i familielivet.

”Arbejde er en af de vigtigste kilder til det moderne menneskes identitetsdannelse”, som den tyske filosof Hannah Arendt beskriver det⁵. Således er et tilfældigt lønmodtagerjob for mange ikke nok. Der skal være en stærk grund til netop at have disse arbejdsopgaver på netop denne arbejdsplads.

Medarbejdere i dag ønsker i stigende grad at realisere sig selv gennem deres arbejde. Der skal være mulighed for at forløse ens potentiale samt og opfylde ens ambitioner. De vil kort sagt føles sig levende på jobbet. Når de føler en mening med deres arbejdsliv, føler de sig motiveret for at gå på arbejde.

³ 'Filosofi for ledere', s. 178

⁴ Dreams and Details, s. 90

⁵ 'Filosofi for ledere', 179

Denne jagt efter mening og formål hænger godt sammen med motivationslitteraturens beskrivelser af forholdet mellem indre og ydre motivation. Motivationsforskningen har vist, at den indre motivation er stærkere end den ydre motivation. Penge, prestige, straf og belønning kan på den korte bane godt være motivationsfaktorer. Men på den lange bane føles den indre motivation stærkere, ligesom den giver bedre resultater. *"Indre motivation har i talrige studier vist sig at være en langt bedre kilde end ydre motivation til motivationsfølelse, til bedre præstationer, øget vedholdenhed, øget selvværd, bedre læring, generelt øget livskvalitet og til en højere grad af kreativitet"*⁶, som det beskrives i 'Når Talent Forpligter' af Helle Hein og Mads Davidsen.

Ryan og Deci har i deres forskning og arbejde med selvbestemmelse også fundet, at når medarbejdere kan stå på mål for deres egne beslutninger, og ved de ikke er kommet andre steder fra, giver en stærk, motiverende følelse. Det betyder ikke, at ydre motivation eller regulering er dårligt og destruktivt. En vis regulering sætter konstruktive grænser, så længe medarbejderen føler, at vedkommende kan udføre sine opgaver på sin egen måde og kan stå inde for egen adfærd. Denne selvbestemmelse er en stærk motivationsdriver⁷.

På arbejdspladsen skal en række faktorer være opfyldt for, at man som arbejdstager kan tillade sig at tænke i de baner. Før motivation kommer tryghed. Man skal føle sikkerhed for ikke at komme fysisk til skade på sin arbejdsplads. Jobbet skal ikke medføre stress eller depression. Og man skal ikke frygte at miste sit job hver dag – men hvis man alligevel bliver fyret, skal man have et sikkerhedsnet af en slags. Disse psykologiske faktorer danner fundamentet for overhovedet at kunne tænke på sin arbejdsplads som meningsfuld.

Men en psykologisk tryghed – som altid skal være til stede – må ikke forveksles med et fra arbejdsgiverens side overdrevent fokus på trivsel. Så snart medarbejderne føler sig ordentligt tilpas på arbejdspladsen vil øget trivsel ikke nødvendigvis føre til øget engagement fra medarbejderne. En Gallupundersøgelse viser, at 90% af medarbejderne i Vesteuropa siger, at de trives i deres job. Men blandt de samme medarbejdere er kun 15% aktivt engagerede i deres arbejdsplads, mens 20% faktisk er direkte uengagerede, *"hvor de lufter deres frustrationer og måske direkte modarbejder kolleger og ledelse"*⁸.

Nogle gange kan det endda være produktivt at løse arbejdsopgaver, som man ikke har særlig meget lyst til at lave. Men hvis medarbejderen kan se nødvendigheden i det, fordi det føles rigtigt for projektet, kan selv de sure opgaver være motiverende. Det kan endda være ekstra motiverende, fordi man husker den gode følelse i kroppen efter sådan en type opgave. Særligt hvis

⁶ 'Når Talent Forpligter', s. 113

⁷ 'Når Talent Forpligter', s. 114

⁸ 'Dreams and Details', side 89

man ovenikøbet ved (eller får at vide af ens leder), at man er den eneste, der kan løse den pågældende opgave godt nok. Trivsel og engagement er ikke det samme. Lyst og motivation er heller ikke. *"Så længe man har et hvorfor, kan man udholde et næsten hvilket som helst hvordan"*⁹, er den tyske filosof Nietzsche citeret for.

En lang række studie viser, at virksomheder med et højt antal engagerede medarbejdere er de mest produktive. Ifølge et fra 2014 har virksomheder med højt engagement 7-14% højere produktivitet end deres konkurrenter. Ifølge førnævnte Gallup-undersøgelse leverer virksomheder med særligt motiverede medarbejdere et økonomisk resultat, der er 147% bedre end tilsvarende virksomheder med mindre motiverede medarbejdere¹⁰.

Jesper Fredberg fortalte på vores PRO-kursus om et amerikansk studie, der peger på, at medarbejdere, der føler sig engagerede og kan se, hvordan deres rolle passer ind i strategien og i virksomhedens succes, præsterer 23% bedre end deres kollegaer på samme arbejdsplads.

Mange vil kende det fra deres egne arbejdspladser. En tryk og kollegial arbejdsplads er et hyggeligt og rart sted at være. Men hvis man finder en arbejdsplads, hvor det for en selv nærmest føles som meningen med (arbejds)livet at være en del af organisationen og dens udvikling, vil man gøre sit allerbedste for at virksomheden får succes. I de allerstærkeste tilfælde kan det næsten føles som et kald.

Medarbejdere i en fodboldklub

I fodboldklubber er der som tidligere nævnt mange flere ansatte. Men der er også anderledes mennesker ansat. Eksempelvis er der flere og flere ansatte i den sportslige sektor, der ikke selv har nævneværdig spillererfaring. Det kan være trænere, der har stoppet med at spille fodbold i en meget ung alder og tidligt er startet på træneruddannelsen. Eller det kan være folk i analyseafdelingen, som har haft flere timer på universitet end på en træningsbane. Andre igen har måske erfaringer fra det private erhvervsliv og er senere kommet ind i nogle af de mange nye typer af stillinger, der er kommet til i fodboldverdenen de seneste 10-15 år.

Cheftrænere i dag skal således ikke blot forholde sig til nye organisationsudviklinger og motivationskilder. De ligeledes være opmærksomme på hvilke type medarbejdere, som de arbejder med.

"Assistenttrænere og medhjælpere i sportsklubber og i forbund i dag er mennesker, som har meget mere at byde ind med end tidligere. Mange af dem er på fuldtid. Deres potentiale er større, det samme er deres drømme. Det er positivt. Men det stiller nye krav til lederne", sagde Mikael Trolle i

⁹ 'Når Talent Forpligter', s. 122

¹⁰ 'Dreams and Details', side 88-89

mit interview. Han beskriver ligeledes en udvikling, hvor det ikke længere kun er tidligere udøvere i sportsgrenen, der bliver trænere. En udvikling, der gælder i mange sportsgrene, men er særligt fremtrædende i fodbold.

"Grundlæggende er jeg sikker på, at det er lige så vigtigt for trænere og medarbejdere at blive set og anerkendt, som det er for spillere. Vi er alle mennesker", siger Trolle. "Men jeg tror, den nye træner type er vant til andre måder at blive ledet på end den måde, der traditionelt er blevet ledt på i mange sportsgrene".

Den udvikling vil sandsynligvis vække genklang i mange fodboldklubber. Det kan være assistenttræneren, der fx også har stiftet bekendtskab med ledelse i det private erhvervsliv og ikke vil nøjes med at flytte kegler og ordne dødbolde. Vedkommende vil føle sig som en del af projektet og løbende have nye, meningsfulde arbejdsopgaver.

Formentlig er der i mange fodboldklubber i dag et stigende antal medarbejdere, der ønsker individuel feedback, målsætninger og dialogbaserede udviklingssamtaler. En udvikling, der også er kendt fra de nye spillergenerationer. Det kræver en anden ledelsesstil af cheftræneren.

Man kan nemt forestille sig, hvor stærk en effekt det vil have på en stab at føle sig motiveret, når fodbold er så livsopslugende, som det er. For en del ansatte i fodboldbranchen er fodbold de første barndoms minder, de mægtigste oplevelser, kimen i venskaber og helt basalt ens største interesse. Det er ikke som et almindeligt arbejde, dertil er der alt for meget på spil. Dermed kan arbejdet med fodbold føles som meningen med livet i sig selv. Hvis en cheftræner i tillæg lykkedes med at give denne gruppe mennesker meddelagtighed i klubbens projekter og succes, kan han forvente at få tifold igen fra en gruppe meningsfulde og ekstremt motiverede medarbejdere.

Omvendt kan den modsatte effekt ramme en klub og en cheftræner ekstra hårdt.

Målmandstræneren og den fysiske træner lægger heller ikke arbejdet væk, når de kommer hjem. Og i modgangstider læser assistenttrænerne også de negative kommentarer på sociale medier eller får masser af undrende spørgsmål til familiefødselsdage. Hvis man i disse funktioner oplever at blive stillet til ansvar "udefra", men ikke oplever at man har en ordentlig mulighed for at bidrage meningsfuldt "indefra", vil arbejdet føles ekstra frustrerende, demotiverende og ligegyldigt.

Siden eksistenspsykologiens fremmarch i 1960'erne har både ledelsesteoretikere og -praktikere i højere grad tænkt om mennesket som et meningsøgende væsen. *"Dem, der ikke søger efter mening – dem, der ikke har et hvorfor – vil opleve eksistentiel tomhed"*¹¹, beskrives det i 'Filosofi

¹¹ 'Filosofi for ledere', s. 180

for ledere' fra 2020. Der er altså nærmest en mental sundhed i at søge eller opnå et meningsfyldt liv.

Det betyder ikke, at arbejdsgiveren skal sørge for, at der er en større mening med at tømme arbejdspladsens opvaskemaskine eller gå ud med kontorets skraldespand. Eller i en fodboldkontekst at stille kegler op eller flytte mål før træning. Det betyder blot, at medarbejdere reflekterer mere over hvor virksomheden er på vej hen, og hvordan de selv passer ind i det projekt. Hvordan arbejdsgiveren kan indtænke dette i sin ledelse, skriver jeg om i nedenstående afsnit.

Meningsfyldt ledelse

En af de fremmeste fortalere for meningsfyldt ledelse herhjemme er Mikael Trolle. Han har sammen med erhvervslederen Jim Hagemann Snabe skrevet bogen 'Dreams and Details', der fokuserer på at arbejde med at integrere virksomhedens retning med medarbejderens drømme og ambitioner. *"Kan man se retningen, forstå ambitionen og føle sig løftet af den, vil den være inspirerende og motiverende i sig selv. Derfor er det så vigtigt at få formuleret en drøm, som medarbejderne og omverden kan se sig selv i"*¹², skriver de i bogen.

Andetsteds beskrives det således: *"Man kan opleve en stærk tilfredsstillende følelse af, at man faktisk betyder noget, og at man er i stand til at gøre en reel forskel for andre mennesker gennem de opgaver, man løser i det professionelle arbejde"*¹³. Når den følelse er stærk, kan man opleve at glemme sig selv i opgaverne og bare arbejde derudaf.

Mikael Trolle fokuserer i mit interview med ham på, at det ikke blot handler om at hvad målet og drømmen er, men også hvordan dette opnås. Dermed kan lederen nemlig italesætte den enkeltes bidrag til projektet.

I en fodboldsammenhæng er det som cheftrener altså ikke nok at forklare på et stabsmøde i en landskampspause, at målet for de sidste 10 kampe i oprykningsspillet er 18 point, der vil sikre, at de lykkedes med drømmen om oprykningen til Superligaen. Han må italesætte over for sine nøglemedarbejdere, hvordan de hver især kan assistere til at opnå målet.

Det kunne være interessant at fodboldledere afprøvede, om medarbejderne i det yderste led kender til fodboldklubbens strategi, drømme og ambitioner. Altså dem længst væk fra ledelsen. Det kunne være den deltidsansatte fysioterapeut, tøjmanden eller scouten. Hvis vedkommende kan formulere, hvad klubben på kort og langt sigt forsøger at opnå, samt hvordan vedkommendes

¹² 'Dreams and Details', s. 87

¹³ 'Filosofi for ledere', s.178

rolle passer ind i dette, er man som leder langt i både ens strategiske implementering og i at give medarbejderne en værdifuld rolle i projektet.

Trolle lagde derudover vægt på, at *"lederen tænker over ankomsten, og bruger den proaktivt til noget"*, som han formulerede det i mit interview. Når cheftræneren og staben i fællesskab formulerer en oprykning til Superligaen som den overordnede drøm, må cheftræneren ligeledes tænke over, hvad de kan bruge denne nye platform til. Oprykningen kan fx give bedre økonomi til uddannelse og studieture til staben eller give medarbejderne oplevelser og erfaringer i en højere række, end de har prøvet tidligere. Italesættelsen af dette aspekt – af brugen af ankomsten til den nye platform – kan forøge medarbejdernes motivation.

Netop fokus på medarbejdernes egen udvikling går igen i de mest succesfulde virksomheder og organisationer. Nogle steder øremærkes en vis andel af arbejdstiden, typisk mellem 10-20%, til af medarbejderne selvvalgte projekter, fx i BBC¹⁴, hos Apple¹⁵ og hos Google, hvor det hos sidstnævnte angiveligt var i denne projekttid, at Gmail blev opfundet¹⁶. Andre steder sættes i stedet tid og økonomi af til ekstra uddannelse af medarbejderne. Den danske iværksætter Martin Thorborg skriver i sin bog 'Min vej som leder', at han ikke længere bruger høj løn for at tiltrække eller fastholde medarbejdere, men i stedet at hver eneste medarbejder får minimum 12.000 kr. årligt til uddannelse, bøger eller andet, *"der er relevante for dem, for de kan vokse og blive bedre"*¹⁷.

Thorborg skriver ligeledes om sit arbejde med at finde *"en fælles årsag til at vi møder på arbejde og giver den en skalle"* i firmaet Dinero, der er et regnskabsprogram til selvstændige og små virksomheder. Resultatet blev ret mundret: *"Jeg går på arbejde hver dag for at fjerne bureaukratisk lort, så iværksættere og små virksomheder kan koncentrere sig om at udvikle deres forretning, ansætte flere medarbejdere, betale mere i skat og se mere til deres familie"*¹⁸. Det lyder i sin enkelthed, som en mission, man gerne vil arbejde efter.

I naturlig forlængelse af at skabe en fælles drøm og retning kommer at kanalisere ressourcerne i den retning. En trænerstab på fem assisterende trænere af forskellig art skal således helst arbejde som i en produktionsvirksomhed med et langt samleband, hvor alle løbende yder deres bidrag til samlebandet løbende – fx i løbet af en træningsuge – for at kunne spejle sig i det endelige resultat – fx præstationen i kampen om søndagen. At arbejde med meningsfyldt ledelse handler således ikke om at hver ansatte finder hver sit "kald" og løber i den individuelle retning. Det skal give mening også for fællesskabet.

¹⁴ https://www.bbc.co.uk/blogs/radiolabs/2008/01/ten_percent_time.shtml

¹⁵ <https://arstechnica.com/gadgets/2012/11/apples-tim-cook-beefing-up-employee-perks-personal-project-time/>

¹⁶ <https://builtin.com/software-engineering-perspectives/20-percent-time>

¹⁷ 'Min vej som leder', s. 88

¹⁸ 'Min vej som leder', s. 136-137

"Medarbejderne skal anerkendes for deres evne at spille head coachens spil – ikke for deres egen faglighed", sagde Mikael Trolle i mit interview. I en vis udstrækning betyder det, at man som cheftræner ikke skal rose analytikeren for en god, basal modstanderanalyse, men i stedet for netop dén modstanderanalyse, der linker modstanderens svagheder med de ideer, som cheftræneren har til weekendens gameplan. Det kan kun lade sig gøre, hvis cheftræneren kontinuerligt deler sine tanker og samtidig sætter rammerne for sin stabs arbejde.

*"Vi advokerer ikke for laissez-faire ledelse, hvor medarbejderne overlades til sig selv. Det skal gøres tydeligt, hvilke detaljer som er afgørende, at sørge for at de nødvendige evner og kompetencer er til stede og trænes, at sætte de rette rammer og derefter at lade medarbejderne selv finde den bedste vej mod drømmen"*¹⁹, skriver Trolle og Hagemann i deres bog.

En ting er altså at være en chef, der uddelegerer ansvar og opgaver til ens ansatte. Men en anden ting er at være en leder, der først sætter rammerne, dernæst observerer medarbejderne løse opgaven og slutteligt giver dem feedback - for så at gentage processen igen med medarbejderens udvikling som et lige så vigtigt fokuspunkt som at selve opgaven løses.

*"De fleste ledere er ikke vant til at være nede i detaljerne. Vi mener derimod, at ledelsen skal være klar til at engagere sig i de væsentligste detaljer og sørge for, at de udvikles optimalt. Ikke alle detaljer, men præcis dem, der er afgørende for, om medarbejderne har forudsætningerne for at forfølge drømmen"*²⁰, skriver samme forfattere i 'Dreams and Details'

På mange måder er denne type af stabsledelse taget ud fra samme ledelsesparadigme, som vi ofte bruger med spillere. For stramme rammer for spillerne kvæler al initiativ og energi. Men for løse rammer medfører tvivl, forvirring og uorden. Men med de rette rammer og anvisninger vil kreativiteten og samspillet udfolde sig mellem, og spillerne vil føle den frihed, som så mange af dem ofte angiver er en helt essentiel følelse at gå på banen med.

Faldgruber og udfordringer

Der er selvsagt alternativer til at arbejde grundigt med meningsbaseret ledelse. For en af de store udfordringer med dette ledelsesparadigme er, at det er tidskrævende kontinuerligt at skulle tage samtaler rundt omkring i organisationen for at sikre, at hver enkelt er klar over, hvad deres arbejde betyder for virksomhedens rejse eller fodboldholdets ambitioner.

Som leder, og særligt som cheftræner i en fodboldklub på øverste niveau, er tid den dyrebareste ressource. Og hvis ledelsen af ens trænerstab ender med at fylde uforholdsvis meget, kan den tid

¹⁹ 'Dreams and Details', s. 67

²⁰ 'Dreams and Details', s. 84

næsten kun tages fra ledelse af spillertruppen eller nærværet med den enkelte. Det er ikke ønskværdigt.

Overvejelsen er dog, om ikke den tid og fordybelse, som det omtalte ledelsesparadigme kræver, i sidste ende er godt givet ud. For mange træner teams i dag har så store ressourcer – både viden og hjælpemidler, software og data – at man mister for meget, hvis man ikke udnytter dem. Det kan kun lade sig gøre med kontinuerlig og insisterende ledelse. Måske netop derfor er der få af disse 'lonely riders' tilbage på topplan i fodboldbranchen, fordi der simpelthen er for meget at vinde ved at give ansvar fra sig. Læg dertil en basal eksponentiel tanke om, at én chef, der positivt påvirker fem trænere, der hver især påvirker fem spillere, der på hver sin måde påvirker deres medspillere, hurtigere vil skabe det miljø, som cheftræneren ønsker, end hvis han skulle gøre det hele selv. Som leder må man altså engagere sig selv for at andre bliver engagerede.

Et alternativ, som mange kender, vil være at arbejde med styringsredskaber som KPI'er, hvor medarbejderne vurderes ud fra deres evne til at opfylde en række mål. Som leder kan det være tidsbesparende at lave konkrete, målbare resultater for medarbejderne for så at vende tilbage med en vurdering efter en given periode. Det sikrer også, at medarbejderne arbejder efter lige præcis dét mål, lederen gav dem. Det giver lederen kontrol.

Men for det første vil disse styringsredskaber ofte føre til drift af en virksomhed og ikke til udvikling, innovation og nyskabelse, fordi KPI'erne fungerer som skyklapper, der forhindrer nye inputs i at komme ind i organisationen. Og i en branche som fodbold, der i den grad lever af udvikling og kreativitet, er det ikke efterstræbelsesværdigt. *"Ledelsen skal væk fra at styre gennem detailplanlægning og kontrol og i stedet bruge kræfterne på at forløse det menneskelige potentiale"*²¹, mener Jim Hagemann Snabe og Mikael Trolle.

Derudover er der som nævnt tidligere spørgsmålet om, hvorledes man bedst motiverer sine nærmeste medarbejdere. Er det ved at give transitionstræneren en konkret målsætning om, at han skal levere tre U19-spillere til førsteholdet hver sommer? Eller er det ved at kontinuerligt at udvikle vedkommende og løbende supervisere ham i, om han får det maksimale ud af det menneskelige og sportslige potentiale, der er i de unge spillere? Selvom vi ved fra motivationsforskningen, at der er stor forskel på, hvad der driver folk, ses det tydeligt, at mange i dag ikke kun er arbejdskraft og en ressource på arbejdspladsen, men i høj grad også går på arbejde med ambitioner og drømme. Dem er man som leder forpligtet til at have fokus på, hvis man vil have det bedste ud af sine ansatte.

"Ledelse er ikke kun et spørgsmål om at mestre professionelle ledelsesværktøjer og at eksekvere på organisationens strategiske målsætninger. Ledelse rummer også en vigtig personlig dimension, der

²¹ 'Dreams and Details', s. 83

handler om at engagere sig følelsesmæssigt og værdimæssigt i de interaktioner, der opstår i hverdagens organisationer”²², skrev den danske ledelsesteoretiker og filosof Ole Fogh Kirkeby i 2016.

På mange måder er dagens cheftrænere i fodbold formentlig bedre rustet til denne opgave end tidligere. De er i dag i forvejen tættere på deres spillere, som de viser nærvær, opmærksomhed og giver anerkendelse. Hvis der er brug for en udstrakt hånd, giver de den. Og mange cheftrænere evner også at være sårbare og åbne op i svære perioder. De leder altså i højere grad deres spillere gennem ”sig selv” og ved at være et menneske, snarere end gennem en cheftræners autoritet eller den etos, positionen naturligt tilskrives.

De selvsamme kvaliteter bør også bruges i ledelsen af ens trænerstab. Det kan opfattes som krævende eller som en ekstra opgave til en i forvejen tidspresset cheftræner. Men det er en nødvendig, hvis man vil forløse potentialet og udvikle de mennesker, der er omkring en. Det er ikke nok med en årlig MUS-samtale eller en uformel kop kaffe i ny og næ – af samme årsager som det ikke ville være nok for at udvikle ens spillere. Det kræver feedback, opmærksomhed og et øje for, hvad der giver mening og motivation for den enkelte træner i staben.

²² ‘Filosofi for ledere’, s. 82

Analyse: Cheftrænerens daglige lederskab

Som tidligere nævnt har jeg interviewet Peter Sørensen, Bo Svensson, Niels Frederiksen, Ståle Solbakken, Glen Riddersholm, Alexander Zorniger og Kent Nielsen. Mine interviews med de syv fodboldtrænere har haft tre overordnede kategorier (se spørgsmål i bilaget på side 44): Om at være ny træner i en klub i en branche, hvor man ved, der er kort ansættelsestid. Om konkrete ledelsesgreb i hverdagen over for ens stab, og hvilke kulturforskelle der kan være på disse fra land til land. Samt om at arbejde med udvikling af ens trænerstab. I det følgende vil jeg samle og diskutere de mest interessante pointer fra de syv interviews i min analyse.

Ny cheftræner i en fodboldklub

Som nævnt i indledningen er det velkendt, at den ansættelsestid som cheftræner på øverste niveau bliver kortere og kortere. Den seneste opgørelse fra CIES Football Observatory viser, at den gennemsnitlige ansættelse i de stærkeste 90 topligaer er 459 dage, svarende til ét år og tre måneder. Dog er medianen helt nede på 243 dage, svarende til otte måneder, fordi enkelte trænere i ligaerne trækker gennemsnittet meget op. Samme rapport viser også, at 40% af de nuværende cheftrænere i de 90 ligaer har været ansat i mindre end et halvt år, mens kun 20% har været ansat i over to år²³.

I topfodbold er det dog ikke kun cheftrænere, der hyppigt skiftes ud. Fodboldbranchen er en omskiftelig verden, hvor resultater, nye cheftrænere, andre karrieremuligheder og nye jobfunktioner giver et omskifteligt jobmarked. Jeg har selv oplevet det i Lyngby. I mine fire første år på førsteholdet skiftede vi assistenttrænere seks gange, skiftede fysisk træner fire gange, havde fire forskellige analytikere samt tre målmandstrænere – foruden at have seks forskellige cheftrænere. Det er 23 nyansættelser på fire år, svarende til ca. én hver anden måned, i den "inderste" del af staben.

Når der i mange klubber er en stor udskiftning i både trænerstabe og på cheftrænerposten, er det derfor essentielt at få et godt samarbejde så hurtigt som muligt. Alle cheftrænerne nævner i mine interviews, at deres stab er central for holdets succes, og at stabssamarbejdet derfor er et af deres første fokuspunkter i en ny klub. Fx sagde Glen Riddersholm: *"Jeg fokuserer på staben, før jeg fokuserer på spillerne"*, og Alexander Zorniger sagde noget i samme retning i mit interview: *"Jeg fokuserer på staben først. De bedste resultater jeg har skabt, er når staben fungerer"*.

Måden cheftrænerne vælger at starte samarbejdet på kan opdeles i to kategorier. Den ene måde er med at cheftrænere hurtigt og tydeligt udstikker roller og retning. Den anden måde er

²³ <https://www.football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2021/wp373/en/>

cheftrænere, der aktivt vælger at stille sig lidt i baggrunden i den allerførste periode for at kunne observere og vurdere sin nye trænerstabs arbejde.

Sæt kursen fra start

De fleste af dem, som jeg interviewede, der bruger den første approach. Cheftrænerne fortæller nærmeste identiske historier, hvor de starter med at indkalde til møde og fortælle om, hvem de er som cheftrænerne og hvad de skal i gang med nu taktisk, på træningsbanen, målsætningsmæssigt og meget andet. Som Alexander Zorniger siger: *"Jeg sætter hjørneflag op fra start for at markere hvor bred og lang banen er"*. Ståle Solbakken fortæller, at han som det første i en klub/forbund afstemmer fodboldfilosofi og træningsmetodik med sin stab. Peter Sørensen fortæller, at han i sit seneste job i Vejle fra første dag fortalte sin stab, hvordan de skulle udfylde deres roller, så de fik en ny og klar jobsbeskrivelse. Og Niels Frederiksen fortæller, at da han overtog Brøndby IF tog han et individuelt møde med hvert enkelt stabsmedlem, hvor han fortalte dem, hvad han havde af forventninger til dem hver især.

Kent Nielsen fortæller, at det er vigtigt for ham, at han er mere 'på' i starten. I en ny klub starter han tit med at fortælle om sine værdier – og derigennem forventninger – til sin stab. Og med en ofte kort tid fra ansættelse og til første kamp er det vigtigt, at der er en klar retning fra start. *"Når jeg kommer til en ny klub, påtager jeg mig mange opgaver. Det er både for, at spillerne kan se den retning, jeg vil sætte. Og det er for at give assistenterne et indblik i, hvordan jeg arbejder. Efter et halvt år trækker jeg mig mere tilbage, og jeg står for færre ting"*.

Denne hurtige rolleafklaring og klare forventningsafstemning er yderst brugbar i en travl hverdag, hvor man – hvis man er meget heldig – har fire uger fra den nye cheftræners ansættelse og til første turneringskamp. Kommer man midt i sæsonen har man måske kun fire dage.

Som assistenttræner har jeg selv oplevet at få en ny cheftræner 48 timer før en turneringskamp. Vi nåede stort set ikke at tale om andet end den kampforberedende træning og holdudtagelse, før det var fredag aften og kampdag. Og herefter kom de resterende turnerings- og pokalkampe i halvsæsonen kort tid efter hinanden.

I den periode nåede staben og cheftræneren ikke at få talt ordentligt om roller, forventninger og personligheder. Vores fokus var på spillerne, spillestilen og på at komme igennem den travle periode og hen til vinterpausen. Men der var en række usikkerheder i måden, vi skulle arbejde sammen på, som vi ikke fik adresseret fra start. Det betød, at samarbejdet ikke var tillidsfuldt fra start. Og det var først i den efterfølgende pre-season, at vi oplevede, at vi havde tid og mulighed for at gå i dybden med vores samarbejde, som herefter kom til at fungere bedre.

I Brøndby adresserede Niels Frederiksen som nævnt fra start, hvordan han gerne så sin stab arbejde. Udover de individuelle møder med dem hver især, var der tidligt på holdets

sommertræningslejr et stabsmøde med fokus på ledelse og samarbejde. *"Alligevel gik der et halvt år, før jeg fik staben til at arbejde på den måde, som jeg gerne ville have. Blandt andet fordi min ledelse af dem var så forskellig fra den tidligere cheftræners. De første seks måneder brugte jeg rigtig meget tid på min stab, og hvordan jeg gerne ville have dem til at arbejde"*, fortalte han.

Den allerførste periode som ny træner var også meget interessant at tale med Bo Svensson om. Han fortalte, hvordan han i slutningen af sin spillerkarriere begyndte at forberede sig til livet som træner ved at kigge på, hvordan cheftræneren agerede. Han beskrev, at man som spiller oftest kun lægger mærke til de ting, som cheftræneren gør, der har påvirkning på spillernes hverdag. Han begyndte altså at tænke over, hvordan han som cheftræner ville spille, hvilke øvelser han ville lave, og hvordan han ville tale foran en trup i pausen af en kamp. Altså hvordan cheftræneren ser ud gennem en spillers øjne.

Men han beskrev også, at en af hans største oplevelser i starten af hans trænerkarriere var, at trænerfaget indeholder så mange elementer, som man som spiller ikke lægger mærke til eller ikke ser. Herunder samarbejdet med sin stab. *"Ledelse af min stab var suverænt den opgave, som jeg absolut havde undervurderet mest, da jeg startede som cheftræner i mit første job i Liefering. Når man bliver cheftræner og kommer som tidligere spiller, så ser man ikke, hvor vigtigt det er"*, sagde han i vores samtale.

Ifølge Bo Svensson betød det, at hans trænerstab ikke arbejdede optimalt i starten. *"Det var først efter tre-fire måneder, at jeg satte mig ned og fik en snak med staben, hvor vi fik forventningsafstemt"*. Bo Svensson beskriver, at han i den første periode oplevede ikke altid oplevede loyalitet og at staben og han arbejdede i samme retning. *"Da jeg så kom til Mainz tog jeg en snak med staben på allerførste dag. Det var så vigtigt for mig. Jeg gav dem guidelines til, hvordan vi skal arbejde sammen. Det var den største lærdom, som jeg tog med mig fra Liefering"*.

Bo Svenssons refleksioner er interessante, fordi den overvejende del af cheftrænere i dag stadigvæk har en spillerkarriere bag sig. Her får de et indblik i nogle dele af en cheftræners hverdag, men der er helt centrale opgaver i trænerfaget – som fx ledelse af sin trænerstab – som ex-spillerne ikke får med sig. Normalt bærer ex-spillere en række fordele og erfaringer ind i trænerfaget, som trænere uden spillererfaringer ikke har. Men netop på dette punkt kan trænere, der ikke har en lang spillerkarriere bag sig, muligvis have en fordel, hvis de tidligt oplever at lede en stab eller blive ledt. De kan muligvis have mere relevant ledelseserfaring.

Ovenstående understreger vigtigheden af, at stabsledelse og -samarbejde bliver en central del af DBU's træneruddannelse. Som nævnt har alle de interviewede trænere beskrevet vigtigheden af et godt stabssamarbejde. *"Det vigtigste for mig som træner er at have en dygtig og velfungerende trænerstab omkring mig"*, sagde Glen Riddersholm i mit interview. Og Peter Sørensen fortalte, at han havde lavet de bedste sportslige resultater, når ham og hans stab havde haft det bedste

samarbejde. Evnen til at få det bedste frem i de andre, der er omkring en, er endnu vigtigere i dagens fodboldverden, når der netop er så mange mennesker rundt om en. Og i mine øjne er det virkelig vigtigt for dansk fodbold, at fremtidens fodboldtrænere bliver uddannet i dette.

Lad mig se, hvad I kan

Som nævnt i starten af denne første analysedel er der også en anden approach til at være ny cheftræner. Her bliver kursen ikke udstukket af cheftræneren fra start. I stedet ser cheftræneren sin ny trænerstab an og lader dem vise sig frem. Det gør cheftræneren, for bedre at finde ud af, hvilke typer medtrænere han har omkring sig. Hvis han skal kunne se det bedst muligt, skal de gøre som de plejer og vise, hvad de står for personligt og fagligt. Det hjælper cheftræneren til at finde ud af, hvilke kompetencer staben har, og hvilke der eventuelt mangler.

I mine interviews var Glen Riddersholm den af cheftrænerne, der brugte flest elementer af denne approach. *"De første 14 dage får de lov til at vise sig frem. Jeg siger, at de skal gøre det, de normalt gør. 'Jamen, skal du ikke sige, hvad du gerne vil have os til at gøre?', spørger de mig. Men så siger jeg, at jeg gerne vil se dem først. Det er det samme med spillerne. De første 14 dage skal jeg ikke kalde dig ind til møde og forklare alt muligt – hverken til spillere eller stab. Først viser du dig frem, finder dig til rette i og uden for klubben, og så begynder vores samarbejde for alvor".*

Glen Riddersholms tanker om at starte som ny træner i en klub var i meget interessante. På mine spørgsmål, om han ikke var bekymret for at miste tid og ikke være klar fra sæsonstart, var han også klar i mælet. *"Så må vi tabe de første par kampe, for jeg vil tage mig den tid. Jeg har alligevel ikke noget tryllestøv, der får tingene magisk til at vende. Spillere og trænere får lov til at vise sig frem, og så arbejder vi på at skabe en præstationskultur, der giver succes på den lange bane".*

I interviewet spurgte jeg Glen Riddersholm, hvad han konkret havde gjort, da han var blevet ansat i IFK Norrköping et par måneder forinden. Han fortalte, at han på en af de allerførste dage havde haft et næsten fire timers langt møde med trænerstaben. Her havde han vist dem sin egen adfærdsprofil samt talt om sine egne styrker og svagheder. Det havde han både gjort for at illustrere, hvad han havde brug for fra dem. Men i særlig grad også for at starte en måde at være sammen på i trænerstaben, hvor man er ærlig og åbner op for hinanden.

Den proces har dog vist sig at være en sværere opgave end først antaget. Ifølge Riddersholm både pga. kulturforskelle mellem Danmark og Sverige, men også fordi den foregående cheftræner havde haft en mere tilknapet og hierarkisk ledelsesstil.

En dag tog han så sine trænere med ud af huset for at lave samarbejdsøvelser. Blandt andet skulle en fra staben på skift være i "den varme stol", hvor de øvrige stabsmedlemmer skulle sige tre positive ting om vedkommendes arbejde samt én ting, som de mente, at vedkommende kunne arbejde på at udvikle.

Dette utroligt grundige og ressourcekrævende med sin nye trænerstab var der ikke andre cheftrænere, som beskrev, at de havde gjort, når de kom til en ny klub. I min tid som assistenttræner på førsteholdet i Lyngby Boldklub har jeg arbejdet med seks forskellige cheftrænere og således oplevet fem gange at skulle starte et nyt samarbejde med en cheftræner. Kun en enkelt gang har jeg oplevet, at den nye cheftræner i højere grad baserede sit arbejde på det eksisterende og tog udgangspunkt i det. De øvrige gange har den nye cheftræner ville sætte sig eget præg eller hive truppen og staben i en anden retning.

Det er naturligt og forståeligt, at man som ny cheftræner gerne vil sætte en klar retning fra start. Og oftest kommer man som en ny cheftræner til en klub, der oplever krise eller modgang – og derfor har skiftet træner – hvilket gør det til næsten en selvfølgelig, at der skal ske noget nyt.

Alligevel er der en fin balance mellem at ville noget nyt og skrotte det eksisterende. Hvis man gerne vil starte samarbejdet med en ny stab ud fra det bedst mulige udgangspunkt, giver det mening, at man også spørger staben til råds, bruge deres inputs og bygger videre på nogle af de gode ting, der er i gang. Det giver staben en følelse af, at cheftræneren stoler på dem, og det er en tillid, man gerne vil vise tilbage. Mens hvis man som stab oplever, at cheftræneren kommer og gerne vil lave om på det hele – fx dagsrytme, træningsøvelser, spillestil, ansvarsområder, måden at kommunikere på til spillerne – kan det nemt opleves som en fuckfinger eller en mistillid til den 'overlevende' trænerstab, fordi de ofte har haft et medansvar for hvordan nogle disse opgaver blev løst under den forrige cheftræner. Det gælder særligt i den danske fodboldverden, der traditionelt set har uddelegeret mere ansvar til staben end i andre fodboldkulturer. Den nye cheftræner skal således være meget opmærksom på, hvilke ting han vil ændre, og hvilket han vil holde fast i, hvis samarbejdet med trænerstaben skal komme så godt fra start som muligt.

Ingen analyse ved tiltrædelse

En af de interessante opdagelser for mig var, at ingen af trænerne havde brugt eller brugte analyser eller personlighedstest, når de mødte deres nye trænerstab. Flere af trænerne nævnte, at de havde analyseret spillerne, men alle cheftrænerne afviste, at de på samme måde havde analyseret medtrænerne enten før eller lige efter deres ankomst til klubben.

Det samme gjaldt i det løbende arbejde med trænerstaben. Her var der ikke nogen cheftrænere, der fortalte om deciderede analyser, personlighedstest eller -profiler af deres medarbejdere i trænerstaben, som det efterhånden ellers er vanligt med spillertruppen eller på det almindelige arbejdsmarked.

De personlighedstest, som der på et tidspunkt blev eksperimenteret med i nogle danske klubber for 5-10 år siden, fylder altså ikke noget i klubberne i dag. Og cheftrænerne udfører eller efterspørger ikke en kompetenceanalyse af hvert enkelt stabsmedlem, en SWOT-analyse af staben

eller andre værktøjer, der kunne give et overblik over, hvor trænerens styrker og svagheder ligger. I forhold til hvor systematisk der arbejdes med at vurdere og kvantificere spillernes kompetencer, både før de kommer til klubben og i arbejdet med dem derfra, kan det godt overraske, at der ikke er nogle cheftrænere, der har erfaring med at gøre det samme med trænerstaben.

Det nærmeste var Ståle Solbakken, der i vores samtale fortalte om den grundige research han laver, før han ansætter nye trænere. Det er særligt de potentielle nye medarbejders personlighed, som han undersøger. I hans research er det centralt for ham at få referencer fra "kilder", der er i forskellige omgangskredse eller netværk til at forme et mere helt billede af personen. Ligeledes ønsker han at tale med personer, der har arbejdet med vedkommende i forskellige perioder i vedkommendes arbejdsliv for at kunne analysere en mulig udvikling.

Cheftræneren og den medrejsende stab

I mit interview med Peter Sørensen beskriver han en helt central problematik, som toptrænere i Danmark ofte står over for: *"Ude i den store verden rejser cheftrænere jo ofte rundt med deres trænerstabe, hvor de ved, at de arbejder godt sammen og kan stole på hinanden. Men det gør vi ikke i Danmark, fordi det er der ikke råd til. Men dem, der er de rigtige for Kent Nielsen, er jo ikke nødvendigvis de rigtige for Peter Sørensen"*.

Netop denne problematik har stort set alle de interviewede cheftrænere talt om. De fortæller desuden allesammen, at de foretrækker at have én-to assistenter af forskellig karakter med rundt. Og hvis de ikke har haft det indtil videre, så håber de på at få det næste gang.

"Grunden til, at jeg gerne vil have assistenter med, er for ikke at spille tid i starten på, at man ikke har det rigtige work flow. Og at jeg ved, at jeg kan stole på dem", sagde Alexander Zorniger i vores samtale.

Ståle Solbakken fortalte i mit interview også om sin tiltrædelse i FC Köln og om den første svære tid. Her var han under massivt pres fra start og ved sin side havde han taget Bård Wiggen med som sin assistent. Men i en så stor klub var det ikke nok, fortalte Solbakken. *"Jeg havde kun én assistenttræner med derned. Og når jeg tænker over det nu, så var det nok en fejl. For vi kom simpelthen i undertal dernede, når vi ikke var flere i trænerstaben, og derfor kunne vi simpelthen ikke rykke tilstrækkeligt ved kulturen, som vi gerne ville, og i det tempo, som vi gerne ville gøre det i"*.

Peter Sørensen konstaterer desuden: *"Det kan godt være, at det ikke koster så meget økonomisk kun at fyre én træner som at fyre en hel trænerstab, men det kan komme til at koste sportsligt – for det er ikke sikkert, at den nye cheftræner arbejder godt sammen med den eksisterende trænerstab"*.

Dette har jeg selv oplevet som assistenttræner i både ungdomsafdelinger og førstehold. En ting er om man personligt klikker med hinanden. Men jeg har også oplevet stor forskel på, om vi rent fagligt var et godt match. Jeg har fx oplevet, at cheftræneren var dygtigere end mig på de områder, som var mine spidskompetencer, og cheftræneren formentlig derfor havde haft mere gavn af en anden faglig profil. Jeg har også oplevet, at cheftræneren ikke ønskede at gøre brug af modstanderanalyse eller kampforberedende træning, og dermed blev jeg i et vist omfang overflødig, og cheftræneren havde kunnet få mere ud af en anden type end mig. Men i begge tilfælde var jeg ansat af klubben, og det var slet ikke på tale, at jeg skulle skiftes ud, da der kom en ny cheftræner. Men de pågældende cheftrænerne havde formentlig haft bedre muligheder for at lykkedes, hvis de havde haft en anden type assistent.

Derfor er det også interessant at den internationale udvikling, hvor en del af den tekniske stab udskiftes med cheftræneren, ikke i så udpræget grad er nået til Superligaen endnu. I nogle klubber skiftes en mindre del af staben ud sammen med cheftræneren, mens det i de fleste klubber kun er cheftræneren, der skiftes. Og endda også i de større og mest pengestærke klubber herhjemme, hvor bla. FCK, Brøndby IF og FC Midtjylland har ansat nye cheftrænere fra ind- og udland helt uden de har haft nogle stabsmedlemmer med.

Alligevel er økonomi formentlig en af de største årsager til klubberne fravælger det. Det er dog interessant, at klubberne jævnlige tager de økonomiske slag på at sælge en spiller videre til en lavere pris, end de købte ham, hvis han ikke passer ind i den nye træners planer. Og de laver fratrædelsesaftaler med spillere, hvor de betaler dem løn i fx tre eller seks måneder uden de spiller i klubben længere. Disse overvejelser og beslutninger er der i danske klubber hvert transfervindue, hvor klublederne ofte vælger at forsøge at begrænse deres tab i stedet for at have en spiller løbende, der ikke passer ind.

Imidlertid er det meget sjældent, at man gør det med assistenttrænere eller andre i staben. Det er tankevækkende. For ofte vil det ikke være dyrere at skulle skaffe sig af med den foregående cheftræners to assistenttrænere, end det vil være med to spillere, der ikke passer ind i den nye cheftræners spillestil eller formation. Det kan virke mærkværdigt, at mange danske klubber ikke i højere grad sørger for, at den nye cheftræner har de helt rette mennesker omkring ham.

I stedet virker det til, at man gør det løbende. En del cheftrænere accepterer også, at det er måden, det fungerer på. *"Jeg siger altid til ledelsen, at jeg er åben for at starte med at arbejde med den stab, der er der. Men jeg vil også have en aftale med ledelsen om, at hvis jeg efter et halvt år ikke samarbejder godt med dem, så skal jeg have carte blanche til at skifte dem"*, sagde Kent Nielsen til mig. Alexander Zorniger brugte nærmest samme formulering. *"De får alle sammen seks måneder. Så evaluerer jeg dem og beslutter, hvem der skal fortsætte"*.

I og for sig kan det være en gangbar metode. Men problemet er jo, at cheftræneren ikke får de samme seks måneder, før hans arbejde bliver evalueret. Samarbejdet er nødt til at være stærkt fra start. Horsens, Vejle, Esbjerg, AaB og SønderjyskE er eksempler fra de seneste par Superligasæsoner, hvor cheftræneren er blevet fyret inden for seks måneder af hans tiltrædelse. Nogle af disse steder er det sket flere gange.

For cheftræneren kan der dog også være gode ting ved ikke at rejse rundt med den samme trænerstab. For selvom det kan give samarbejdsudfordringer på den korte bane, vil man som cheftræner på den lange bane muligvis stå bedre rustet af få ny inspiration og møde nye udfordringer med nye medarbejdere.

"Hvis du kun har de samme mennesker omkring dig, får du ikke nye ideer og du vil ikke udvikle dig som træner", sagde Alexander Zorniger til mig. Han siger, at han derfor forsøger at indskrænke antallet af folk, som han har med sig rundt. I Greuther Fürth lige nu har han kun en personlig assistent med, der også varetager mere praktiske og logistiske opgaver for ham.

Ligeledes siger Glen Riddersholm: *"Det har været ekstremt givende som leder at skulle arbejde med nye mennesker hver gang. Det er også krævende at skulle bygge et nyt team op fra starten af hver gang, men det gør mig også dygtigere som leder".*

Der er selvsagt også fordele for en klub, hvis man kan beholde store dele af ens træner-team. De kan bære kontinuiteten og klubbens strategi videre. De kender spillertruppen godt, så de kan derfor rådgive en ny cheftræner om de enkeltes spillere kompetencer og personligheder. Og ligeledes har staben typisk en stor viden om ligaen og de øvrige hold samt til hvordan interne mekanismer - fx ledelse og bestyrelse - og eksterne mekanismer - fx fans og medier - fungerer, så cheftræneren i modgangsperioder er så godt klædt på som muligt.

For at denne model skal fungere succesfuldt skal klubbens sportslige ledelse dog have et dybdegående kendskab til de forskellige stabsmedlemmers kompetencer og personligheder. Men mange danske klubber har ikke en eller flere personer med stærk fodboldfaglighed eller trænerbaggrund i deres ledelse over cheftræneren (mere om dette i diskussionskapitlet senere i opgaven). Det kan være i sig selv svært nok for en fodboldledelse at afgøre, om en cheftræners spillestil eller træningsmetodik passer til spillertruppen. Men det er endnu sværere for ledelsen at kunne svare på, om den eksisterende trænerstabs kompetencer passer til at udføre cheftrænerens ideer.

Man kan således være bekymret for hvem i fodboldklubbernes ledelse, der har tilstrækkelig fodboldfaglighed eller trænerbaggrund til at lave analysen af, hvordan en given trænerstab passer med et felt af mulige tiltrædende cheftrænerkandidater. Udover faglighed kræver det også en nærhed i hverdagen, som ikke alle sportschefer har. Med tanke på hvor ofte klubber i Danmark

skifter cheftrænere, og hvor sjældent cheftrænere får muligheden for at have deres egen stab med, er det dog helt central for en klubs succes, at ledelsen lykkedes med at matche rigtigt så ofte som muligt.

Cheftrænerens ledelsesværktøjer

Igennem mine interviews til denne opgave har det fra alle cheftrænere lydt, at de anser ledelse af deres trænerstab som en af de vigtigste opgaver. Langt de fleste af dem har også sagt, at det er et af de områder, som de bruger mest tid på.

Om årsagen til det sagde Glen Riddersholm til mig: *"Hvis jeg gerne vil rykke spillerne – fx på områder som individuel træning, kædetræning kost, søvn, hydrering, styrketræning, individuel videofeedback osv. – så kan jeg ikke gøre det hele selv. Men hvis jeg kan klæde mine folk omkring mig på, så kan vi i fællesskab gøre det"*.

Riddersholm havde flere interessante pointer om cheftræneren og hans ledelse. *"En cheftræner har en magt og en position, hvor man kan ødelægge tingene meget hurtigere, end tingene er blevet bygget op. Derfor skal man være meget grundig og velovervejet i sin ledelse af staben"*.

Niels Frederiksen skildrede i mit interview med ham nogle af de samme problemer, der kan opstå i en fodboldklub mht. cheftrænerens ledelse. Han beskrev, at der stadig findes alfahan-typen, der tænder på at have magt i en fodboldklub og over andre mennesker. *"Som cheftræner kan du jo gøre næsten lige, hvad du vil. Du kan skabe dig tosset, råbe ad folk og behandle dem dårligt. Og der kommer ingen fra HR løbende og giver dig påtaler. Det er i virkeligheden en meget gammeldags struktur, som der ikke er i andre brancher. Der er ingen check-and-balances som i det politiske system. Du skal heller ikke sikre dig, at der er et flertal. Du kan gøre, hvad du vil. Det er magt. Og mange cheftrænere tænder på den magt"*.

Disse overvejelser gør det kun yderligere interessant at undersøge, hvordan cheftrænerens ledelse konkret ser ud i hverdagen. Det vil jeg forsøge at belyse i de kommende afsnit.

Uddelegering og arbejdsfordeling

Et gennemgående ledelsesværktøj som alle de interviewede cheftrænere siger, at de bruger, er at uddelegere opgaver til deres stab. Det kan være for træningsplanlægning, individuel feedback til spillerne, modstanderanalyse, dødbolde og meget andet.

For Ståle Solbakken er det vigtigt, at der er en klar og tydelig arbejdsfordeling fra start. Men derfra ønsker han, at staben løser opgaverne selv – uden at de skal kigges over skulderen hele tiden, eller der skal indkaldes til møder om det. *"Jeg prøver at have så få møder som muligt. Det gælder for*

spillerne, men også med staben. Det slider, hvis man har mange møder med fodboldfolk. De vil ud at træne."

Alle de interviewede fortalte om, at de uddelegerede opgaver skal kunne løses på den måde, som den enkelte i trænerstaben mener, er den bedste. *"Man har mulighed for at sætte sig eget personlige touch og tvist på sine opgaver. Det skal man have mulighed for. Man skal have mulighed for at være sig selv"*, sagde Glen Riddersholm til i interviewet.

Peter Sørensen fortalte om den konkrete arbejdsfordeling, som han forsøger at implementere i de klubber, hvor han er cheftræner. *"Ideelt set er jeg kun aktiv på træningsbanen omkring en tredjedel af ugen. Så er der specialister til de andre elementer. Jeg vil gerne samle deelementerne, coache på spillernes decision making samt på vores stil og udtryk. Altså de ting, der gør de afgørende forskelle"*.

Sørensen fortalte, at hans samarbejde med staben i AGF-tiden er noget af det bedste, som han har oplevet i sin foreløbige karriere som cheftræner. Men han fortalte ligeledes, at han har oplevet udfordringer med at uddelegere andre steder. *"Som cheftræner skal du være kynisk. Hvem kan løse den her opgave bedst? Det går ikke at uddelegere til en i staben, hvis ikke han er dygtigere end mig til at løse opgaven. Hvis han er 10 % dårligere end mig, hvorfor så uddelegere? Specialisten skal give 10 % ekstra til kvaliteten"*.

Kent Nielsen var også meget klar i mælet på dette område. *"Jeg vil gerne uddelegere, men hvis jeg er dygtigere end assistenterne til en given opgave, så gør jeg det altså. Ansvar gives dem til staben på baggrund af kompetencer, ikke fordi 'det er godt for dem'. Vi er et sted, hvor vi skal producere resultater, og de skal kunne levere"*, sagde han.

Peter Sørensens og Kent Nielsens overvejelser er ganske valide. De opgaver, man ikke selv varetager, skal ikke varetages ringere dårligere eller med mindre engagement, end dem cheftræneren selv varetager. Det handler først og fremmest om at sammensætte en trænerstab, så der er et bredt nok kompetencefelt. Trænerstaben er ikke godt sammensat, hvis cheftræneren fx er dygtigere til at lave opvarmning, end den fysiske træner er.

Ledelsestanken om at uddelegere er ligeledes interessant i forhold til de voksende trænerstabe. Man kan nogle gange få indtrykket, at der bliver uddelegeret arbejdsopgaver, så alle i trænerstaben føler sig inkluderet, og så de basalt nok har noget at lave. Den fysiske træner står for opvarmningen hver dag, assistenttræneren har ansvaret for dødbolde, analytikeren laver modstanderanalyse, mens transitionstræneren står for de unge spillere i truppen og reserveholdet. Men netop fordi trænerstabene er blevet så store – også herhjemme – kan der være muligheder for at optimere denne uddelegering af opgaver.

I stedet for at cheftræneren uddelegerer opvarmningen til den fysiske træner, kunne denne opgave fx varetages af ham i samarbejde med en af assistenttrænerne. I mange klubber er der jo hænder nok. Den fysiske træner har typisk den bedste viden om de fysiologiske dele af at få kroppen gjort klar til træning, men han har muligvis ikke et godt nok kendskab til nogle af de dele, der skal arbejdes med teknisk og taktisk i de efterfølgende dele. Måske har han heller ikke den øvelsesbank, som en erfaren assistenttræner har, så man kan gøre opvarmningen afvekslende og inspirerende for spillerne. Hvad angår dødboldene kunne det være fordelagtigt, at cheftræneren ikke kun uddelegerer dem, hvis han fx selv har en stor viden om området. Så kunne han indgå i analysen eller træningen af standardsituationerne sammen med en assistenttræner. Ligeledes er der fordele i, at det ikke kun er analytikeren, der får ansvaret for modstanderanalysen, men at der i stedet laves et work flow, hvor målmandstræneren analyserer modstanderens målmand og det arbejde integreres i modstanderanalysen, så ens angribere får konkrete anbefalinger til at udnytte målmandens kampafgørende svagheder. Dette er blot eksempler, hvor selve slutproduktet ville blive bedre af at bringe flere personers kompetencer i spil i kontrast til den traditionelle uddelegering af opgaver.

Min oplevelse er, at der i mange trænerstabe er mulighed for at optimere på denne arbejdsfordeling. Det vil i så fald ikke handle for cheftræneren om at uddelegere opgaver til den enkelte assistenttræner, men i stedet at lave små 'units', der samarbejder på tværs af fagområder i hverdagen. En sådan tilgang vil kræve et større koordineringsarbejde og en fast mødecyklus, hvor de forskellige units løser opgaver sammen. Men i mine øjne er det gammeldags og ikke optimalt blot at fordele arbejdsopgaver ud til den enkelte i staben, når mange opgaver vil blive løst bedre af et team med forskellige kompetencer. Antallet af ansatte i de moderne trænerstabe muliggør dette på en anden måde end for bare 5-10 år siden.

Det vil samtidig betyde, at trænerne i disse 'units' kunne inspirere hinanden og give hinanden feedback. En opgave, som de interviewede cheftrænere ikke altid har tid til, fortæller de (mere om det senere i diskussionskapitlet). Men hvis cheftræneren lavede eksempelvis en 'Set Piece unit', en 'Warm Up Unit' eller en 'Analyse Unit' i trænerstaben kunne det være med til at udvikle trænerne og udvikle måden arbejdsopgaverne bliver løst på. Altså et mere inspirerende og innovativt tænkende miljø.

I denne forbindelse fortalte Bo Svensson mig om nogle af de overvejelser, som han havde gjort sig, da han skulle finde en ny videoanalytiker i Mainz. *"Da jeg spillede, kendte vi ikke navnet på videomanden. Men jeg ville ikke bare have en, der sad og nørdede bag computeren. Jeg vil have ham til at tale med spillerne"*. Svensson beskriver, hvordan videoanalytikeren nu laver individuelle målsætninger for spillerne i samarbejdet med assistenttrænerne og løbende følger op på disse med videoklip og data. Ansvarsområdet om individuelt feedback er altså fordelt ud i et lille team i staben, og det betyder, at de kan arbejde mere i dybden med spillernes udvikling, fordi assistenttrænerne og analytikeren arbejder sammen om fokuspunkterne hhv. på træningsbanen

og via videoklip. Og det betyder også, at noget af den feedback til spillerne, der ellers kunne lægge på cheftrænerens bord, bliver taget væk fra Svenssons bord, så han har mere tid i hverdagen.

At gå til ledelse på denne måde kræver et mere holistisk syn på sin stab. Det bliver mere et spørgsmål om, hvem der sammen kan bringe værdi til holdet, i stedet for at uddelegere dødboldene, individuelle videoklip, forsvarsspillet eller andet til én person.

Afdelingsledere og teamets størrelse

Som nævnt i Indledningen havde Liverpool omtrent 80 medarbejdere med til en træningskamp mod Mainz, mens Danmarks landshold rejste med cirka 55 ansatte til VM i Qatar. Det er mange mennesker, og selvom en andel af disse kan være kommunikationsansatte og lignende, der refererer til andre end cheftræneren, vil cheftræneren i mange klubber og forbund have ledelsesansvar for den overvejende del af disse.

Da jeg interviewer Mikael Trolle om dette, siger han, at det ikke er muligt direkte at udøve ledelse på så mange medarbejdere, som der er i de største klubber og forbund. Dette har jeg også skrevet om i afsnittet 'Organisationens udvikling' i kapitlet om ledelsesteori i starten af denne opgave. Ifølge Trolle bliver det allerede problematisk at give alle i staben nok opmærksomhed, hvis der er over 10 ansatte. Og i de helt store setups mener han, at der er et behov for afdelingsledere, der skal fungere som et mellemliderlag mellem cheftræneren og den voksende trænerstab. Således kan cheftræneren udøve sin ledelse direkte på dette mellemliderlag – typisk bestående af 4-7 afdelingsledere – der så har nogenlunde samme antal under sig.

På et af modulerne på PRO-uddannelsen fortalte Jess Thorup om sin tid i FCK. Hvis han ville gennemføre de ændringer, som han mente var nødvendige for klubben, havde han brug for, at alle medarbejdere trak i samme retning. Men organisationen var meget større, end Thorup tidligere havde været vant til, og det var svært at nå at lede alle. Thorup besluttede sig derfor for at lave et ugentligt 'Head of-møde', hvor alle lederne for de forskellige afdelinger mødtes, delte information og fik et indblik i Thorups tanker, som de kunne tage med videre i deres afdeling. Det var Head of Performance, Head of Player Welfare, Head of Medical m.fl.

I bogen 'Pep Confidential', der omhandler Pep Guardiolas første år som cheftræner for Bayern München, beskrives det, hvordan en af Guardiolas første ansættelser er en Head of Nutrition, der han kommer til klubben. Holdet har egentlige tre kokke tilknyttet, men Guardiola har brug for en leder, der kan lave det til en egentlig afdeling, der arbejder struktureret og individuelt baseret, og ikke blot en lille gruppe af ellers meget dygtige håndværkere²⁴.

²⁴ 'Pep Confidential', s. 38

Således er hverdagen blevet i de største klubber. Men i laget lige under, hvor bl.a. Ståle Solbakken, Alexander Zorniger og Bo Svensson har været ansat, er der en lignende udvikling i gang. I mine interviews med dem, har de alle tre understreget, at de er meget opmærksomme på, at deres trænerstabe ikke skal blive for store.

Bo Svensson fortalte, at han faktisk har skåret sin trænerstab ned i Mainz. *"Jeg har gjort staben mindre, for at alle dem, der er der, de føler, at de er vigtige, når de møder ind på arbejde. Hvis der simpelthen ikke er nok at lave for dem, så bliver de demotiveret. 'Så er det lige meget, om jeg er her', kan de begynde at tænke. Og så mister vi kvalitet i vores arbejde med truppen"*.

Mainz trænerstab indeholder to assistenttrænere, to analytikere, en målmandstræner og to fysiske trænere. Derudover er der tøjmand, teammanagere, læger og fysioterapeuter. Jeg spurgte Svensson, hvordan han sikrer sig, at hans stab føler sig vigtige. Han svarede, at han for det første har lavet en konkret arbejdsbeskrivelse til hver enkelt i staben, så de ved, hvad deres opgaver er, hvordan de skal kommunikere, og hvad de bliver målt på. *"Men vigtigst af alt er oprigtig opmærksomhed. Det er ikke nok, at man bare giver dem hånden og siger godmorgen. De skal føle, at de bliver set. Man skal give sig tid til, at man giver dem tid med dig"*, siger Svensson og tilføjer, at han til tider går ud og spiser med sine ansatte enkeltvis.

Ståle Solbakken havde nogle af de samme overvejelser. *"Teamet må ikke være for stort. Alle der er der, skal føle, at de har en betydning. De skal føle sig brugte, værdifulde og delagtige i succesen"*. Alexander Zorniger mente også, at et træner-team kunne blive for stort. *"Jo flere ansatte i træneren, som en cheftræner har, jo flere mennesker skal han snakke med. For i bund og grund vil de alle tale med dig, have din feedback og din opmærksomhed"*.

Det er en interessant pointe, at der ikke alene er en grænse for, om en ekstra træner rent faktisk giver værdi til trænerstaben, men at det decideret kan fratække værdi, fordi cheftrænerens tid og fokus ryger, når han skal lede for mange mennesker eller give for mange ansatte opmærksomhed.

Kulturforskelle

En af de ting, jeg før opgaven havde sat mig for at undersøge, var eventuelle kulturforskelle i ledelsen af trænerstaben mellem Danmark og udlandet. I denne sammenhæng har jeg trukket særligt på de erfaringer som Alexander Zorniger, Ståle Solbakken og Glen Riddersholm har, da de både har trænet i Danmark og uden for landets grænser.

"I Tyskland og i udlandet generelt er trænerstaben meget mere autoritetstro. Staben tager ikke initiativ, ejerskab og ansvar, som de gør i Danmark", siger Ståle Solbakken. Han betragter det primært som noget dårligt, at de er så autoritetstro, som de er i fx Tyskland, fordi han savnede det drive, der kan være i danske setups, når man giver enkeltpersoner særlige ansvarsområder.

Alexander Zorniger henviser til den danske måde at samarbejde på som *"meget, meget unik"* sammenlignet med, hvad han ellers har oplevet i sin trænerkarriere, og at Danmark på den måde er et særligt sted at være træner. *"Det positive er, at alle tager sig af hinanden. Men det negative er samtidig, at alle – både trænere og spillere – ikke dedikerer sig til at være en del af en kultur udelukkende med fokus på præstationer."* Zorniger fortæller i interviewet, at hans oplevelse af Danmark var, at der i både trænerstabe og spillertrupper findes personer, som bruger en del kræfter på at tage sig af deres kollegaer. *"Alle skal bruge 100% af deres tid på dem selv. Og hvis der er for mange, der tager sig af andre, vil de forsøge at sænke niveauet, så alle kan være med. Så bliver det laveste fællesnævner, og det skal det ikke være. Det skal være højeste fællesnævner, og så skal vi have folk med derop – både spillere og stab"*. Det er ret tydeligt, at der i Zornigers tanker om, hvordan man skal lede sin stab og trup, er store kulturforskelle sammenlignet med, hvordan mange danske miljøer er.

Glen Riddersholm fortalte om, hvordan hans første oplevelse af hans stab var i IFK Norrköping. *"De sad og ventede på at få besked på, hvad de skulle gøre – og først derefter handlede de. De er meget disciplinerede, men tager mindre initiativ. Jeg vil have dem til at udforske mere, eksperimentere mere og tage mere initiativ"*. I den sammenhæng har Riddersholm taget konkrete tiltag for at fremme dette. *"Jeg har nedbrudt alle opgaver og lavet nye ansvarsområder"*, sagde han og fortalte, hvordan han har forsøgt at give ansvar for forskellige kæder til medlemmer i staben, der så selv har skullet finde på deres egen måde at gøre det på. *"Nu sker det oftere, at folk ringer med gode ideer eller kommer med forslag på trænerkontoret. Jeg giver ikke svarene, men forsøger at stille åbne spørgsmål. Vi har også talt om konkret, hvad det betyder 'at tage initiativ', og hvordan man gør det"*, sagde han.

Ligesom Alexander Zorniger forsøgte at få trække kulturen i trænerstaben i Brøndby i en retning, som han foretrækker, forsøger Glen Riddersholm altså ligeledes at påvirke kulturen i IFK Norrköping i retning, som han er tryk i og kan præstere i som leder. De taler altså også om at komme til et nyt miljø og forsøge at påvirke den måde, der bliver arbejdet på, gennem en anderledes ledelsesstil. Selvom cheftrænerne i en vis grad forsøger at akklimatisere sig til det nye miljø, har de også deres egne ting, de tror på. Og her er deres ledelsesstil en af de ting, som de ikke ønsker at gå på kompromis med.

"Loyalitet er noget af det vigtigste for mig"

En af de mest gennemgående emner i alle mine interviews med cheftrænerne var begrebet loyalitet. Og det selvom jeg ikke spurgte direkte til loyalitet selv. Alligevel kom samtalerne ofte til at handle om det, når vi talte om, hvad cheftrænerne fandt vigtigt i deres samarbejde med staben, om værdier, eller om hvad der var vigtigt, når der skulle ansættes/fyres ansatte i trænerstaben.

"Det er vigtigt at sikre sig, at ens stab er loyale. Særligt når man overtager en stab fra en tidligere cheftræner. Tillid, kompetence og loyalitet er nøgleværdier for mig", sagde Peter Sørensen.

"Jeg har behov for betingelsesløs loyalitet. Hvis man som cheftræner har en tanke om, at assistenten er ude for efter ens job, så er det svært. Dem vil jeg ikke have omkring mig", sagde Kent Nielsen.

"Jeg skal have folk i staben, som jeg kan stole på. Folk som er mine folk. Hvis jeg bliver fyret, så bliver de også fyret", sagde Alexander Zorniger.

"En af de vigtigste ting for mig er at finde ud af, hvem kan jeg stole på. Dem vil jeg gerne beholde. Nogle skal man have et alvorsord med, og nogle skal man helt skille sig af med. Det handler om at finde ud af, hvem der er med mig, hvem der er mod mig, og der hvem er så midt i mellem", sagde Bo Svensson.

"Alle assistenttrænere ønsker at være loyale som udgangspunkt. Men alle har også menneskelige brister, der leder en på afveje. Hvad de brister er, skal man vide som cheftræner, før man ansætter dem", sagde Ståle Solbakken.

Cheftrænerens ønske om loyalitet er forståeligt. Det er ofte set, at ærgerrige assistenttrænere på mange forskellige måder får vippet en cheftræner af posten og selv overtager ansvaret for holdet. Og ligeledes har man som cheftræner ofte et behov for at dele sine overvejelser og dilemmaer med sine nærmeste ansatte i staben, men kun under forudsætning af at informationen ikke kommer fra trænerkontoret og ud til spillerne, i medierne eller til ens modstandere, som der ellers er talrige eksempler på.

Det er ligeledes forståeligt, at cheftrænere tillader sig at forlange loyaliteten fra medarbejderne og i retningen af lederen. I sidste ende er det ofte cheftræneren, der mister sit job, hvis tingene ikke fungerer i en fodboldklub. Samtidig er loyalitet jo altid en god ting at have mellem to eller flere parter. Det begrænser sig ikke til fodboldverdenen.

Det er dog interessant, at måden, som cheftrænerne taler om det på, implicit handler om at transferere loyalitet fra trænerstaben og til cheftræneren. Det ligger latent i cheftrænerens sprog i de interviews, jeg har lavet. Det er nærmest som om, at loyalitet som begreb i udgangspunktet naturligt bevæger sig op ad i organisationen eller bør gøre det.

Når jeg taler med cheftrænerne, har jeg spurgt til deres ledelse af staben, og derfor er det muligvis naturligt nok, at de tænker om loyalitet fra eget perspektiv. Men jeg har løbende i processen med interviews overvejet, om cheftrænerne mon får mest loyalitet af at kræve det af deres stab – endda "*betingelsesløst*", som Kent Nielsen formulerede det – eller ved selv at vise det over for staben i forventning om løbende at få det tilbage.

Når jeg selv har et ønske om, at fx min kæreste eller en kollega er loyal over for mig, starter jeg ikke med at kræve det af vedkommende. Jeg forsøger i stedet at vise, at han eller hun kan stole på mig. Ved at være loyal eller tillidsfuld over for vedkommende håber og forventer jeg, at jeg får det samme tilbage.

Spørgsmålet er så, om man som leder kan forvente, at ens ansatte opfører sig på en given måde, i dette eksempel loyalt, når man beder dem om det. Det vil jeg sige ja til. Det kan man godt forvente. Men jeg er dog samtidig usikker på, om det er den mest effektive måde at få loyalitet på, og særligt om loyaliteten ikke bliver 'dybere', hvis man selv initierer en tillidsfuld relation.

Servant leadership

Ovenstående overvejelser er tanker, der bl.a. bygger på nogle af idéerne fra Servant Leadership, der er en ledelsesfilosofi, som grundlæggende handler om, at ledere tilsidesætter deres egne behov for i stedet at facilitere deres medarbejders udvikling. Tanken er, at medarbejdernes udvikling i sidste ende vil give organisationen de bedste resultater.

På Pro-holdets Student Exchange-tur til Nyon fortalte oplægsholderen professor Sergio Lara-Bercial om, at han mener, at god ledelse bl.a. er at spørge sig selv hvert femte minut af en træningssession; 'Hvad har spillerne nu brug for'. Dermed tager man udgangspunkt i, hvad spillernes behov for coaching er, og det giver de bedste muligheder for, at de kan udvikle sig.

Det er en interessant tanke, om disse ideer er relevante i cheftrænerens arbejde med trænerstaben. Altså om man kan være en servant leader over for dem, og ved jævne mellemrum spørge sig selv, hvad man skal gøre den næste uge for, at de kan blive dygtigere.

En del af de interviewede cheftrænere har fortalt, at de taler med deres trænerstab om, hvordan de kan få mest muligt ud af den enkelte træner. Men det har drejet sig om, hvordan de bruger deres nuværende kompetencer bedst, og ikke hvordan de understøtter, at medarbejderen får flere kompetencer i fremtiden. Der er forskel på, om man tænker, at man skal have mest muligt ud af folk, eller at man skal have mere ud af folk.

I mine interviews er der kun én cheftræner, der direkte svarede ja til, at en af hans opgaver er at gøre sin trænerstab dygtigere. Mere om det i næste kapitel, hvor jeg samler de interviewedes cheftræneres pointer om udviklingen af deres trænerstabe med nogle af mine egne tanker til en diskussion om, hvem der træner trænerne.

Diskussion: Hvem træner trænerne?

Analyse-kapitlet havde til formål at skildre hverdagen, uddelegering, kulturforskelle og andre aspekter af en cheftræners opgaver med at lede og fordele arbejdet i en trænerstab. I denne diskussion vil jeg forsøge at gå et skridt videre. Jeg har siden, at jeg valgte at skrive om cheftrænerens ledelse af trænerstaben nemlig også tænkt på, hvem der er sørger for at udvikle trænerstabens kompetencer og i sidste ende også cheftræneren.

Superligaklubbernes organisation

I første omgang har jeg set på organisationen i de 12 nuværende Superligaklubber²⁵. Her er det i udgangspunktet sportschefen²⁶, der er den øverste ansvarlige i fodbolddelen af forretningen. Hvis man ser på baggrunden og de tidligere jobs, som sportscheferne har bestredet, så er der ingen af disse, der har solid eller aktuel erfaring som cheftræner på seniorniveau. Tættest på kommer Brøndby IF's Carsten V. Jensen, der havde 18 kampe som midlertidig cheftræner i foråret 2012 og AGF's Stig Inge Bjørnebye, der var cheftræner for IK Start i 2006-2007. I begge tilfælde ligger de relativt få kampe mange år tilbage, og der er således ingen af dem, som kan betegnes som fodboldtrænere af baggrund. Sportscheferne i dansk fodbold har dermed formentlig stærkere kompetencer inden for scouting og rekruttering end for uddannelse af trænere.

I mange danske klubber arbejder man også med en Head of Coaching. Det er dog interessant, at disse mig bekendt ikke har Superligaholdet som ansvarsområde i nogen af de danske Superligaklubber. Det er således ikke Head of Coaching, der har ansvaret for faglig sparring og udvikling af cheftræneren og trænerstaben på Superligaholdet. I stedet koncentrerer denne sig om udviklingen af klubbernes akademitrænere og skabe et læringsmiljø der.

Udover disse to ledelsespositioner er det kun FC Nordsjælland, der har en Teknisk Direktør i skikkelse af Flemming Pedersen, der i skrivende stund samtidig er assistenttræner for FCN's Superligahold. Ingen af de øvrige 11 Superligaklubber har således en øverste ledelsesperson ansat, der driver spillestil, træningsmetodik og trænerlæringsmiljøet på klubbens førstehold.

Således er der altså i mange danske klubber i dag kun cheftræneren, der rent fagligt har kompetencerne til at udvikle sine medarbejdere fagligt. Og der er muligvis ingen over cheftræneren, der har evnerne til at udvikle ham.

Det er et interessant ledelsesmæssigt og fagligt vakuum. Jeg kan undre mig over, hvorfor der ikke er flere klubber, der har en Teknisk Direktør eller lignende ansat til at udvikle medarbejderne fagligt med tanke på, hvor afgørende cheftrænerens og trænerstabens kompetencer er for en

²⁵ Følgende er optalt 25. marts 2023.

²⁶ Nogle klubber har ikke en sportschef, men i stedet en sportsdirektør, en fodboldchef eller andet. For nemhedens skyld bliver de alle kaldt sportschefer i denne opgave. Definitionen er klubbens øverste sportslige ansvarlige.

fodboldklubs succes. Man skulle ligeledes tro, at det ville være både smartere og billigere for en fodboldklub at have én ekstra ansat, der kunne sikre at matchet mellem klubbens tanker om fx spillestil og menneskelige værdier løbende blev afstemt med cheftræneren, således man undgik nogle af disse mismatch, som klubberne ellers har brugt som årsagen til fyringen af mange cheftrænere de sidste år.

Behovet for udvikling

Med ovenstående følger et naturligt spørgsmål om ens cheftrænere og trænerstab overhovedet har brug for udvikling og sparring. For at besvare dette ønsker jeg at henvise til kapitlet om ledelsesteori i starten af denne opgave.

Hannah Arendt beskriver arbejdspladsen som et af de steder, der er vigtigst for det moderne menneske, når deres identitet skal skabes. Ryan og Deci giver gennem deres arbejde et indblik i, hvor vigtigt medarbejderens følelse af selvbestemmelse er for vedkommendes arbejdsmæssige produkt. Og blandt nyere undersøgelser beskriver Mads Davidsen og Helle Hein, at personer, der drives af indre motivationskanaler, såsom udvikling og at stræbe efter at blive bedre, ofte når længere, end personer drevet af ydre motivation. Derudover viser flere praktiske studier, der er nævnt på s. 11 i denne opgave, at engagerede og motiverede medarbejdere er mere produktive.

I mit interview med Ståle Solbakken kom han ind på den moderne generation af assistenttrænere. Ledelsen af denne generation var ifølge ham en af de opgaver, der har ændret sig mest, siden han startede med at være træner. Simpelthen fordi assistenttrænerens tilgang til jobbet er anderledes i dag.

"Der er flere assistenttrænere og øvrige trænere, der tænker individuelt. De har en karriereplan. Disse nye, unge mennesker skal man som cheftræner kunne lede mere individualiseret. De følger med spilllets udvikling og bliver inspireret. Så der er rigtig meget at hente i dem. Men problemet er, at for mange cheftrænere i dag udsætter de hårde snakke med dem. Der er kun én cheftræner. Og det er ikke alle assistenter, der en dag kan blive gode cheftrænere. Og når de tænker mere på sig selv og på deres udvikling, så kræver det som cheftræner at man retter dem ind. Det skal man", sagde Ståle Solbakken i interviewet.

Jeg har samme oplevelse som Ståle Solbakken. Jeg møder mange trænere i både egen og andre klubber, der er hurtigere til at rykke videre, når en ny og spændende klub i et interessant miljø melder sig. Som eksempel er der ikke en eneste cheftræner fra U17-ligaen i 2018, hvor jeg var der, som er i U17-ligaen i dag. Og kun tre af de 14 cheftrænere fra dengang er i dag i samme klub, nemlig Jacob Neestrup, Svend Graversen og Kasper Kurland²⁷. Det fortæller en lille historie om, hvor rodløse den unge generation af trænere er i dag.

²⁷ Opgjort 25. marts 2023.

Hvis man som en moderne klub i dag ønsker at omfavne denne generation af trænere, der som Ståle Solbakken beskriver det tænker mere individualiseret og har karriereplaner, må man i mine øjne møde disse trænere, hvor de er. Det betyder, at man som klubledelse og cheftræner tænker på udvikling af sin trænerstab lige så naturligt, som man tænker på med sine spillere. Lav en karriereplan sammen med dem. Giv dem feedback og undersøg, hvad de motiveres af. Netop de to sidste punkter til jeg komme ind på i det følgende.

Motivation og engagement

Jeg har i mine interviews spurgt alle syv cheftrænere, om de ser det som en af deres opgaver at motivere deres trænerstab eller forsøge at stimulere den enkeltes motivation. Af disse er det kun Bo Svensson, der svarer ja til det.

"Det er ikke mit job at holde min stab motiveret. Det her er professionel fodbold. Hvis vi vinder kampe, så er alle glade og motiverede", siger Alexander Zorniger.

"Det er et skred, hvis cheftræneren også skal have fokus på det. Medarbejderudvikling er ikke en af cheftrænerens hovedopgaver. Der er grænser for, hvor meget tid han har", siger Peter Sørensen.

"Hvis man arbejder i en fodboldklub, men ved ikke hvorfor man er der, så er der noget galt", siger Glen Riddersholm.

"Jeg har en klar forventning om, at man er motiveret og engageret, hvis man er nået hertil", siger Kent Nielsen.

De interviewede cheftrænere kan sagtens have en pointe i, at trænere på øverste niveau kan eller bør kunne motivere dem selv til at gå på arbejde. Men samtidig kan man sige, at man udsætter sig selv og sit miljø for en risiko ved ikke at sikre sig, at de også rent faktisk er det.

Kent Nielsen havde en anden interessant pointe. *"At være assistenttræner er Danmarks sværeste job. Mange er startet som træner – altså både som assistent og chef – i den lokale klub, og der har man hele ansvaret. Det har man så slet ikke som assistent. Og derudover skal man være loyal og gå til højre med den ene cheftræner, næste uge kommer der så en ny cheftræner og så skal man lige så loyalt gå til venstre med ham".* Når assistenttrænerjobbet kan opleves som "Danmarks sværeste job", understreger det i mine øjne behovet for som leder for at sikre sig, at de er engagerede i deres arbejde.

Jeg diskuterede også motivation og engagement med Mikael Trolle i mit interview med ham. I hans optik er der ikke nogen grund til at tro, at trænere på den måde skulle tænke anderledes end spillerne, hvor mange trænere jo jævnligt forsøger at stimulere eller øge motivation og

engagement hos dem. Ifølge Trolles opfattelse gør man klogt i at gå til sin trænerstab, som man gør med sin spillertrup – ambitiøst, anerkendende og med et blik for, hvad der driver den enkelte.

Som nævnt adskilte Bo Svensson sig fra de øvrige cheftrænere på dette område. *"Jeg tror ikke på, at man kan forvente at folk automatisk kommer på arbejde motiveret og engageret. Så jeg tænker over, hvad kan jeg gøre"*. Svensson fortæller, som nævnt tidligere i opgaven, at han har gjort staben mindre for at alle skal føle, at de gør en forskel i dagligdagen.

"Jeg tænker ikke kun på at vinde kampe. En af de største grunde til at jeg kan lide at være træner, det er lederrollen. Processen om at være med til at bringe det her menneske noget, den proces, den følelse, det er så fedt. Jeg har måske 20 stabsmedlemmer omkring mig, og jeg er selvfølgelig ikke lige tæt på dem alle sammen. Men når jeg så lykkes med ham, som jeg ikke har nærmest, så giver det mig den allerstørste tilfredsstillelse. Så er det ikke kun fodbold mere. Så er man er sammen om noget som mennesker, hvor man giver noget til hinandens liv. Når vi vinder 3-1 over Bayern, så er alle glade, og det er jeg selvfølgelig også. Men når ham fra min stab, som jeg har arbejdet med, går ind fra træningsbanen med løftet pande en pissekedelig tirsdag i regnvejr, så tænker jeg 'this makes sense' for pokker".

Det var inspirerende at høre Bo Svensson fortælle om sit arbejde med sin stab, og hvor meget han virkelig ønskede, at det gik godt for dem. Det var særligt interessant at høre ham beskrive, at selvom det i sidste ende er resultaterne, der afgør, om han bliver i jobbet, så er det ikke kun på grund af ønske om at skabe resultater, at han er i trænerjobbet. Det fængslende for mig var, at selvom man forbinder trænerjobbet på det øverste niveau med autoritære cheftrænere med et ensidigt resultatfokus, så var Svensson et eksempel på det modsatte.

Det var tydeligt at mærke, at arbejde med udvikling af sin trænerstab var en af de største motivationsdrivere for ham. Direkte adspurgt om emnet svarede han: *"En af grundene til jeg gerne vil motivere dem, er, at jeg selv bliver motiveret af det arbejde. Det er en af de fedeste ting ved at være træner, og jeg lærer meget om mig selv ved at arbejde med min stab. I bund og grund anede jeg ikke, hvordan det var at være træner, da jeg blev det. Men i mine syv år som træner har lært jeg mere om mig selv, end jeg gjorde de 15 år som spiller, hvor det hele bare er mere automatisk"*. På trods af et enormt pres og en hektisk hverdag giver en Bundesliga-cheftræner sig tid til at lære hver enkelt i sin stab at kende og finde ud af hvad de motiveres af.

Som beskrevet tidligere i opgaven er det veldokumenteret i forskningen, hvor vigtigt det er for det moderne menneske at være motiveret i sit arbejde. Samtidig er der formentlig god grund til at tro, at de fleste assisterende trænere, der når det øverste niveau i fodbolden, er motiverede for at være en del af topfodbold. Arbejdspreset og -arbejdstiderne er formentlig for krævende til, at det modsatte skulle være tilfældet.

Ikke desto mindre har jeg selv en idé om, at når jeg næste gang bliver cheftræner, vil jeg være give mig tid til at undersøge, hvad der driver den enkelte træner i hverdagen. Det drejer sig særligt om at finde ud af, hvilke konkrete områder og arbejdsopgaver som fx den enkelte assistenttræner finder motiverende. Hvis det eksempelvis er at give individuel videofeedback til spillerne, er der ingen grund til at vedkommende skal stå for restgruppetræningen dagen efter kamp, hvis han kan levere et godt stykke individuelt analysearbejde. Og hvis han ikke er motiveret for at arbejde dedikeret med vores dødbolde, får vi formentlig mere ud af, at jeg som cheftræner påtager mig den opgave. Der er i mine øjne ingen grund til at hænge fast i traditionelle arbejdsmønstre, fordi de har været sådan tidligere, eller fordi opgaverne fordeles på en given måde i andre klubber.

Feedback og proces

Afslutningsvis ønsker jeg at diskutere feedback og udvikling i et trænersteam. Et af mine spørgsmål til cheftrænere i mine interviews var nemlig, i hvor høj grad de bruger tid på at give deres medtrænere feedback, og hvordan de konkret gør det i hverdagen. Til det spørgsmål fik jeg en række forskelligartede svar.

"Nej, jeg bruger ikke tid på at uddanne min trænerstab. Det er ikke mit job. Men hvis trænerstaben er villig til at lære, så kan de observere min træningsmetodik, mine øvelser og min taktik", siger Alexander Zorniger.

"Vi kan ikke sammensætte en trænerstab, som vi sammensætter en spillertrup. Der er talentfulde spillere med potentiale, men det kan vi ikke have i trænerstaben. Vi skal have kompetencer her og nu. Det er ikke min primære opgave at give dem feedback og udvikle dem. Det skal bare fungere. Det nytter ikke, at vi tager en masse talentfulde trænere ind, som skal have et år til at blive klar", siger Kent Nielsen.

"Man kan godt være en meget, meget dygtig leder, hvor folk trives. Men en cheftræner bliver målt altoverskyggende på resultater, og uanset hvor meget folk trives, så ryger cheftræneren, hvis resultaterne ikke er der. Så der ligger mit fokus også", siger Peter Sørensen.

Både Bo Svensson og Ståle Solbakken nævner, at der er stor forskel på alder og kompetencer i de trænerstabe, som de har arbejdet med. Den erfarne, ældre assistenttræner har muligvis ikke et ønske eller behov for feedback, mens den unge, nyudnævnte assistent omvendt netop har brug for det og ønsker det.

Blandt de interviewede cheftrænere er Glen Riddersholm den eneste, der fortæller, at han har lavet deciderede udviklingsområder for sin stab. *"Først lader jeg dem lande lidt i deres udviklingsområder, og de prøver nogle ting af et par gange. Jeg observerer det. Det kan være en måde at kommunikere på til kædemødet med bagkæden. Så spørger jeg måske et par af de erfarne spillere, hvad de har oplevet og blandet med mine egne erfaringer, giver jeg dem så*

feedback. Kort, præcist, tydeligt. Altid med fokus på de to vigtigste indsatsområder”, siger han om hans måde at arbejde med feedback på til sin stab.

Ligeledes fortæller Niels Frederiksen, at han betragter det som en central del af sit arbejde at give feedback til sine nærmeste i staben og udvikle dem. *”Jeg har et ansvar for, at mine medarbejdere udvikler sig. De skal have udfordringer og så plads og tid til at løse dem. Jeg kan finde på at spørge: ’Vi har den her problemstilling, hvad vil du gøre ved den? Kom med et forslag i morgen’. Så diskuterer vi det dagen efter”.*

Niels Frederiksen gav også et eksempel på et konkret område, hvor han mener, at for få assistenter får lov at udvikle sig. *”Fx det her med at håndtere spillere. Også i de svære situationer. Det skal ikke kun være cheftræneren. Spillerne skal mærke, at assistenttrænerens ord også betyder meget. At lade assistenten tage den opgave giver en mulighed for at trække erfaringer ud af det. ’Learning by doing’ er så vigtigt for en fodboldtræners udvikling”.*

Jeg spurgte ham, hvordan han så sørger for at følge op på de erfaringer, som de andre stabsmedlemmer får. *”Jeg sørger for at være den første, der kommer, og den sidste, der går, så de altid har muligheden for at spørge mig. Rent konkret er det mere uformelt end formelt. Det kan i fodboldverdenen nemt blive for stift at kalde en medarbejder ind og sidde i et lukket rum og give feedback”.*

Derudover havde han en interessant pointe om miljøet. *”Jeg synes, det er rigtig vigtigt at have en stab, der kan udvikle hinanden også. Altså hvor det ikke behøver at være cheftræneren, der evaluerer eller giver feedback hver gang. Det kan komme fra staben også. Fra hinanden. Folk skal give noget til hinanden, og jeg vil skabe et miljø, hvor vi alle sammen går efter at blive dygtigere”,* siger han. Ståle Solbakken havde også samme pointe om, at han anså som vigtigt, at staben også kunne give hinanden feedback, og at den opgave ikke altid lå hos cheftræneren.

Slutteligt spurgte jeg Niels Frederiksen, hvorfor det var vigtigt for ham, at hans stab udviklede sig. *”Fordi fodboldledelse handler om at træffe rigtige beslutninger. Til det tænker to hjerner bedre end én. Og hvis kvaliteten øges i de inputs jeg får, træffer jeg bedre beslutninger. Det handler ikke om idealisme for mig, men om at have dygtige rådgivere. Derfor kan jeg godt lide at have assistenttrænere med cheftrænererfaring. De tænker mere holistisk, har et bedre overblik og kan bedre tænke langsigtet. Der er aldrig bare ’én kamp’ eller ’én træning’ – alt har konsekvenser, når man arbejder med mennesker, særligt i en så eksponeret verden”,* siger han.

Dette med den uformelle feedback, som Niels Frederiksen også nævner, har jeg stødt på mange gange i mine interviews. De adspurgte cheftrænere nævner, at de foretrækker den type af feedback. Det genkender jeg fra min egen hverdag, hvor det også typisk er sådan, jeg har modtaget feedback fra mine cheftrænere.

På den ene side giver det god mening, da der er meget 'uformel tid' i en trænerhverdag, fx i omklædningsrummet, i holdbussen eller til frokosten. Og en del chefrænere vil sige, at der ikke er særlig meget 'formel tid' tilbage til at sætte sig ind i et mødelokale.

Men omvendt undrer jeg mig også over, at vægtningen af uformel og formel feedback i en fodboldhverdag. Vi ved fra forskningen, hvor central en rolle konkret feedback spiller, da det medfører en dybere selvrefleksion, som kan bruges til at træffe bedre beslutninger næste gang, man står i en lignende situation. Og vi ved som trænere, hvor vigtigt konkret og tydelig feedback er til vores spillere – fx videoklip til holdevalueringen dagen efter kamp – for at vi kan udvikle os som hold. Jeg undrer mig derfor over, hvorfor vi ikke bruger mere tid på det til vores trænerstab.

Det kan være, at det nemt bliver opfattet som værende for kunstigt eller for stift, som Niels Frederiksen beskriver det, hvis man holder jævnlige udviklingssamtaler med sin trænerstab. Eller der kan måske være en frygt for, at det bliver opfattet som værende for akademisk, hvis man laver udviklingsplaner med sin trænerstab.

Jeg oplever dog alligevel, at langt de fleste mennesker gerne vil blive dygtigere. Og det burde endda i udpræget grad gælde fodboldansatte, der dedikerer deres liv og tilværelse på at jage det næste og det næste niveau. Og nogle gange går den vej over formel feedback eller en udviklingsplan.

Som eksempel har jeg aldrig haft en udviklingsplan i mine ca. 15 år som træner. Jeg har heller aldrig haft en MUS-samtale, der har ført til konkrete områder hvor jeg kunne blive bedre, eller konkrete initiativer jeg skulle tage til at forbedre mig. Jeg har aldrig fået en mentor af mine klubber. Og jeg er aldrig blevet superviseret, vurderet eller målt internt.

Men gennem skolesystemet er mange af os vant til at få den feedback, og på almindelige arbejdspladser har jeg altid haft løbende udviklingssamtaler. Jeg undrer mig over, hvorfor disse ting ikke er blevet standard praksis i alle fodboldklubber. Det ville have gavnet min udvikling som træner, og jeg kunne derigennem have uddannet bedre fodboldspillere til mine klubber.

Men hvad er egentlig problemet?

I kapitlet om ledelsesteori har jeg beskrevet teori og studier, der handler om arbejde, identitet, mening og motivation. Blandt de vigtigste konklusioner er, hvor vigtig en del af det moderne menneskes identitet, der ligger i arbejdspladsen, samt hvor meget det betyder, at man er motiveret for at gå på arbejde og finder mening i det. Både teori og empiriske studier viser, at medarbejdere er mere produktive, hvis de føler sig engagerede i deres arbejde. Det stiller store og nye krav til dagens ledere i erhvervslivet.

Spørgsmålet er så i hvilken grad denne udvikling er relevant at tage højde for i fodboldverdenen. Først og fremmest er fodbold i udpræget grad et spørgsmål om at få det bedste ud af mennesker enkeltvis og som gruppe samt løbende at udvikle individer og relationer. Så meget desto mere er feedback, opmærksomhed og udviklingsplaner. Dernæst er den nye generation af unge trænere, der kommer igennem akademierne i Danmark, i høj grad nysgerrige, videbegærlige og med et blik for egen karriere. Det er i virkeligheden mange af de samme ting, som man siger om den unge spillergeneration, og der er vi trænere blevet opmærksomme på, at vi bliver nødt til at tilgå de unge spillere anderledes og mere individualiseret. I min optik står fodboldledere over for samme udfordringer i den kommende tid, når de skal lede og udvikle den unge generation af trænere.

I denne henseende fandt jeg det i opgaven interessant at se på organisationen af de danske Superligaklubber. Som nævnt tidligere har ingen af sportscheferne i Superligaen aktuell trænerbaggrund, ligesom der kun er én teknisk direktør ansat i den bedste danske række. På overfladen kan man således være bekymret for, om der er tilstrækkelig trænerfaglig erfaring i ledelsen i en del danske klubber, så de kan lede udviklingen og sparringen af trænerstaben, inklusive cheftræneren.

Når det således ofte ikke er en sportschef eller en teknisk direktør, der træner trænerne, er der kun cheftræneren tilbage. Men størstedelen af de cheftrænere, som jeg har talt med til denne opgave, mener ikke selv, at deres opgave er at motivere, engagere og udvikle deres trænerstab. Nogle siger, at de simpelthen ikke har tid til også at skulle gøre det. På min vej egen vej i fodboldverden kan jeg genkende det billede.

Det efterlader mig uden et godt svar på, hvem der træner trænerne. Behovet er der. Men for mange af de danske klubber er ikke fulgt med den udvikling, man ellers har set på arbejdsmarkedet og i mange virksomheder. Ofte hører vi ellers, at atleter og sportsverden kan inspirere i erhvervslivet. Måske det også er tid til, at fodbolden lader sig inspirere den modsatte vej.

For ofte går hverdagen i en fodboldklub ud på at drifte. Næste træning, næste kamp, næste analyse, næste møde. Det kunne være interessant, om flere klubber evnede at denne drift, der vel nok er en klubs grundessens, gik i hånd og i hånd med udvikling.

I mange klubber er der efterhånden ansat utallige specialister omkring alskens områder. Men stort set alle disse er ansat til at optimere eller drifte, så spillerne og trænerne er klar til næste aktivitet. Det kunne tænkes, at sportspsykologer, ledelsescoaches, en HR-afdeling og lignende udviklingsressourcer var gode at have til de ansatte, præcis som det er gået op for mange af de mest moderne og succesfulde virksomheder. Blandt andet ved vi jo, hvor centralt det er for folk at have mening i deres arbejde, men alligevel er det de færreste klubber, der arbejder med det.

Årsagen for klubberne til at skulle investere i dette er i bund og grund, at der er en god mulighed for at en opkvalificering af deres nøglemedarbejdere vil give bedre resultater og bedre økonomi til klubben gennem flere store transfers af spillere. Man kunne også forestille sig at den unge og mere rodløse generation af bla. assisterende trænere og akademitrænerne ville blive længere tid i en klub, der havde et udviklende trænerlæringsmiljø. Det ville forbedre kontinuiteten i mange klubber, som ellers er et problem på mange akademier i Danmark i dag, jf. tallene tidligere i diskussionen.

Troels Bech definerede sin opfattelse af ledelse på et af modulerne på PRO-træneruddannelsen. *"Ledelse er at påvirke nogen til at gøre noget andet, end det de ellers ville have gjort uden din påvirkning"*, sagde han på uddannelsen. Det er jeg helt enig i. Men jeg mener samtidig, at ledelse også er mere end det. Det er også at dedikere sig til at udvikle folk og deres kompetencer. At arbejde med i dag at gøre folk til bedre trænere, spillere eller medarbejdere, end de var i går, er grundessensen af ledelse for mig.

Af mange forskellige årsager glæder jeg mig til at blive cheftræner igen en dag. Min største motivation for at ønske at prøve det job af igen er ikke formationer og taktikker. Det er for at prøve at se, hvor stærkt et team og samarbejde jeg kan facilitere rundt om spillerne. Til det ved jeg, at jeg selv vil lave udviklingsplaner, en feedbackkultur og et trænerlæringsmiljø, fordi jeg tror på, at det virker. Helt basalt tror jeg på, at hvis man arbejder dedikeret på at udvikle sin trænerstab, giver man sig selv bedre muligheder for at opnå bedre resultater.

Konklusion

Jeg har gennem opgaven arbejdet efter følgende problemformulering: *Hvordan leder cheftrænere på øverste niveau deres trænerstabe?* Til det har jeg følgende hovedkonklusioner:

Cheftrænere sætter kursen fra start, når de ankommer til en ny klub. Langt de fleste af dem bruger ikke tid på at observere deres trænerstab arbejde først, som en slags audition-periode. I stedet sætter de en retning fra start, hvor de fortæller deres stab hvad værdierne er, hvordan spillet skal spilles og træningen udføres. Cheftrænere bruger ikke kræfter på at lave analyser eller personlighedstest af deres nye trænerstab.

Cheftrænere leder gennem loyalitet. Ved at kræve loyalitet af trænerstaben forventer cheftræneren, at staben bakker op om ham, særligt i modgang. Stort set alle de interviewede cheftrænere nævnte på eget initiativ tillid og loyalitet som nogle af de vigtigste elementer i samarbejdet mellem stab og cheftræner. Denne loyalitet blev i mine interviews primært italesæt som noget trænerstaben skulle give cheftræneren.

Cheftrænere foretrækker at have en lille stab med, når de kommer til en ny klub. Det skyldes særligt denne loyalitet – som de derfor er mere sikre på, at de har – samt ønsket om at kunne iværksætte et godt samarbejde fra første arbejdsdag. Dette skyldes særligt det øgede resultatpres som trænerne er under, hvor man i gennemsnit får mindre og mindre tid som cheftræner, før man bliver fyret.

Cheftrænere oplever kulturforskelle, når de skal udøve deres ledelse i indland og udland. Det er særligt det autoritetstro og disciplinerede udland, der står i kontrast til det inkluderende og demokratiske Danmark. Cheftrænere forsøger i nogen grad at tilpasse deres ledelse til det miljø, de kommer til, men de har samtidig nogle værdier og overbevisninger med sig om stabsledelse, som de tror på. Hvis den måde at lede på ikke er vanlig i deres miljø, forsøger cheftrænere – trods mulige startvanskeligheder – stadigvæk at stå ved deres overbevisninger og ledelsesstil.

Cheftrænere leder ved at fordele arbejdsopgaver blandt trænerstaben. Ved uddelegering, ved at lave et mellemliderlag af afdelingsledere og/eller ved at dele ansvaret mellem staben forsøger cheftræneren at få bragt stabsens spidskompetencer i spil. Dette er en helt central måde at lede på for mange cheftrænere, som de bruger en del tid på.

Cheftrænere bruger flere kræfter på at få det maksimale ud af trænerstabens kompetencer, end de gør på at kompetenceudvikle trænerne. De fleste af de adspurgte cheftrænere mener ikke, at det er deres ansvar at motivere, give mening eller facilitere udvikling for deres trænerstab. Samtidig har ingen af Superligaklubbernes sportschefer en nævneværdig trænererfaring, som de

kan bruge, og samtidig har kun én klub en teknisk direktør eller en Head of Coaching ansat på førsteholdet. Jeg har således ikke evnet at svare på, hvem der har ansvaret for at træne trænerne i en fodboldklub. Dette ledelses- og uddannelsesvakuum mener jeg bliver centralt for mange fodboldklubber at løse i de kommende år, fordi behovet for feedback, udviklingssamtaler og karriereplaner forstærkes af en yngre, rodløs og videbegærlig generation af trænere, der er kommet ind i fodboldverden.

Litteraturliste

Bøger

- Hvor svært kan det være, Mads Davidsen & Dan Hammer, 2020
- Filosofi for ledere, Tommy Kjær Lassen, 2020
- Dreams and Details, Jim Hagemann Snabe & Mikael Trolle, 2017
- Når Talent Forpligter, Helle Hedegaard Hein & Mads Davidsen, 2017
- Min vej som leder, Martin Thorborg, 2022
- Pep Confidential, Martí Perarnau, 2014

Links

- <https://anfieldwatch.co.uk/staff/>
- https://www.bbc.co.uk/blogs/radiolabs/2008/01/ten_percent_time.shtml
- <https://arstechnica.com/gadgets/2012/11/apples-tim-cook-beefing-up-employee-perks-personal-project-time/>
- <https://builtin.com/software-engineering-perspectives/20-percent-time>
- <https://www.football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2021/wp373/en/>

Bilag 1: Spørgeplan til cheftrænere

Intro

Fortæl lidt om opgaven. Hvordan cheftrænere på øverste niveau leder deres trænerstab. Hvad tænker du mere overordnet om det emne?

Ny cheftræner i en ny klub

Når du er kommet til et nyt sted - ofte en stab der har været der med den/de forrige cheftrænere.

Hvad gør du så for at få et godt samarbejde op at stå hurtigt?

Har du lavet analyser af staben, før du tiltræder? Gør du det undervejs?

Hvad tænker du om det her med at komme som cheftræner alene / have sin stab med? Fordele ulemper.

Konkret ledelse

Hvad er de vigtigste ting for dig i din ledelse af din trænerstab? Hvilken ledelsesstil bruger du?

Hvilke konkrete ledelsesgreb bruger du? Samtaler, feedback, kommunikation, uddelegere, møder, værdier?

Hvad virker bedst, synes du? Hvilke gode erfaringer / eksempler har du?

Hvis udlandserfaring – hvilke kulturforskelle oplever du?

Udvikling vs. Performance

I hvor høj grad bruger du ressourcer på at lede din trænerstab?

Ser du dig selv som en mentor/udvikler for resten af trænerstaben? Er der behov for det?

Hvis ikke, hvem (hvis nogen?) har så det ansvar?

Hvor gode er cheftrænere til at sørge for mening og motivation for deres medarbejdere?

Udfordringer

Hvilke ledelsesudfordringer oplever du? Fx tid, ressourcer, loyalitet, kort ansættelsestid, "for nært" forhold, manglende lederuddannelse

Hvorledes kan de løses?

Bilag 2: Spørgeplan til Mikael Trolle

Om emnet: Fra DK 23 på holdet og 23 i staben (VM 2018) til 50 i staben. Liverpool 103 til en træningskamp. Samtidig er man kun cheftræner i 14 måneder. Hvad tænker du om det? Hvad er dine overordnede tanker om det paradoks?

Hvad er det for en type medarbejder/assistenttræner, man arbejder med i dag? Hvad bliver de motiveret af og engageret af?

- At gå på arbejde i 2022 – hvad er det for folk?
- Indre og ydre motivation
- Mening
- Anerkendelse/Elskværdighed

Hvad stiller det af krav til cheftræneren? Hvad skal han være opmærksom på?

- Han har ikke længere bare kegleflyttere i sin stab.
- Kommunikationsstil? Ledelsesstil?
- Konkret arbejdsfordeling?

Hvordan bør en cheftræner arbejde med balancen mellem at definere spillepladen – og samtidig give hjælpetrænerne autonomi (frisætte dem)?

- Der er faldgrupper, når man kommer for langt ud af begge retninger

Vi ved, hvor meget feedback og anerkendelse (elskværdighed) giver til medarbejdere. Hvorfor er det så svært for chefer at give?

- Mangel på tid og plads til refleksion/dialog, når der er ”en ny kamp i næste weekend”?

Trænere er til for at udvikle spillerne. Er de også til for at udvikle medtrænerne?

- Hvorfor ”køber” mine andre interviewpersoner ikke den?
- Hvad gjorde du som cheftræner?