

Balancen mellem styring og autonomistøtte



Bjørn Holm

PRO Træner
01.05.2025



Vejleder: Troels Bech

Indholdsfortegnelse:

Indledning	4
Problemformulering	6
Metode	7
Teori og begrebsafklaring.....	7
Kvantitativ undersøgelse: Spillernes følelse af trivsel og autonomi.....	8
Kvalitativ undersøgelse: Trænerne kommunikation under kamp.....	8
Kombination af kvantitativ og kvalitativ data.....	9
Teori	9
Self-Determination Theory.....	10
Indre- og ydre motivation.....	10
Internalisering af ydre motivation.....	11
Praktiske strategier for at understøtte de psykologiske behov.....	12
Hvad tager jeg med videre fra SDT.....	13
Psykologisk tryghed.....	14
Fejl og typer af fejl.....	15
Barriere for at lære af fejl.....	16
Aversion.....	16
Forvirring.....	17
Frygt.....	19
SDT og Psykologisk tryghed.....	20
Resultatafsnit	20
Procedure for indsamling af U17 og U19 spillernes trivsel og autonomiopfattelse i Brøndby Masterclass.....	20
Kvantitative resultater.....	22
Procedure for indsamling af kvalitativ data (Trænerkommunikation i forbindelse med U17 og U19 kampe).....	25
Dataanalyse.....	26
Overblik over modtagerniveau.....	28

Etiske overvejelser.....	30
Analyse.....	31
Trænerens greb til kontrol.....	31
Kampledelse og kampforløb.....	31
Følelsesstyret kommunikation.....	32
Individuelle behov.....	33
Resultatdiskussion.....	34
Kvantitative resultater.....	34
Kvalitative resultater.....	35
Samlet resultatdiskussion.....	36
Metodediskussion.....	38
Konklusion.....	40
Perspektivering.....	41
Litteraturliste.....	43
Bilag oversigt.....	44

Indledning

”Oplysning er menneskets udgang af dets selvforskyldte umyndighed. Umyndighed er manglen på evne til at betjene sig af sin forstand uden en andens ledelse. Selvforskyldt er denne umyndighed, når årsagen til den ikke ligger i forstandens mangler, men i manglende beslutsomhed og mod til at betjene sig af den uden en andens ledelse. Sapere aude! (Vov at være vis, red.). Hav mod til at betjene dig af din egen forstand, er altså oplysningens valgsprog.”

Immanuel Kant, tysk filosof, 1724-1804

Immanuel Kant (1724-1804) var tysk filosof og en af de mest indflydelsesrige tænkere i oplysningstiden og filosofiens historie generelt. Kants arbejde har påvirket flere filosofiske retninger som idealisme, etik og ikke mindst moderne tænkning om frihed og pligt.

Oplysningstiden som epoke har haft en enorm betydning for vestlig kultur og tankegang. Periodens ideer og idealer har lagt fundamentet for moderne demokrati, videnskabelig metode og menneskerettigheder.

Oplysningstiden forsøgte at placere friheden og ansvaret for den menneskelige udvikling hos den enkelte. Der blev gjort op med feudalisme og autoritære regimer og i stedet sat fokus på oplysning, frihed og rettigheder, der tilsammen skulle sætte det enkelte individ fri og gøre det i stand til at kunne betjene sig af sin egen forstand.

Med en ambition om at skabe et samfund, hvor den enkelte kunne betjene sig af sin egen forstand, var nøglen til udvikling oplysning. Oplysningstiden er netop kendetegnet som en periode med enorm menneskelig udvikling. Og hvis man kunne spørge Kant, ville han helt sikkert pege på den myndige verdensborger som katalysatoren for denne udvikling. Det var blevet muligt for borgerne at betjene sig af deres egen forstand på bagsiden af nogle menneskerettighedsopgør (f.eks. den amerikanske revolution (1775-1783) og den franske revolution (1789-1799)). Samfundet understøttede nu i højere grad handlefrihed og autonomi, og den menneskelige udvikling havde gode vilkår. Med andre ord accelererede udviklingen, fordi det enkelte individ blev sat fri og fik mulighed for at betjene sig af deres egen forstand.

Bevidstheden om individets udvikling i en social kontekst, hvor vi er forbundet og gensidigt afhængige af hinanden, var også et emne oplysningstidens filosofer beskæftigede sig med. Samfund blev bygget med love og regler, der tog udgangspunkt i de uafhængighedserklæringer, der satte

borgeren fri, og man forsøgte at bygge samfund, der muliggjorde handlefrihed og autonomi, men samtidig sikrede fællesskabets interesser.

Ud over Immanuel Kants tilgang til frihed og autonomi, var han også kendt for sin moralfilosofi (1785). I Kants moralfilosofi introducerede han os for det berømte kategoriske imperativ. Det kategoriske imperativ er en grundregel for moral, der siger, at vi altid skal handle på en måde, som vi ville ønske kunne blive en universel lov. For Kant er frihed ikke at kunne gøre hvad man vil, men at være autonom og handle i overensstemmelse med egne moralske principper, fremfor ydre påvirkninger eller tilfældige ønsker. Frihed er altså forbundet med at få mulighed for at betjene sig af sin forstand. At opleve autonomi og bruge moralloven, der bygger på en forståelse af fællesskabet og gensidig sociale afhængighed, til at styre efter.

Med oplysningstidens idealer om frihed og autonomi, og de menneskerettighedskampe, der er kæmpet for at give det enkelte individ mulighed for at handle frit, er jeg bevidst om de skuldre, jeg står på, når det kommer til betydningen af frihed og autonomi i et dannelsesmæssigt perspektiv. Jeg vil derfor altid forsøge at påvirke den verden/kontekst, jeg befinder mig i, med frihed, hvor den enkelte får mulighed for at handle autonomt med fællesskabet for øje.

Fodbold er et holdspil, der bygger på en fælles forståelse af spillet og en koordineret samtidighed i opfattelse og handling mellem de 11 aktører, som holdet består af. Hvordan sikrer vi spillernes individuelle frihed og autonomi, når spillet kræver gruppe-koordineret opfattelser og handlinger, der skal udføres instinktivt? Er fodboldtræneren nødt til at skabe et autoritært læringsrum og fratage spillerne deres handlefrihed og følelse af autonomi, for at sikre at alle fortolker spillet ens og handler med dertil hørende handlemuligheder, med en velkoordineret samtidighed? Eller kan vi skabe et miljø, hvor spilleren føler frihed og autonomi samtidig med, at vi træner den kollektive fællesforståelse og de gruppekoordinerede handlinger?

Jeg er ikke selv i tvivl om, at vi opnår de bedste rammer for udvikling, hvis vi lykkes med at få spillerne til at handle med en frihed og autonomi. En overbevisning jeg også får opbakning til fra forskellige teoretiske og empiriske undersøgelser, der peger på, at både præstation og udvikling har de bedste forudsætninger i et psykologisk trygt miljø, hvor blandt andet følelsen af autonomi har stor betydning (A. Edmondson, 1999). Der vil derfor i opgaven ikke blive lagt stor vægt på at argumentere for eller overbevise om, at følelsen af autonomi er hensigtsmæssig, men mere fokusere på, hvad vi kan gøre for at sikre, at denne følelse er til stede.

Der er ingen tvivl om, at denne opgave udspringer af den jeg er og den dannelse, jeg selv har modtaget. Jeg er drevet af et ideal om at hjælpe andre til at blive selvstændige og kompetente, så de er i stand til at betjene sig af deres egen forstand uden en andens ledelse - i fællesskabets interesser.

Lige nu besidder jeg en stilling i Brøndby IF som ”Akademichef og Head of Coaching”, hvor jeg har stor mulighed for at påvirke og sætte en retning for vores eget miljø. Min opgave vil derfor tage udgangspunkt i mit eget miljø og sætte den praksis, jeg selv er medansvarlig for, under lup.

Formålet med opgaven er ikke at lave en analyse af et bestemt miljø, men at tage afsæt i et bestemt miljø (Brøndby Masterclass) og dets praksis, for at blive klogere på virkningen af en bestemt pædagogisk og filosofisk retning, der ønsker at skabe udvikling gennem psykologisk tryghed.

Denne virkning bliver ikke målt direkte op imod en anden praksis, og opgaven kommer på den måde ikke til at konkludere, om noget er bedre end noget andet. Formålet med opgaven er derimod at blive klogere på en tilgang og skabe en teoretisk bevidsthed, hvorfra jeg kan analysere den praksis, jeg selv er en del af.

Lever jeg selv op til mit eget ideal og oplever spillerne i vores miljø en frihed og autonomi, hvor de har mulighed for at betjene sig af deres egen forstand. Og hvad gør trænerne for at sikre, at følelsen af autonomi hos spillerne er til stede?

Problemformulering

Ovenstående aktualisering har ledt mig til følgende problemformulering:

Hvordan understøtter trænerne autonomi og psykologisk tryghed i Brøndby Masterclass?

- *Hvordan balancerer træneren autonomistøtte og styring i sin kommunikation rettet mod spillerne under kampledelse?*
- *Hvordan udvikler spillernes oplevelse af trivsel, autonomi og trænerens interpersonelle adfærd sig i en igangværende sæson?*

Metode

For at blive klogere på følelsen af autonomis betydning for motivationen og ikke mindst belyse, hvordan autonomi understøttes og opleves i fodboldmiljøet i Brøndby Masterclass, er der valgt at anvende en kombination af kvantitativ og kvalitativ dataindsamling. Denne tilgang giver mulighed for både at undersøge spillernes subjektive oplevelser igennem spørgeskemaer og analysere træneres praksis i specifikke situationer.

Problemformuleringen lægger op til en metodisk triangulering, hvor den kvalitative og kvantitative data vurderes og analyseres på baggrund af en teoretisk ramme. På den måde bliver begrebet autonomi belyst ud fra en konkret praksis, og analyseret ud fra et teoretisk ståsted.

1. Teori og begrebsafklaring

Den første del af opgaven er en gennemgang af teori, med et formål om at blive afklaret på nøglebegrebet autonomi og placere det i en udviklingskontekst. Her vil jeg forsøge at inddrage teori, der ikke tager sit afsæt i fodboldmiljøer, men anskuer autonomi i en bredere forståelse og hvad begrebet betyder for følelsen af indre motivation og psykologisk tryghed, og derigennem understøtter individets udvikling. Opgaven vil kredse om begreberne motivation og psykologisk tryghed. Her ønsker jeg at forstå motivationen og den drivkraft, der ligger i at ”drivet” kommer indefra. Her er det oplagt at tage udgangspunkt i Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985), der bl.a. betragter følelsen af autonomi som en grundlæggende forudsætning for den indre motivation. Men lysten til at handle autonomt og sætte sig selv på spil, er ikke en given selvfølge. Det kræver et psykologisk trygt rum at handle autonomt, og derfor vil jeg også se nærmere på begrebet psykologisk tryghed (A. Edmondson, 1999).

Inddragelsen af psykologisk tryghed, som et centralt begreb inden for teamudvikling, sker med fokus på at undersøge, hvordan trænere kan skabe et miljø, hvor spillerne føler sig trygge ved at tage initiativ, træffe selvstændige beslutninger og bidrage til holdets fælles forståelse, og samtidig blive opmærksom på, hvilke barrierer, der kan stå i vejen for, at spillerne har mod på at tage initiativ og handle autonomt.

2. Kvantitativ undersøgelse: Spillernes følelse af trivsel og autonomi

Som en central del af opgaven vil spillernes oplevelse af autonomi blive inddraget gennem en systematisk opsamling af deres følelse af trivsel i trænings- og kampmiljøet. Data indsamles på månedlig basis af mentaltrænerne i Brøndby Masterclass via validerede spørgeskemaer. Spørgeskemaerne har til formål at give indsigt i spillernes trivsel og autonomiopfattelse.

Denne tilgang giver en kvantitativ indsigt i, hvorvidt spillerne oplever frihed til at træffe beslutninger og handle ud fra deres egen overbevisning, og om de oplever støtte til deres psykologiske behov. Data fra denne undersøgelse vil blive analyseret for mønstre og tendenser, og forhåbentlig være med til at danne et billede af spillernes oplevelser af miljøet i Masterclass og deres vurdering af miljøets evne til at balancere mellem frihed og fællesskab.

3. Kvalitativ undersøgelse: Træneres kommunikation under kamp

For at forstå, hvordan træneres kommunikation påvirker spillernes autonomi og psykologiske tryghed, gennemføres en kvalitativ analyse af træneres kommunikation under kamp. Denne analyse baseres på data indsamlet gennem VOKALO, et system der registrerer og kategoriserer verbale ytringer fra trænerne under kamp.

VOKALO gør det muligt at analysere kommunikationen med fokus på:

- *Kommunikationsmønstre*: Hvordan og hvornår trænerne styrer, vejleder eller giver frihedsgivende kommunikation til spillerne.
- *Støtte til autonomi*: Identifikation af sprog og handlinger, der giver spillerne mulighed for at tage selvstændige beslutninger.
- *Balancen mellem styring og støtte*: Undersøgelse af, om kommunikationen skaber en følelse af psykologisk tryghed, samtidig med at den understøtter kollektive mål.

Denne tilgang giver indsigt i, hvordan trænerne praktisk forsøger at balancere kravet om koordinering og kollektiv forståelse med respekten for spillernes behov for autonomi.

Kombination af kvantitativ og kvalitativ data

Ved at kombinere spillerindrapporteringer med analyser af træneres kommunikation skabes en helhedsorienteret forståelse af autonomiens og psykologisk trygheds rolle i Brøndby Masterclass' miljø. Samspelet mellem spillernes oplevelse og træneres praksis skal forsøge at belyse, hvorvidt der er overensstemmelse mellem intention og virkning, og om det praktiske miljø lever op til idealerne.

Teori

Dette afsnit har til formål at udvikle det teoretiske argument for opgaven, som dels kan anvendes til at formulere hypoteser og dels kan styre den videre analyse, når opgavens besvares.

Opgaven tager sit udgangspunkt i begrebet autonomi. Et begreb, der kommer fra de græske ord *autos* (selv) og *nomos* (lov), hvilket betyder "selvlovgivning" eller "at være en lov for sig selv". Begrebet bliver brugt i mange sammenhænge og med forskellige nuancer alt efter kontekst og teoretisk tilgang. Jeg har med Kant som nøglefigur berørt filosofiens brug af begrebet i min indledning, hvor begrebet defineres som evnen til at handle i overensstemmelse med ens egen fornuft. Fra den filosofiske vinkel udspringer også en etisk vinkel, hvor autonomi handler om retten til selvbestemmelse. Derudover kan autonomi anskues fra en politologisk vinkel, hvor det refererer til et samfunds evne til at styre sig selv. Grundlæggende handler autonomi altså om evnen og retten til at bestemme over sig selv, uanset om det gælder individers moralske valg, retten til selvbestemmelse eller samfundets selvstyring. I forhold til min opgave vil det være interessant at anskue autonomi fra et psykologisk perspektiv, hvor autonomi refererer til oplevelsen af at være kilden til egne valg og handlinger (*Self-Determination Theory*, 1985), og undersøge begrebets betydning for motivation og psykologisk tryghed.

Jeg er altså nysgerrig på, hvad følelsen af autonomi betyder for vores motivation og den drivkraft der ligger i det, og samtidig også ude efter at få en forståelse for, hvad vi som trænere kan gøre for at understøtte et miljø, hvor følelsen af tryghed kan fremme lysten til at sætte sig selv på spil og turde handle autonomt i overensstemmelse med gruppens fællesinteresser. Dermed har jeg også brug for at berøre, hvilke barrierer, der kan stå i vejen for lysten til - og følelsen af - at handle autonomt.

Til at blive klogere på disse områder, vil jeg i de følgende afsnit se nærmere på Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (*Self-Determination Theory*, 1985) og Amy Edmondsons teori om psykologisk tryghed (*Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, 1999).

Self-Determination Theory

Self-Determination Theory (SDT) er en motivationspsykologisk teori udviklet af Edward L. Deci og Richard M. Ryan i 1985. Teorien bygger på en humanistisk tilgang til menneskelig udvikling og motivation og fremhæver, at mennesker har en iboende tendens til at vokse, lære og udvikle sig, når deres psykologiske behov bliver understøttet. Ifølge SDT afhænger kvaliteten af menneskers motivation af, i hvilken grad deres tre fundamentale psykologiske behov er opfyldt:

1. **Autonomi** – behovet for at opleve frihed og selvbestemmelse i egne handlinger. Det indebærer, at individet handler ud fra egne interesser og værdier snarere end at blive styret af eksterne faktorer.
2. **Kompetence** – behovet for at føle sig effektiv og dygtig i forhold til udfordringer. Kompetence styrker troen på, at man kan opnå mål og mestre de opgaver, man står overfor.
3. **Tilhørsforhold** – behovet for at opleve sociale relationer og en følelse af samhørighed med andre. Dette behov dækkes gennem meningsfulde forbindelser og accept i sociale grupper.

Teorien fremhæver, at når disse behov er opfyldt, skabes en psykologisk kontekst, der fremmer trivsel og personligt meningsfuldt engagement. Omvendt kan fraværet af autonomi, kompetence og tilhørsforhold føre til demotivation og stress.

Indre- og ydre motivation

Deci & Ryan skelner mellem indre- og ydre motivation. Den indre motivation opstår, når en aktivitet udføres for sin egen skyld og ikke for at opnå eksterne belønninger eller undgå straf (Deci & Ryan, 2000). Den er drevet af en iboende interesse, nysgerrighed eller glæde ved selve aktiviteten, og aktiviteten kommer på den måde til at føles meningsfuld. Ifølge Deci & Ryan vil opfyldelse af de basale behov øge individets indre motivation, hvilket fører til højere engagement, kreativitet og vedholdenhed (Deci & Ryan, 2000).

Den ydre motivation opstår, når en aktivitet udføres for at opnå en ekstern belønning eller undgå en straf (Deci & Ryan, 2000).

Deci og Ryan har forsket i motivation i 40 år, og deres forskning peger entydigt på, at aktiviteter, der er drevet af en indre motivation, har de bedste forudsætninger for at opnå langsigtede resultater i forhold til både læring og præstationer. Det betyder ikke, at aktiviteter drevet af en ydre motivation ikke kan være effektfulde på den korte bane. Det ser bare ud til, at de på lang sigt hæmmer den indre motivation og dermed også trivsel og meningsfuldhed.

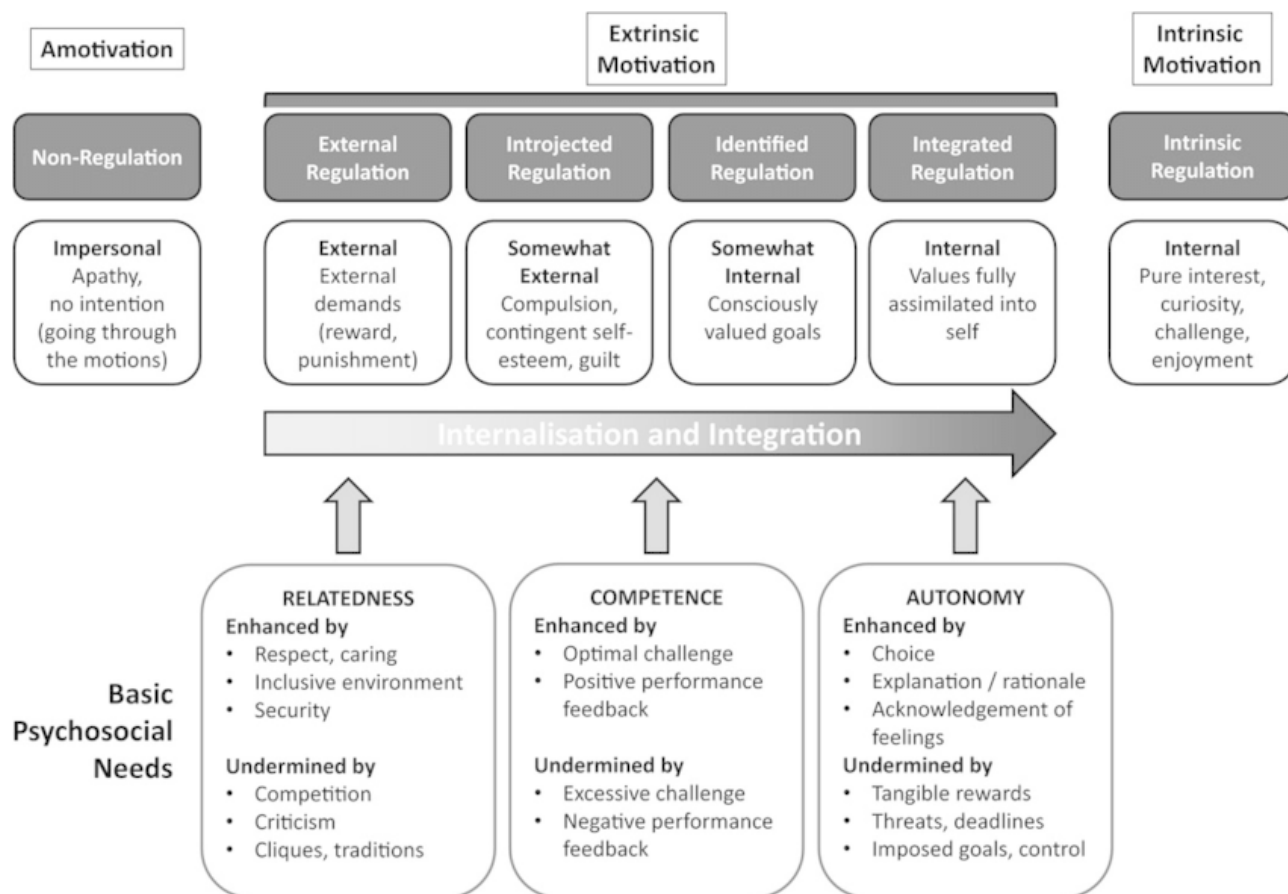
Vi kan ikke undgå at skulle motiveres af ydre faktorer fra tid til anden, og her peger Deci og Ryan på vores evne til at internalisere den ydre motivation, så den kommer til at føles meningsfuld og dermed vil opleves på en måde, så den minder om den indre motivation (Deci & Ryan, 2000).

Internalisering af ydre motivation

SDT differentierer mellem forskellige typer ydre motivation, der varierer i graden af internalisering. Internaliseringsprocessen er afgørende for, hvorvidt ydre motivation kan blive integreret og opleves som selvvalgt. Deci og Ryan (2000) identificerer fire typer regulering inden for ydre motivation:

- **Ekstern regulering** – Adfærd drives af ydre belønninger eller trusler om straf.
- **Introjeret regulering** – Motivation stammer fra indre pres, som skyld eller skam.
- **Identificeret regulering** – Individet accepterer værdien af en aktivitet og integrerer den delvist i egne mål.
- **Integreret regulering** – Aktiviteten bliver fuldt ud en del af individets selvforståelse og opleves som selvbestemt.

Denne differentiering er central for at forstå, hvordan man kan bevæge sig fra en ydre motivation, der primært er drevet af kontrol, til en motivation, der opleves som mere autonom. Integreret regulering betragtes som den mest optimale form for ydre motivation, fordi den lægger tæt op ad indre motivation og understøtter langvarigt engagement og trivsel. Ifølge Deci og Ryan opnås de bedste resultater, når ydre motivation internaliseres til det punkt, hvor det opleves som meningsfuldt og selvvalgt. Dette fremmer ikke kun præstation, men styrker også individets psykologiske velbefindende.



Internaliseringen af ydre motivation afhænger af, om omgivelserne understøtter de tre psykologiske behov. For eksempel vil autonomistøttende omgivelser give individet mulighed for at forstå og identificere sig med de eksterne krav, så disse bliver integreret som en del af individets egne mål og værdier. Samtidig spiller kompetence og tilhørsforhold en vigtig rolle i at styrke troen på egne evner og skabe en følelse af social accept og samhørighed.

Praktiske strategier for at understøtte de psykologiske behov

Deci og Ryan har præsenteret flere praktiske strategier, der kan anvendes for at støtte de tre basale psykologiske behov i forskellige kontekster:

1. Understøttelse af autonomi

- Giv meningsfulde valg: Tillad individer at vælge mellem forskellige opgaver eller metoder, hvor det er muligt.
- Forklar formålet: Klargør, hvorfor bestemte regler eller procedurer er nødvendige, så individer forstår og accepterer dem.

- Undgå kontrollerende sprog: Brug et understøttende sprog, der fremmer refleksion og selvstændige valg, frem for kommandoer eller trusler.

2. Styrkelse af kompetence

- Tilpas udfordringer: Giv opgaver, der matcher individets kompetenceniveau, så de hverken er for nemme eller for svære.
- Giv positiv og specifik feedback: Hjælp individer med at identificere, hvad de gør godt, og hvordan de kan forbedre sig yderligere.
- Skab en lærende kultur: Fremhæv læring og udvikling frem for blot resultater og præstation.

3. Fremme af tilhørsforhold

- Skab inkluderende miljøer: Sørg for, at alle føler sig velkomne og accepterede.
- Opbyg meningsfulde relationer: Tilskynd til samarbejde og dialog mellem individer.
- Vis empati og støtte: Lyt til bekymringer og vis interesse for individernes trivsel og udvikling.

Disse strategier kan anvendes på tværs af kontekster og er særligt relevante i fodboldmiljøer, hvor både individuel udvikling og holdets sammenhængskraft er centrale for succes.

Hvad tager jeg med videre fra SDT

Deci og Ryan peger på, at opfyldelsen af de psykologiske behov ikke kun fremmer individuel trivsel, men også styrker social funktion og samarbejde. Dette gør SDT til en alsidig teori, der kan anvendes på tværs af kontekster, herunder uddannelse, arbejdspladser og sportsmiljøer. I praksis handler det om at skabe rammer, hvor individet føler sig støttet i sin autonomi, kompetence og samhørighed. Dette skaber grobund for øget motivation, læring og engagement, som er essentielle for udvikling og performance.

Ifølge SDT betragtes den indre motivation som bæredygtig, fordi den kommer indefra og står på et fundament af trivsel og personligt engagement. Men i et elitært udviklingsmiljø er der også en

erkendelse af, at ikke al motivation kan være indre. Den ydre motivation er uundgåelig, men kan i det rette miljø internationaliseres i en grad, så den opleves som selvbestemt. Dette kræver et miljø, der understøtter især autonomi, så internaliseringsprocessen opleves som selvvalgt og meningsfuld.

Med videre i opgaven fra SDT tager jeg, at motivationen understøttes, når de psykologiske behov autonomi, kompetence og samhørighed er til stede for atleten. Tilstedeværelsen af disse psykologiske behov, skaber et fundament for en bæredygtig motivation, som i høj grad er indre drevet eller integreret som selvvalgt i et især autonomistøttende miljø. Jeg vil derfor i det følgende afsnit ser nærmere på den tryghed, der skal være til stede i miljøet, for at atleten oprigtigt føler, at de valg, man træffer, er selvvalgte, og derigennem være med til at styrke motivationen. Til at blive klogere på dette felt vil jeg kigge på begrebet psykologisk tryghed med udgangspunkt i Amy Edmondsons teori om psykologisk tryghed.

Psykologisk tryghed

Begrebet psykologisk tryghed kan spores tilbage til psykologen Carl Rogers, der betragtede det som en central del af hans klientcentrerede tilgang. Selvom Rogers ikke brugte termen direkte, har hans idéer været fundamentale for udviklingen af psykologisk tryghed, som senere blev videreudviklet af Amy Edmondson, professor i ledelse og management ved Harvard Business School. For både Rogers og Edmondson handler psykologisk tryghed om menneskers følelse af tryghed ved at kunne udtrykke deres autentiske selv. Hvor Rogers fokuserede på individets oplevelse af tryghed, udvidede Edmondson dette perspektiv til at omfatte grupper og deres dynamikker (A. Edmondson, 2020).

Da jeg i min opgave har et fokus på autonomi i en holdkontekst, vil jeg i det følgende tage udgangspunkt i Edmondsons brug af begrebet og hendes teori, der netop tager sit udgangspunkt i sociale kontekster.

Amy Edmondson definerer psykologisk tryghed som en "delt tro på, at det er sikkert at tage interpersonelle risici i gruppen" (Edmondson, 1999). Ifølge Edmondson skaber psykologisk tryghed et miljø, hvor enkeltpersoner føler sig trygge ved at dele idéer, stille spørgsmål, indrømme fejl og give konstruktiv feedback uden frygt for negative konsekvenser som ydmygelse eller straf.

“Psychological safety describes a belief that neither the formal nor informal consequences of interpersonal risks, like asking for help or admitting a failure, will be punitive. In psychologically safe environments, people believe that if they make a mistake or ask for help, others will not react badly (Edmondson 2018, s.15)”

Denne følelse af at det er trygt at tage interpersonelle risici er ofte forankret i en kollektiv tavs viden – eller en antagelse om hvordan vi er sammen (A. Edmondson 1999, s. 354).

Der er, ifølge Edmondson, fem faktorer, der kan være med til at forklare holdpræstationer: klare mål, pålidelige kollegaer, meningsfuldt arbejde for den enkelte og en tro på arbejdets betydning, samt psykologisk tryghed, der skal være til stedet som et fundament for de andre (A. Edmondson, 2020, s. 76). Ifølge Amy Edmondsons definition indebærer psykologisk tryghed en forståelse af, at interpersonelle risici enten bidrager positivt til det fælles mål eller i det mindste ikke forhindrer det. Begrebet risici dækker også situationer, hvor et gruppemedlems handlinger ikke umiddelbart understøtter målet. Et centralt element i psykologisk tryghed – og en af årsagerne til, at det er karakteristisk for højtydende teams – er gruppens evne til at lære af sådanne fejl (A. Edmondson, 2023).

Fejl og typer af fejl

Fejl er en uundgåelig del af lærings- og udviklingsprocesser, især i komplekse og dynamiske miljøer som elitefodbold. Amy Edmondson (2023) skelner mellem tre typer af fejl, som hver har forskellige årsager og kontekster:

Basale fejl: Disse skyldes ofte simple fejltrin, manglende opmærksomhed eller utilstrækkelig viden. De opstår typisk i kendte og velstrukturerede situationer, hvor der er klare forventninger og procedurer.

Komplekse fejl: Opstår i situationer med mange interagerende faktorer. De kan involvere uforudsete ændringer eller eksterne forstyrrelser, som gør det vanskeligt at opretholde kontrol. Komplekse fejl sker ofte i kendte kontekster, men med nye variabler.

Intelligente fejl: Disse er resultatet af eksperimenter og forsøg på at udforske ukendt terræn. De er kendetegnet ved en intention om at skabe ny viden og forståelse og opstår i kontekster, hvor der ikke findes faste regler eller løsninger.

Edmondson understreger, at fejl ikke bør betragtes som noget entydigt negativt, men snarere som en kilde til læring og innovation, afhængigt af hvordan de håndteres (Edmondson, 2018). I psykologisk trygge miljøer bliver fejl en anledning til refleksion og forbedring frem for skyld og straf.

Barriere for at lære af fejl

I Edmondsons seneste bog ”*Right kind of wrong – Why learning to fail can teach us to thrive*” (A. Edmondson 2023) beskriver hun tre barrierer for at lære af fejl: **emotionel aversion**, **social frygt** og **kognitiv forvirring** (A. Edmondson 2023, s. 25).

- **Aversion** knytter sig til en instinktiv emotionel respons til fejl.
- **Forvirring** handler om manglende evne til at afkode fejltyper.
- **Frygt** er det sociale stigma der er forbundet med at fejle.

Barriere for at lære af fejl

Hvorfor lære vi ikke af fejl	Hvad der hjælper
Aversion (emotion)	Give et nyt perspektiv der bygger sunde attributter
Forvirring (kognition)	Et rammeværktøj til at afkode fejltyper
Frygt (social)	Psykologisk tryghed

Figur over barrierer for at lære af fejl (A. Edmondson 2023, s. 41)

Aversion

Edmondson (2023, s. 26-32) beskriver, at mennesker har en naturlig tilbøjelighed til at undgå fejl. Når vi overlades til os selv, har vi en tendens til at undvige en dybere analyse af, hvorfor en fejl opstod, hvordan vi selv bidrog til den, og hvad vi potentielt kunne lære af den. Resultatet er, at vi undlader at lære af fejl – drevet af frykten for at fremstå som fejlbarlige. Ironisk nok øger dette risikoen for, at vi gentager de samme fejl i fremtiden.

Denne følelsesmæssige modvilje mod fejl udspringer af menneskets tendens til at tillægge negative hændelser større vægt end positive (Baumeister et al., 2001). Nobelprismodtager og professor emeritus i psykologi, Daniel Kahneman, betegner dette som *loss aversion* – vores tilbøjelighed til at overvurdere tab og nederlag (Edmondson, 2023, s. 26-32).

Vores følelsesmæssige reaktioner formes i høj grad af den måde, vi fortolker og evaluerer situationer på – vi reagerer ikke nødvendigvis på selve hændelsen, men snarere på vores vurdering af den (Wirga, DeBernardi & Wirga, 2019). Derfor kan det at *frame* og *reframe* fejl – altså ændre perspektivet på dem – være en vigtig vej til at åbne op for læring.

Ifølge forskningsprofessor Brené Brown (2012) spiller skam en central rolle i vores vanskeligheder med at lære af fejl. Hun skelner mellem skam og skyld på følgende måde:

- **Skam:** "Jeg er en fejl"
- **Skyld:** "Det, jeg gjorde, var en fejl"

Når vi føler skam, er vi mere tilbøjelige til at skjule vores fejl, hvilket forhindrer læring (Edmondson, 2023, s. 178). Lærer vi derimod at betragte fejl som en konsekvens af specifikke handlinger, bliver det lettere at erkende vores medansvar og derigennem identificere, hvad vi kan gøre anderledes næste gang en lignende situation opstår.

Forvirring

Forvirringen ligger i en manglende evne til at afkode hvilken type fejl vi har lavet. Som tidligere nævnt peger Edmondson på tre typer af fejl: **basale**, **komplekse** og **intelligente fejl**. Både de basale- og de komplekse fejl er kendetegnet ved at de typisk opstår i kendt terræn hvorimod intelligente fejl opstår i ukendt terræn med en ambition om skabe ny viden i en ny kontekst.

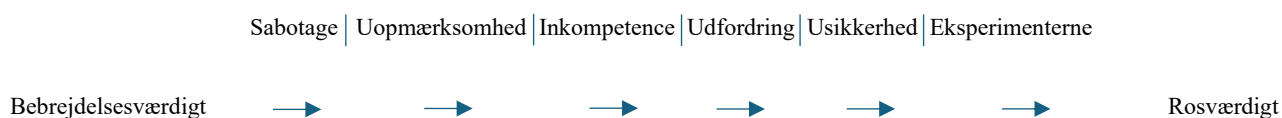
Fejltype	Kendetegn	Kontekst
Basal	Enkelt årsag	Kendt terræn
Kompleks	Flere årsager, uforudsete ændringer	Kendt terræn
Intelligent	Små eksperimenter	Ukendt terræn (for dig)

Typer af fejl (A. Edmondson 2023, s.223)

Edmondson forklarer at det er vigtigt at være bevidst om de forskellige fejltyper, men at vi også bør skabe en bevidsthed om årsagerne til fejlen. Hun oplever ofte, at vi fokuserer på at finde skyldnere frem for årsag, og fejlagtigt kommer til at bebrejde fejl, hvilket får u hensigtsmæssige konsekvenser for kulturen og gruppens evne til at lære af fejl.

Edmondson har udviklet et spektrum, gående fra det bebrejdellesværdige til det prisværdige. Som udgangspunkt mener Edmondson, at langt de fleste fejl ikke er bebrejdellesværdige - undtaget hvis man aktivt og bevidst træder udenfor retningslinjerne og går imod reglementet. Men allerede ved fejl, der skyldes uopmærksomhed, kan skylden ikke udelukkende peges på individet, der lavede fejlen. Man er nødt til også at have en forståelse af ydre omstændigheder, som en lang dag med logistik eller lignende, der forstyrrer opmærksomheden.

Spektrum af årsager til fejl



Edmondson beskriver disse årsager til fejl (her nævnt i en rækkefølge gående fra bebrejdellesværdigt til prisværdigt):

1) Sabotage

Bevidst overtrædelse af de fælles regler

2) Uopmærksomhed

Bevidst uopmærksomhed kan anses som bebrejdellesværdigt, men i andre tilfælde vil vi genkende en række fortløbende omstændigheder, der gjorde det svært at have opmærksomhed.

3) Inkompetence

Medmindre nogle med overlæg påtager sig farlige opgaver uden træning, er det svært at bebrejde inkompetence.

4) Udfordring

Få evner kan forventes at blive udført til perfektion hver gang. Nogle gange vil en udfordrende kontekst gøre at en ellers veludviklet evne vil ende med fejltagelser under vejs.

5) Usikkerhed

I komplekse kontekster, hvor vi ikke ved om noget vil lykkes kan vi ikke regne med fejl som bebrejdesværdige.

6) Eksperimentering

Fejl der kommer som konsekvens af gennemtænkte eksperimenter og giver ny viden med sig er prisværdige.

En forståelse af disse årsager til fejl kan hjælpe praktikere med at finde frem til de rette reaktioner på fejl (A. Edmondson 2023, s. 41). De passende reaktioner - og dermed tilgange - til fejl kan understøtte et miljø, hvor vi mindsker forvirring og betragter fejl som en mulig feedback, der kan føre til udvikling. Dermed har vi også skabt yderligere grobund for et psykologisk trygt miljø, hvor det enkelte individ tør sætte sig selv på spil og betjene sig autonomt af sin egen forstand.

Frygt

For Edmondson er frygten for at fejle i sociale sammenhænge noget naturligt og iboende i mennesker. Evolutionært set har vi brug for at høre til i en gruppe, og betydningsfulde fejl kan føre til, at vi bliver ekskluderet af gruppen (A. Edmondson 2023, s. 37-41). Ifølge Edmondson får frygten for at fejle især betydning for vores lyst til at eksperimentere og dermed lave intelligente fejl, som indeholder et stort potentiale, når det kommer til udvikling. Vi kommer derfor til at genproducere allerede kendt viden i psykologisk utrygge miljøer. Dette kan være hensigtsmæssigt i visse risikofyldte kontekster, hvor præstationen og resultatet har den altoverskyggende prioritet, men uhensigtsmæssigt, når målet er læring og udvikling (A. Edmondson 2023; 2020).

SDT og Psykologisk tryghed

Edmondsons teori om psykologisk tryghed og Deci og Ryans Self-Determination Theory (SDT) kan kombineres for at belyse, hvordan man skaber et miljø, der understøtter både motivation og præstation.

Begge teorier betragter følelsen af autonomi hos udøveren, som et af nøglebegreberne for at optimere mulighederne for såvel læring og udvikling som præstationer. Det psykologisk trygge miljø, som Edmondson beskriver, hylder det at tage interpersonelle risici, hvilket implicit kræver en autonomi, forbundet med de valg og handlinger individet står overfor.

På samme måde ser Deci & Ryan på følelsen af autonomi som et basalt behov, og dermed en forudsætning for, at vores motivation er indre drevet - eller i hvert fald internaliseret som en selvvalgt og meningsfuld motivation.

Det er derfor afgørende, at vi i vores eget miljø i Brøndby Masterclass er i stand til at understøtte spillernes følelse af autonomi. Det kræver, at vi er bevidste om, hvilken praksis vi skaber - hvor vi giver spillerne mulighed for at få indflydelse på deres egen udvikling, og hvordan vi reagerer og kommunikerer autonomi-støttende. Måske særligt, hvordan vi forholder os og reagerer på fejl, der uundgåeligt opstår i jagten på læring, udvikling og præstationer.

Resultat afsnit

Inden jeg går ind i den del af opgaven, hvor jeg netop vil se nærmere på træneres praksis, finder jeg det interessant også at få spillernes perspektiv og oplevelser af medindflydelse (autonomi) i Brøndby Masterclass' miljø.

Procedure for indsamling af U17 og U19 spillernes trivsel og autonomiopfattelse i Brøndby Masterclass

Hver måned indsamler mentaltrænerne i Brøndby Masterclass data om spillernes trivsel og autonomiopfattelse via validerede spørgeskemaer. Data registreres i klubbens SAP-platform og visualiseres i **Player Health**-applikationen, som er afbilledet nedenfor:



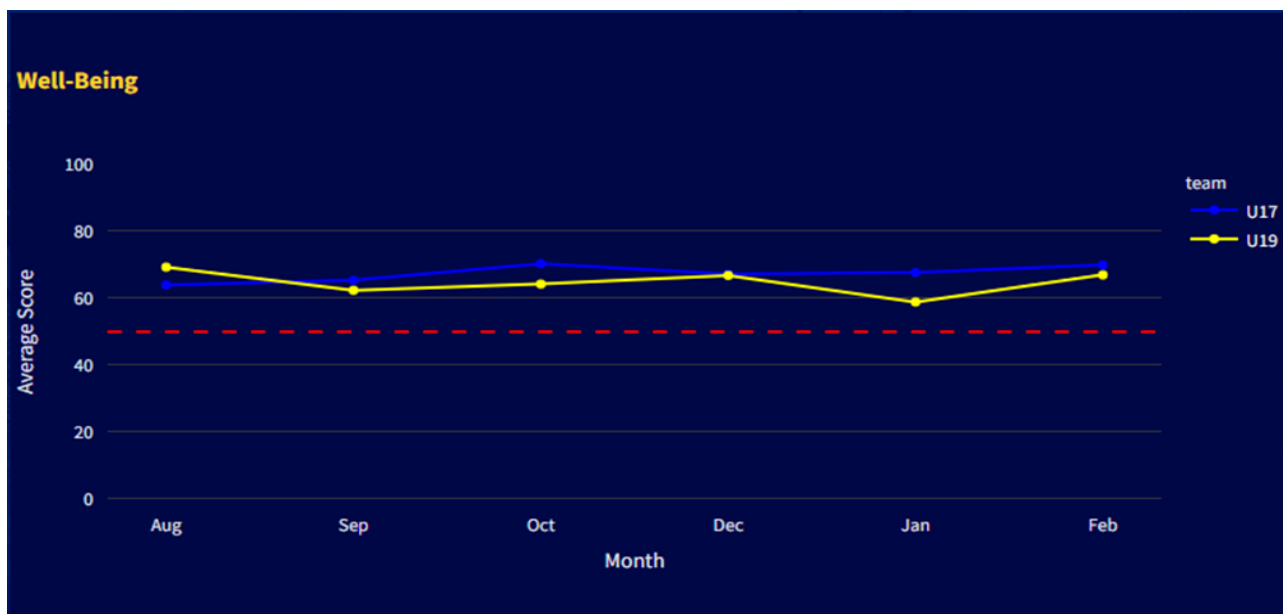
I **Player Health** applikationen har mentaltrænerne fortrolig adgang til spillernes spørgeskemabesvarelser umiddelbart efter hver måling. En fast procedure afgør, hvornår en spiller tilbydes en individuel samtale med mentaltræneren:

- **Trivselsscore under 50** → Indikation på øget risiko for angst/depression → Spiller tilbydes en samtale.
- **Fald i trivsel på $\geq 10\%$** → Indikation på forværret mental tilstand → Spiller tilbydes en samtale.

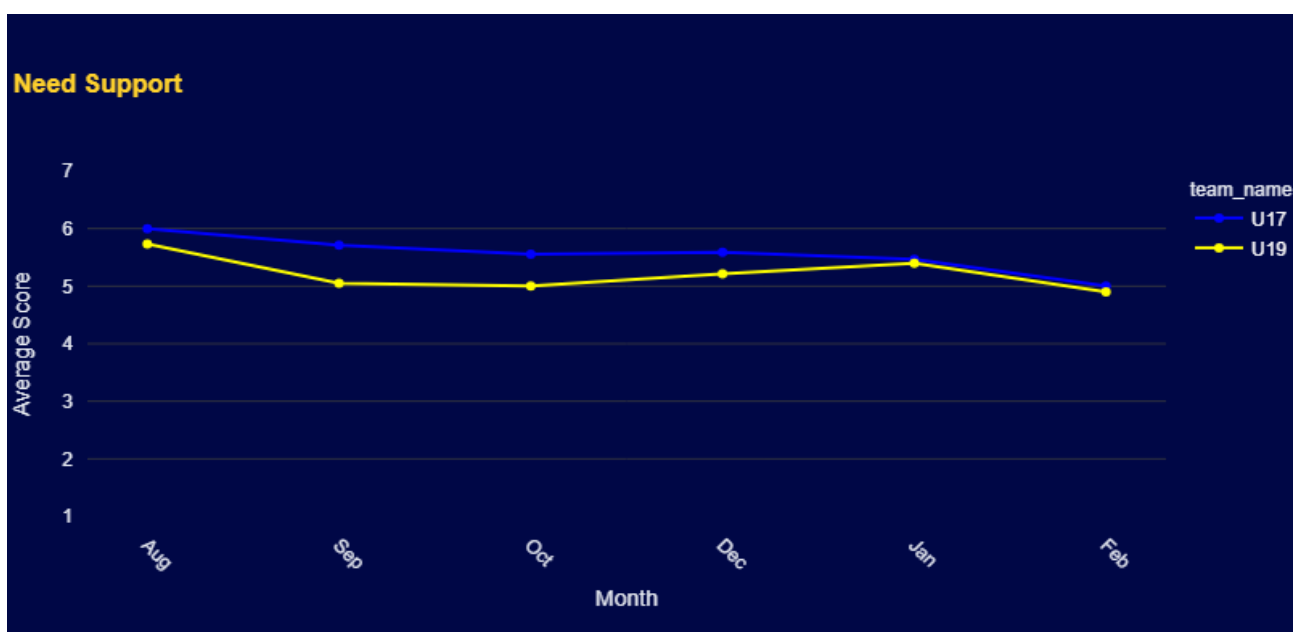
Den individuelle samtale følger en struktureret ramme, hvor mentaltræneren systematisk undersøger spillernes generelle trivsel, oplevelse af klubmiljøet samt mulige påvirkninger som præstationspres, humør, hverdagsliv og trænerens adfærd. Samtalen er fortrolig, men relevante oplysninger kan videreformidles til staben, hvis spilleren giver samtykke, for at sikre bedst mulig støtte.

Efter hver måling afholder cheftræneren for det respektive hold et møde med mentaltræneren, hvor de psykologiske data gennemgås. Her analyseres ændringer i trivsel, og trænerens indflydelse på truppen drøftes. Mødet er ligeledes fortroligt, men cheftræneren kan inddrage sin assistent eller andre relevante personer efter behov.

Kvantitative resultater



Trivselsscoren (Well-Being) for både U17- og U19-spillerne har været relativt stabil over perioden fra august 2024 til februar 2025. Der ses en mindre nedgang i trivsel i september og januar, men ellers ligger gennemsnittet konsekvent over den røde stiplede linje, som angiver en kritisk tærskelværdi. Resultaterne indikerer, at spillernes trivsel generelt er på et acceptabelt niveau, med enkelte udsving, der kan være værd at undersøge nærmere.



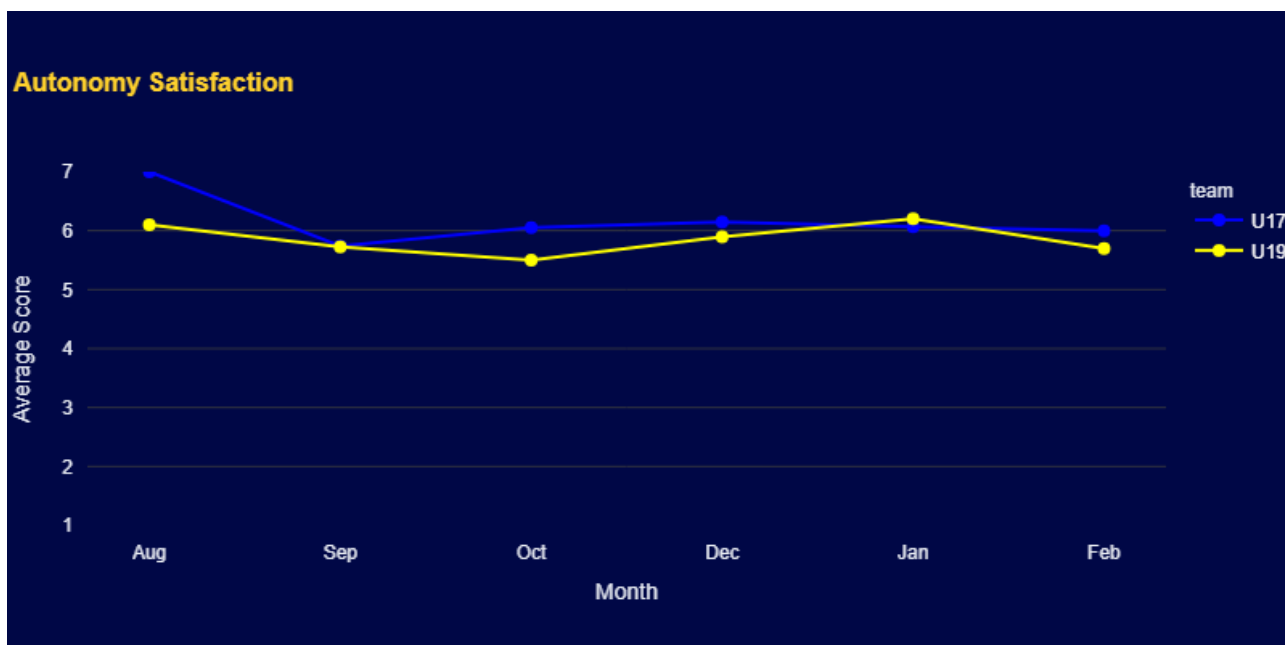
Note: "Min træner viser han forstår mit perspektiv"

Analysen af behovsstøtte viser, at både U17- og U19-holdene ligger på et relativt stabilt niveau mellem 5 og 6 i gennemsnitlig score, når vi spørger ind til, hvordan spillerne oplever, at deres træner forstår deres perspektiv - som er et udtryk for autonomistøtte. U19-spillerne oplevede et fald i september, hvorefter scoren har stabiliseret sig igen. U17-spillerne ligger overordnet højere i behovsstøtte end U19-spillerne i den første periode af sæsonen, hvilket kan indikere, at de oplever en mere støttende kontekst i deres udviklingsmiljø.



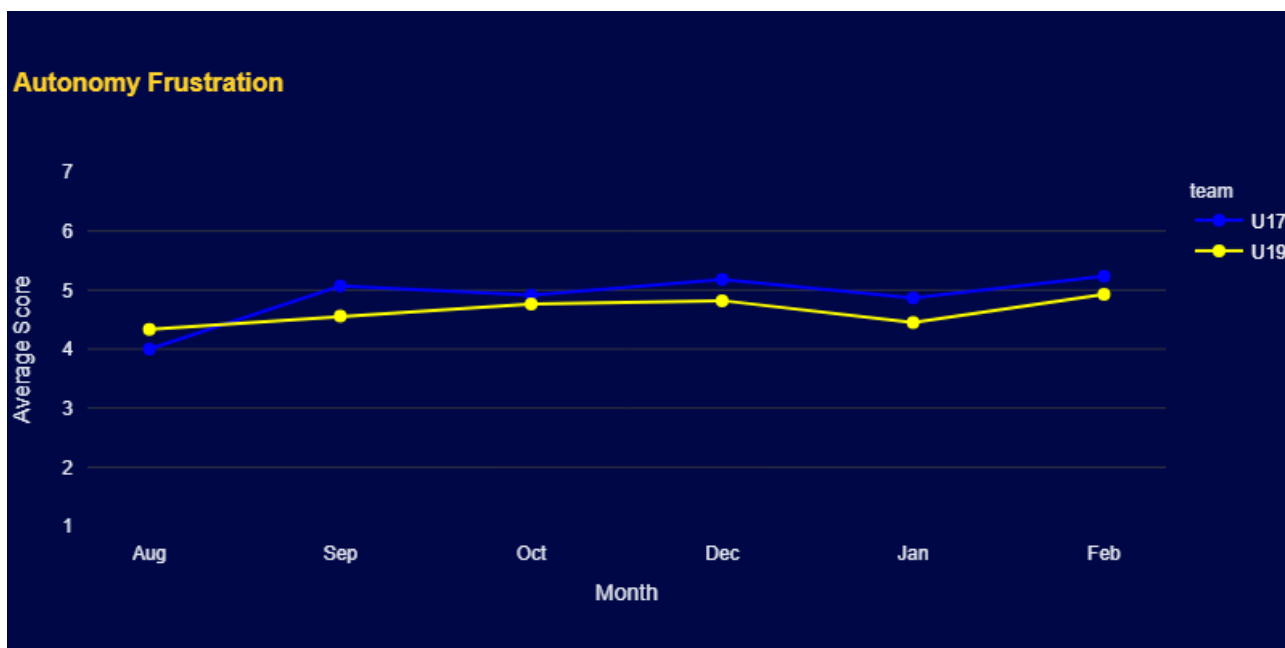
Note: "Min træner afviser min mening".

Modsat behovsstøtte ser vi, at behovsblokering (Need Thwarting) har været stigende fra august til februar for begge hold. Behovsblokering er i dette tilfælde et udtryk for, i hvilken grad, spillerne oplever, at træneren afviser deres mening. Niveauerne for U19-spillerne er generelt en smule højere end for U17-spillerne, hvilket kan indikere, at spillerne på U19 holdet oplever større begrænsninger i deres autonomi og mulighed for at påvirke deres træningsmiljø.



Note: Gennemsnit af spørgsmålene; *"I min primære sport kan jeg forfølge mine egne mål"* og *"I min primære sport kan jeg være mig selv"*.

Autonomiunderstøttelse er et udtryk for, om spillerne har meningsfulde valg, og der er et klart formål med de udførte aktiviteter i klubben. Oplevelsen af autonomiunderstøttelse kommer til udtryk igennem spørgsmål, omhandlende spillernes oplevelse af at kunne forfølge egne mål samt at kunne være sig selv. Autonomiunderstøttelse har været relativt stabil for begge hold, men der ses en mindre nedgang fra august til oktober, hvorefter niveauerne har stabiliseret sig. Begge hold scorer relativt pænt, hvilket indikerer, at spillerne generelt oplever et vist niveau af autonomi, men at der også kan være plads til forbedringer.



Note: Gennemsnit af spørgsmålene; *"I min primære sport føler jeg mig tvunget til at følge beslutninger i træning"* og *"I min primære sport skal jeg gøre hvad jeg får besked på"*.

Autonomifrustration som et udtryk for, om spillerne eksempelvis oplever et kontrollerende sprogbrug, og/eller oplever, at de skal gøre, hvad de får besked på. Oplevelsen af autonomifrustration har været let stigende over perioden fra august 2024 til februar 2025 for både U17- og U19-spillerne. U17-holdet ligger en smule højere end U19 i september 2024, men begge grupper oplever en tendens til stigende frustration over tid. Dette kan indikere, at spillernes oplevelse af at kunne træffe selvstændige beslutninger og påvirke deres miljø bliver begrænset i stigende grad.

Procedure for indsamling af kvalitativ data (Trænerkommunikation i forbindelse med U17 og U19 kampe)

Den kvalitative data er indsamlet ved hjælp af Vokalo - et avanceret værktøj, der optager lyd fra trænere og spillere med lav grad af baggrundsstøj under træning eller kamp og integrerer denne lyd med videooptagelser. Formålet med brugen af Vokalo i Brøndby Masterclass er at optimere holdets præstation ved systematisk at indsamle og analysere kommunikation mellem trænere og spillere.

I denne undersøgelse er værktøjet anvendt på fire turneringskampe i løbet af en sæson inden for U17- og U19-årgangene. Formålet er at analysere chefræneres kommunikation under aktiv kamplethed. Under kampene har chefrænerne været udstyret med en vest og en lydoptager, hvorefter det indsamlede datamateriale er blevet grundigt analyseret. Det er således udelukkende chefrænerens kommunikation rettet mod spilleren under kamplethed, som undersøges.

Valget af fire tilfældige turneringskampe som datagrundlag er metodisk analyseret og begrundet ud fra principperne om datamætning og variation. Datamætning refererer til det punkt, hvor yderligere dataindsamling ikke forventes at bidrage væsentligt med nye indsigter. Ved at inkludere fire kampe sikres det, at centrale mønstre i chefræneres kommunikation kan identificeres, samtidig med at risikoen for tilfældige udsving i den verbale interaktion minimeres. Dog vil det enkelte kampbillede stadig forventes afgørende for den autonomi-understøttende kommunikation, hvorfor det fulde billede ikke endeligt vil kunne tegnes.

For at sikre en mere repræsentativ analyse og reducere risikoen for, at kommunikationen afspejler den enkelte periode, er der bevidst udvalgt én kamp fra efterårssæsonen og én fra forårssæsonen for hvert hold. Inkluderingen af både U17 og U19 muliggør desuden en undersøgelse af forskelle i individuel trænerstil under kamplethed, og kan derved give et mere generelt billede af de tendenser, der kan opleves inden for kamplethed i de ældste aldersgrupper i eliteungdomsfodbold i Brøndby Masterclass.

Dataanalyse

På grund af den eksplorative tilgang i den kvalitative del af indeværende opgave er datamaterialet blevet analyseret ved hjælp af tematisk analyse, som beskrevet af Braun og Clarke (2006). Den tematiske analyse er en fleksibel analysemetode, der muliggør identifikation af mønstre og temaer i kvalitative data, hvilket giver dyb indsigt i komplekse fænomener. Ifølge Braun og Clarke (2006) er analysen en rekursiv proces, hvor forskeren bevæger sig frem og tilbage mellem faserne for at sikre en nuanceret og grundig fortolkning af materialet. Analysen følger de seks faser for tematisk analyse beskrevet af Braun og Clarke (2006).

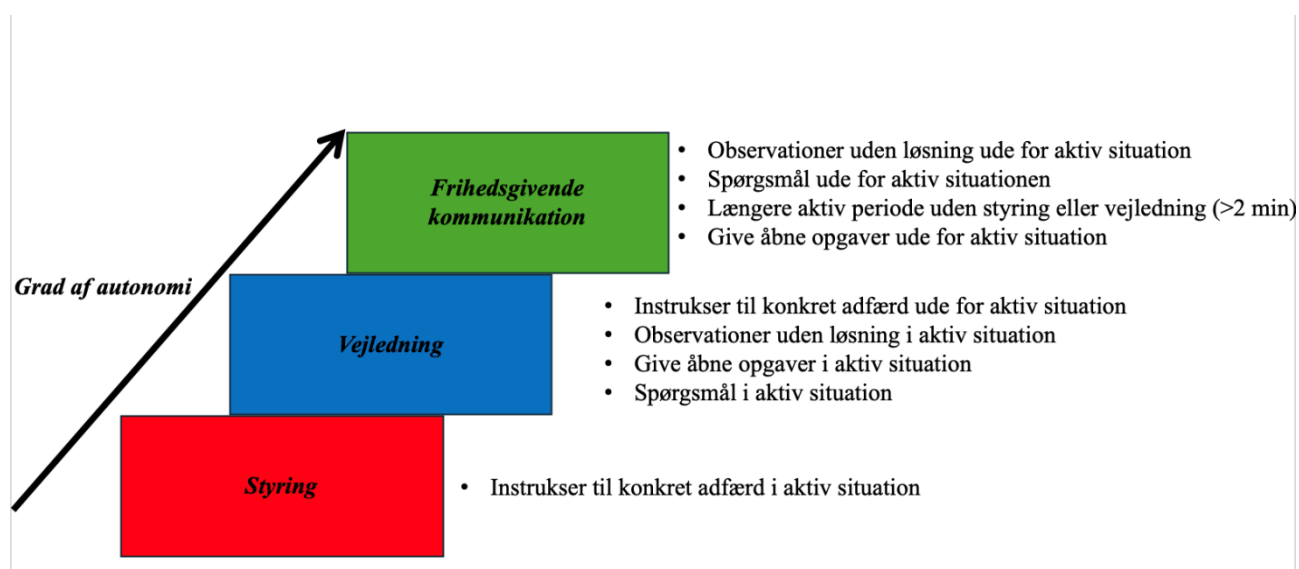
Fase 1: Indledende kendskab til datamaterialet

Den første fase fokuserede på at opnå en dybere forståelse af datamaterialet. Dette blev gjort ved at gennemse kampoptagelser med lyd fra Vokalo og sammenholde dem med mine oplevelser under

selve kampene. Under denne proces har jeg taget noter om fremtrædende mønstre i chefrænernes kommunikation, hvilket fungerede som et indledende grundlag for den efterfølgende kodning.

Fase 2: Generering af indledende koder

På baggrund af de identificerede tendenser fra fase 1 har jeg udviklet en kodningsramme, der organiserede chefrænernes kommunikation i tre overordnede kategorier: *styring*, *vejledning* og *frihedsgivende kommunikation*. Disse kategorier blev yderligere opdelt i underkategorier, der detaljeret beskrev de forskellige former for interaktion mellem chefræner og spillere (se modellen nedenfor).

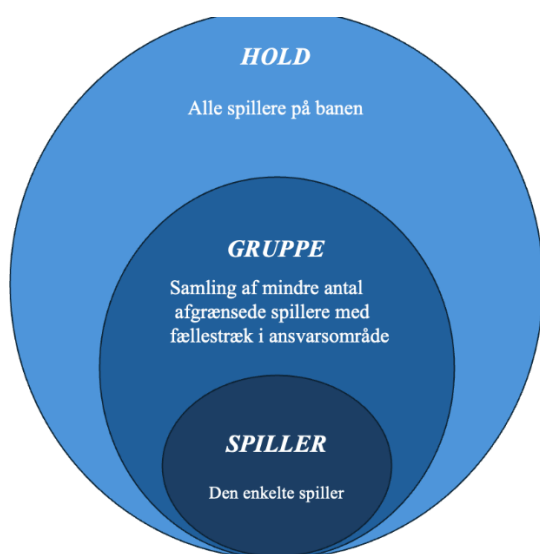


Kodningsramme for chefrænerkommunikation

Note: Aktiv situation forstås som tidsrummet, hvor den konkrete situation udspiller sig. Ved åben opgave forstås, at der er flere løsninger til opgaven.

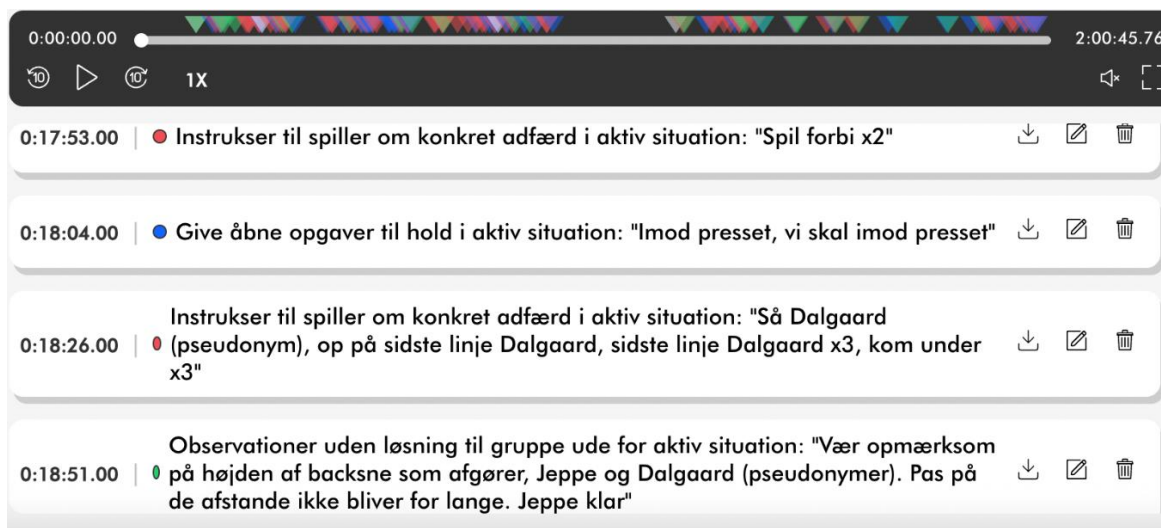
Kodningsrammen blev udviklet gennem en proces, hvor tilbagevendende mønstre i chefrænerkommunikationen blev identificeret og kategoriseret. Samtidig trækker den på eksisterende forskning om autonomistøtte (Deci & Ryan, 2000), hvor graden af spillerens handlefrihed er afgørende for oplevelsen af autonomi i sportslige kontekster. Inddelingen i styring, vejledning og frihedsgivende kommunikation afspejler en differentiering af, hvor meget kontrol chefræneren udøver i sin kommunikation. Formålet med denne kategorisering var at skabe en analytisk ramme, der muliggør en nuanceret forståelse af, hvordan chefrænerkommunikation kan facilitere eller begrænse spillernes autonomi.

I denne proces blev motivationsråb (f.eks. *“du kan godt”*) og feedback i form af ros eller kritik udeladt, da disse primært relaterer sig til oplevelsen af kompetence frem for autonomi. Dog blev feedforward-kommunikation inkluderet, da jeg mener den kan understøtte eller begrænse autonomi afhængigt af indhold og timing. Kodningen omfattede desuden en skelnen mellem kommunikation i eller uden for aktive situationer - altså mens en given spilsituation udspiller sig eller ej. Her vurderer jeg, at timingen af kommunikationen er afgørende for graden af spillerens handlefrihed. Endelig blev modtagerniveauet for hver interaktion inddraget, opdelt i individuel spiller, gruppe eller hele holdet, som vi anvender som en generel inddeling i vores spillertilgang i Brøndby Masterclass (se modellen nedenfor).



Overblik over modtagerniveau

Efter kodningsrammen var etableret, blev de fire kampe analyseret fra start til slut, hvor hver interaktion blev vurderet og transskriberet for at sikre en detaljeret og systematisk registrering af chefrænernes kommunikation på vores U17 og U19 hold (se eksempel i modellen nedenfor).



Eksempel på kodning

Fase 3: Identifikation af temaer

Som kodningsprocessen skred frem, blev der identificeret mere konsistente mønstre i datamaterialet, særligt i relation til undersøgelsens overordnede spørgsmål om, hvordan cheftrenerens kommunikation understøtter spillernes autonomi. I tråd med Braun og Clarke (2006) blev temaer ikke betragtet som noget, der automatisk opstår fra data, men snarere som et produkt af en aktiv analytisk proces, hvor forskerens fortolkning spiller en central rolle. På baggrund af dette blev de identificerede mønstre organiseret i en række overordnede temaer, der afspejlede de centrale tendenser i cheftrenerkommunikationen på tværs af de fire kampe.

Fase 4: Kritisk gennemgang af temaer

De identificerede temaer blev herefter kritisk gennemgået for at sikre, at de dannede en sammenhængende helhed uden unødvendigt overlap. Denne proces resulterede i en endelig struktur med fire hovedtemaer, som samlet kunne rumme de forskellige mønstre i datamaterialet.

Fase 5: Definition og navngivning af temaer

I denne fase blev de fire hovedtemaer præcist defineret og navngivet. Samtidig blev centrale interaktioner udvalgt som citater til at illustrere og underbygge temaerne i resultatafsnittet. I denne forbindelse fulgte analysen Braun og Clarkes (2006) princip om at sikre, at hvert tema ikke blot

beskrives overfladisk, men i stedet analyseres i dybden med fokus på dets analytiske betydning i forhold til undersøgelsens formål.

Fase 6: Præsentation af temaerne

Den sidste fase omhandlede den skriftlige fremstilling af analysen, hvor målet var at præsentere en sammenhængende og overbevisende fortælling, der løfter analysen fra et deskriptivt til et analytisk niveau. Formålet var ikke blot at dokumentere resultaterne, men også at argumentere for deres betydning og gyldighed samt at invitere til refleksion over undersøgelsens implikationer.

Etiske overvejelser

De etiske overvejelser har været en central del af denne undersøgelse, særligt i lyset af min dobbeltrolle som både ”forsker”, men samtidig Akademichef og Head of Coaching i den klub, der danner rammen for dataindsamlingen. Denne position indebærer en særlig forpligtelse til at håndtere potentielle interessekonflikter og magtrelationer med omhu for at sikre, at undersøgelsen forbliver etisk forsvarlig og metodologisk transparent.

For at imødekomme disse udfordringer har jeg indhentet **informeret samtykke** fra de deltagende chefrænere på vores U17 og U19 hold i Brøndby Masterclass, hvilket indebærer en klar kommunikation om undersøgelsens formål, metoder og anvendte værktøjer. Cheftrænerne er blevet informeret om, hvordan deres kommunikation indgår i analysen, samt hvordan data håndteres for at beskytte deres integritet.

Anonymisering har været en afgørende faktor i bearbejdningen af data for at beskytte både trænere og spillere. Alle navne i transskriberede interaktioner er blevet erstattet med pseudonymer, og for at minimere genkendelighed skelnes der ikke eksplicit mellem U17- og U19-cheftræneren i analysen. I stedet omtales chefrænerne som ”*cheftræneren*”, mens kampene refereres til som *kamp 1, 2, 3 og 4*. Dette valg er truffet for at sikre, at ingen enkeltpersoner kan identificeres ud fra konteksten.

Derudover har chefrænerne givet samtykke til, at resultaterne kan anvendes i en bredere udviklingssammenhæng inden for Brøndby IF. Dette muliggør en refleksiv praksis, hvor undersøgelsens indsigter kan bidrage til miljøets videre udvikling samt understøtte chefrænerenes egen forståelse af deres kommunikation.

Analyse

I det følgende præsenteres analysen af chefrænerkommunikationen med afsæt i de fire identificerede temaer: *Trænerens greb til kontrol; Kampledelse og kampforløb; Følelsesstyret kommunikation; Individuelle behov*. Analysen bygger på data fra fire turneringskampe fordelt over efterår- og forårssæsonen fra U17 og U19 i Brøndby Masterclass, hvor chefrænerens kommunikation er analyseret med afsæt i Braun og Clarkes (2006) tematiske analyse og med Deci og Ryans teori om autonomiunderstøttelse og Edmonssons teori om psykologisk tryghed som teoretisk fundament.

Trænerens greb til kontrol

Analysen viser, at chefrænerens kommunikation på tværs af de fire kampe er præget af en høj grad af direkte styring, der begrænser spillernes autonomi. Denne styring kan tolkes som et forsøg på at optimere præstationer gennem instruktioner om bevægelsesmønstre og boldbeslutninger.

Kommunikationen er ofte kort og entydig: ”Kig på stopperen Tristan, vær bredere Tristan (Kamp 4, 01:15:43)” og ”Spil ham under (Kamp 4, 01:21:14).” Derudover identificeres en mere kompleks sekvensstyret kommunikation, hvor træneren taktisk styrer spillerne gennem længere spillesekvenser, som eksempelvis: ”Bredt Lund, bredt. Bevæg dig ud nu inden den flytter sig. Kom nu Jona hurtigere. Bare flyt den x2. Ned igen Esben (Kamp 3, 00:36:12).” Endelig anvendes gentagelser og intensiverede instruktioner, som både fungerer taktisk og motiverende: ”Kom x3, kom Tristan, kom vi presser x3! (Kamp 4, 00:49:15).”

Samlet set tyder dette på, at chefræneren strategisk søger at reducere kompleksiteten i spillernes beslutninger for at optimere præstationen. De korte og tydelige beskeder kan være hensigtsmæssige i en kampkontekst, hvor spilleren er under pres og kan bruge støtte fra træneren. Imidlertid indebærer dette, at træneren bringer sig selv i en position som ekspert, hvor der ikke i samme grad bliver rum for og nysgerrighed på spillernes egen beslutningstagen. Dette kan samtidig skabe en potentiel risiko for, at spillerne bliver for trænerafhængige og mister lysten til at eksperimentere, hvor deres evne til selvstændige beslutninger og autonomi hæmmes på længere sigt.

Kampledelse og kampforløb

Analysen viser, at trænerens kommunikation er tæt knyttet til kampens udvikling, hvor både kampens aktuelle resultat og det spillemæssige momentum bestemmer graden af autonomiunderstøttelse fra chefræneren.

Kamp 3 illustrerer denne dynamik. Indledningsvist er træneren mere rolig og observerende med begrænset direkte styring. Dette understøttes af flere længere perioder uden aktiv styring eller vejledning. Mønstret er gennemgående i starten af de øvrige kampe og understøtter spillernes autonomi ved at give dem rum til selv at træffe meningsfulde beslutninger ud fra den aftalte gameplan (Ryan & Deci, 2000). Kommunikationsstilen ændrer sig dog markant, da modstanderen i kamp 3 scorer til 1-0. Træneren skifter her fra en vejledende stil til en mere direkte og styrende kommunikation, som illustreret ved udtalelsen: *"Op med det hold, kompakte, kom med op, Jona. Lund, kom så op. Organiser jer (00:16:16)"*. Denne ændring afspejler trænerens forsøg på hurtigt at genskabe kontrol og struktur i kampen under stigende pres. I anden halvleg ændres momentum, da holdet først reducerer til 1-2 og hurtigt efter udligner til 2-2. Kommunikationen ændres i denne periode til en mere motiverende tone og lavere grad af styring på selve beslutningerne. Særligt efter 2-2 sker en markant ændring, som efterfølges af en længere periode uden direkte instruktion, hvilket understreger en tydelig genvundet tillid til spillernes evne til selv at videreføre momentum. På tværs af kampene ses et generelt mønster med lav grad af direkte styring i starten af hver halvleg, som øges når kampen er resultatmæssigt tæt mod slutningen. Denne praksis kan både skyldes impulsive reaktioner på pres eller strategiske vurderinger af spillernes behov i forskellige kampfaser. Uanset fortolkning indebærer denne praksis dog en risiko for, at spillerne udvikler afhængighed af trænerens instruktioner i afgørende situationer, hvilket ifølge Deci og Ryan (2000) kan mindske oplevelsen af autonomi og føre til frygt for at fejle (Edmondson, 2023).

Følelsesstyret kommunikation

Trænerens følelsesmæssige tilstand har en væsentlig betydning for kommunikationsformen og dermed spillernes oplevelse af autonomi. Analysen viser, hvordan specifikke følelsesmæssige reaktioner fører til enten kontrollerende eller frigørende kommunikation.

Når træneren oplever frustration eller pres bliver kommunikationen tydeligt mere kontrollerende. Dette illustreres blandt andet i kamp 1, hvor holdet er bagud og præsterer under forventning: *"Op, kom nu op, hvad laver du her, I skal score 2 mål på 4 min (01:48:30)"* og *"Michael, ind i feltet, gå nu væk fra den bold, gå nu ind i feltet, du skal lave mål (01:37:00)"*. Her søger træneren med en direkte tone at genvinde kontrol, hvilket reducerer spillernes autonomi, idet de potentielt mister handlefrihed og modtager korrigerende instruktioner (Deci & Ryan, 2000). Samtidig kan trænerens frustration føre til, at selv positive fejl, som ifølge Edmondson (2023) kan understøtte psykologisk tryghed, i stedet kritiseres, hvilket kan påvirke spillernes oplevelse af tryghed negativt.

Overraskende viser analysen, at følelsen af håb også kan medføre en øget styring. Selvom håb normalt opfattes positivt og motiverende, illustrerer kamp 1, at trænerens håb om et muligt comeback mod kampens afslutning resulterer i intensiverede og styrende instruktioner.

Kommunikationen bliver således præget af proaktive vejledninger med henblik på at optimere spillernes handlinger og maksimere chancen for succes. Selvom tonen er mindre skarp end ved frustration, reduceres spillernes autonomi fortsat.

Omvendt viser analysen, at trænerens følelsesmæssige overskud og glæde forbindes med en mere autonomiunderstøttende kommunikationsstil. Dette ses blandt andet i kamp 4, hvor holdets tidlige føring og momentum skaber overskud hos træneren. Her fremstår kommunikationen afslappet og tillidsfuld: *"Casper x2, du bestemmer, men vær opmærksom på hvor meget du skal suse forbi i boldside, og når de er meget kompakte, om du skal blive hængende lidt (00:11:06)"*. Træneren giver således spilleren klart ansvar for egne beslutninger, hvilket understøtter autonomien gennem refleksion og valgmuligheder (Ryan & Deci, 2000).

Dermed synes trænerens kommunikation i høj grad at være følelsesstyret. Det kan således være trænerens følelsesmæssige tilstand snarere end spillernes egentlige behov, som afgør kommunikationsformen.

Individuelle behov

Analysen viser et mønster af situationsbestemt ledelse, hvor trænerens kommunikation tager udgangspunkt i den enkelte spiller. Dette ses tydeligt ved sammenligning af to spillere - Hannibal og Sebastian - der spiller samme position i hvert sit siderum. Hannibal modtager gentagne gange direkte, præcise instrukser som: *"Yes kom Hannibal, tag den op (Kamp 3, 00:28:37)"* og *"Op med holdet, Hannibal højere op! (Kamp 1, 01:27:57)"*. Dette tyder på, at træneren vurderer Hannibal til at have behov for tæt styring og mindre autonomi, idet han oftere bliver styret i både bevægelsesmønstre og beslutninger på bolden. Sebastian gives derimod langt mere frihed med færre og mere åbne instrukser, eksempelvis: *"Sebastian, se om du kan deltage i opbygningen (Kamp 3, 01:42:20)"*. Den delegerende ledelse og mindre grad af styring signalerer større tillid til hans evne til selvstændige beslutninger og understøtter dermed hans autonomi.

En alternativ forklaring hertil kunne være, at træneren har tendens til i højere grad at styre spilleren nærmest sidelinjen ved trænerbænken. Dette kan dog afvises i dette eksempel, da mønsteret viser sig på tværs af halvlege, og dermed hvilken side de to spillere arbejder ud fra. Samtidig kunne det være udtryk for, at de to spillere i den givne periode har haft bestemte fokuspunkter, som derved

kunne afspejle sig i trænerkommunikation. Mønsteret viser sig dog også på tværs af kampene fra efterårs- og forårssæsonen, hvorfor det også med stor sandsynlighed kan afvises.

Resultatdiskussion

Kvantitative resultater

Samlet set viser resultaterne af den kvantitative del af opgaven, at trivsel generelt er stabil, men at der er enkelte områder, hvor spillerne oplever udfordringer. Behovsstøtten er høj, men samtidig er behovsblokering og autonomifrustration stigende, hvilket potentielt kan påvirke motivationen negativt (Mageau & Vallerand, 2003).

Disse resultater indikerer, at der kan være behov for en mere systematisk indsats i Brøndby Masterclass for at sikre, at spillerne oplever en høj grad af autonomi i deres udviklingsmiljø.

Resultaterne understøtter den udfordring, jeg allerede berørte i indledningen i forhold til balancen mellem frihed og fællesskab, også kan ses i spillernes kvantitative indrapportering. Hvad angår spørgsmålet *"I min primære sport skal jeg gøre hvad jeg får besked på"* er det min fornemmelse, at der i en fodboldkultur er en accept af, at for at skabe den kollektive samtidighed i handlingerne, er man nødt til at følge trænerens retningslinjer.

Den forholdsvis høje score, når det kommer til autonomi frustration, skal derfor ses i lyset af dette. Som spiller i et holdspil som fodbold, vil du formentlig ikke kunne undgå at føle, at din frihed i en eller anden grad bliver begrænset eller indskrænket. At spillerne trives og oplever en høj behovsstøtte, vidner om en form for accept af den indskrænkede autonomi. Accepten af præmissen om at skabe et fællesskab i spillet, gør formentlig at spillerne i forholdsvis stor grad har internaliseret de ydre krav i en sådan grad, at de formentlig oplever en vis grad af autonomi forbundet med at følge de beskeder, der er udstukket af træneren. Faktisk kan man argumentere for, at spillerne på et fodboldhold bør opleve en vis mængde begrænsning i følelsen af autonomi, da det kan være, en indikator for, at holdet vægter fællesskabet og den afgørende samtidighed i opfattelse og handling højt. Dog kan for høje frustrationstal indikere, at trænerens valg og krav ikke er 100% internaliseret og dermed et udtryk for, at man som spiller ikke altid er helt enig i, måden træneren vil have, at man skal agere på.

Derfor er det også vigtigt at forholde tallene fra autonomi frustration med tallene, der viser den samlede trivsel og behovsstøtte. Ser man samlet på disse tal, oplever jeg på et holdniveau ingen røde lamper blinke i Brøndby Masterclass. Men jeg tror på, at vi kan blive endnu dygtigere til at få de autonomibegrænsninger, vi skaber for spillerne i fællesskabets interesser, til at blive internaliseret endnu bedre, ved at formidle mening. Dermed vil begrænsningerne kunne føles som egne valg - eller i hvert fald ikke så begrænsende i oplevelsen af autonomi og frihed (Deci & Ryan, 2000).

Der ses også en lille udvikling i behovsblokering hen over sæsonen. Noget tyder altså på, at trænerne har en tendens til at begrænse spillernes autonomi, efterhånden som sæsonen skrider frem. Dette bør vi være opmærksomme på og er set fra mit perspektiv et udtryk for, at jo mere der er på spil, desto mere har trænerne en tendens til at begrænse autonomien hos spillerne. Dette bakkes op af Magaeu og Vallerand (2003), som peger på, at trænere stoler mere på en kontrollerende kommunikationsstil under pres.

Denne påstand underbygges af de kvalitative observationer, hvor kommunikationen ligeledes blev mere styrende når kampene spidsede til.

Min samlede oplevelse af de kvantitative resultater er, at vi i Brøndby Masterclass har et acceptabelt niveau af trivsel og følelse af autonomi. Men der er også plads til forbedring. Vi kan godt acceptere en vis mængde af autonomi frustration, men vi skal sætte ind på at være tydelige og meningsskabende, når vi formidler krav til fællesskabet. Dermed øges chancen for, at spillerne forstår og har lyst til at internalisere kravene på en måde, så de føles selvvalgte.

Kvalitative resultater

Den tematiske analyse af de kvalitative resultater viser, at chefrænerens kommunikation under kampledelse er præget af en høj grad af direkte styring og vejledning, der både kan optimere spiller- og holdpræstation, men samtidig kan begrænse spillernes oplevelse af autonomi. Dette er med til at positionere chefræneren som ekspert med løsninger til den enkelte situation. Det er interessant i den forbindelse at diskutere, hvorvidt det kan skabe en uhensigtsmæssig trænerafhængighed hos spilleren og dermed have konsekvens for spillerudvikling på længere sigt.

Ligeledes viser analysen, at kommunikationen varierer markant afhængigt af kampforløbet, idet kritiske kampsituationer fremkalder mere intensiveret og kontrollerende kommunikation, mens positive momentumskift åbner for større autonomi.

Derudover indikerer analysen, at trænerens følelsesmæssige tilstand kan påvirke graden af autonomistøtte, hvor eksempelvis frustration og håb - paradoksalt nok - begge kan resultere i øget kontrol, mens glæde og overskud har modsatte effekt.

Cheftræneren differentierer desuden sin kommunikation i forhold til individuelle spillerbehov, hvilket rejser spørgsmålet, om denne tilpasning primært skyldes vurderinger af spillerens behov i situationen eller forud etablerede tillidsrelationer.

Samlet åbner det op for en diskussion om, hvordan balancen mellem kontrol og autonomi kan optimeres i en kamparena med fokus på både udvikling og præstation, samt hvordan træneren kan blive opmærksom på sine egne følelsesmæssige reaktioner og bias for at sikre den bedst mulige kommunikation.

Der er ingen tvivl om, at en kamparena er en følelsesladet arena hvor der er forholdsvis meget på spil for trænerne. Det er her, der skal præsteres og fejl kan derfor være svære at se som positive og udviklende, hvilket kan se ud som om at det fører til øget styring og frihedsbegrænsende kommunikation.

Det er også tydeligt, at nogle spillere - på individuelt niveau - modtager en strammere styring, hvilket for mig er et udtryk for, at præstationen og resultatet er vigtig for trænerne.

Således kan man diskutere, hvorvidt cheftrænerens tilpasning af ledelsesstil primært bygger på en situationsbestemt vurdering af spillerens aktuelle kompetencer og behov for støtte, eller om tilgangen i højere grad afspejler en mere grundlæggende, relationel tillid mellem træner og spiller. I førstnævnte tilfælde er fokus rettet mod trænerens evne til kontinuerligt at læse den enkelte situation og justere støtte og autonomi herefter - hvilket er vigtigt for at ramme den enkelte spiller. I sidstnævnte tilfælde handler det derimod mere om, at træneren allerede på forhånd har etableret en stærk tillidsrelation til spilleren, hvilket gør, at træneren automatisk giver større autonomi og frihed baseret på tidligere erfaringer og interaktioner.

Denne bias kan gøre, at træneren kan vurdere spillerens behov forkert, og at kommunikationen i højere grad afspejler trænerens generelle syn på spilleren fremfor spillerens reelle behov.

Samlet resultatdiskussion

Der er ingen tvivl om, at både de kvalitative og de kvantitative resultater peger på, at der er vis grad af styring i kommunikationen fra trænerne og i miljøet som helhed. Det i sig selv bør ikke betragtes som noget negativt. Faktisk kan manglende styring og en alt for eksperimenterende tilgang til

træning og kamp føre til en individualiseret praksis, som kan få negative konsekvenser for de to andre basale psykologiske behov -samhørighed og kompetence.

Spillere vil risikere at opleve ikke at kunne mestre deres opgaver og ikke opleve støtte til at lykkes. På den måde kan motivationen og det psykologisk trygge miljø blive udfordret af en alt for ensidig fokusering på autonomi.

Det gode miljø skal altså skabe en ramme, hvor spillerne oplever psykologisk tryghed og tør sætte sig selv på spil og tage interpersonelle risici i gruppen. En tryghed der opleves som autonomistøttende og frihedsskabende og hvor fejl i høj grad bruges som feedback, der er med til at udvikle den enkelte og holdet.

Det er trænerens ansvar at skabe denne tryghed, men samtidig er det også trænerens ansvar at skabe en ramme hvorfra fællesskabet udspringer. Og her bliver det vigtigt at træneren finder balancen mellem autonomistøttende adfærd og en vis grad af styring.

Den dygtige træner er i stand til at formidle mening i styringen, så spillerne internaliserer kravene og oplever dem som selvvalgte - og dermed ikke modarbejder følelsen frihed og selvbestemmelse i egne handlinger (Deci & Ryan, 2000).

Resultaterne viser, at vi skal være opmærksomme på trænerens følelsesmæssige reaktioner, når tingene spidser til. I kampene er der et mønster, der viser, at trænerens kommunikation bliver mere styrende, når kampene skal afgøres. På samme måde er der en tendens til, at spillerne oplever en lavere autonomistøtte efterhånden som sæsonen skrider frem, og også tabellen skal afgøres.

Der kan selvfølgelig være en pointe i, at det ikke er hensigtsmæssigt at fordre til at lave intelligente eksperimenterende fejl når kampen eller sæsonen går ind i den afgørende fase og et resultat er på spil, men det er vigtigt at være opmærksom på dette, da et resultatfokus kan have negativ indflydelse på miljøet og spillernes oplevelse af et autonomistøtte og psykologisk tryghed.

På den anden side fremhæver Ntoumanis og Mallett (2015), at visse atleter ikke nødvendigvis ønsker at have ansvaret for egne beslutninger og handlinger, men snarere foretrækker en klar og styrende rolle hos træneren. Disse atleter oplever således større trivsel ved at modtage direkte instruktioner og tydelig vejledning fra trænerens side. Ntoumanis og Mallett (2015) påpeger imidlertid, at denne præference kan være kulturelt betinget, idet atleterne gennem deres sportslige opvækst er blevet præget til en trænerafhængig og mere passiv rolle. Denne stærke afhængighed af trænerens styring kan dog potentielt være u hensigtsmæssig og hæmmende for atletens langsigtede

udvikling. Det betyder derfor, at hvis træneren ønsker at arbejde mere autonomistøttende, er det nødvendigt ikke alene at ændre trænerens egen praksis, men også at støtte atleterne i at udvikle kompetencer til selv at håndtere denne øgede autonomi (Ntoumanis & Mallett, 2015).

Metodediskussion

Man kan helt sikkert godt diskutere, om min metodiske tilgang og valg af datakilder giver et fyldestgørende billede af, hvordan trænerne understøtter autonomi og psykologisk tryghed i Brøndby Masterclass. Kamparenaen er en vigtig, men stadig meget lille del af Brøndby Masterclass' samlede miljø. Trænerne har også mulighed for at understøtte autonomi og psykologisk tryghed i andre arenaer, så som træningsbanen, taktikmøder, pre.- og post-match møder, gruppe- og individuelle samtaler.

Jeg er sikker på, at både spillere og trænere er enige om, at kamparenaen er en præstationsarena (selvom vi er et udviklingsmiljø), og vi vil formentlig have en tendens til at styre spillernes handlinger mere i denne arena og formentlig have en - ifølge Edmondson - uhensigtsmæssig tendens til at bebrejde fejl, selvom de kan føre til læring og udvikling, hvis de har konsekvenser for præstationen.

For at få et samlet billede af Brøndby Masterclass' miljø, vil det derfor utvivlsomt give mening også at se på de andre før omtalte arenaer. At det alligevel er kamparenaen, der er valgt, er dog heller ikke tilfældigt. For samtidig med, at der er tale om en præstationsarena, er det også den arena, hvor vores miljø og vores værdier i særlig grad skal stå sin prøve og hvor vi følelsesmæssigt befinder os i et brændpunkt. Trænerens kampløshed er på den måde en god indikator for, i hvilken grad miljøet opleves som autonomistøttende og psykologisk trygt.

Der er ingen tvivl om, at træneren har en stor betydning for miljøet og særligt spillernes oplevelse af autonomistøtte og psykologisk tryghed. Men spillernes interne kommunikation spiller også en rolle. Motivationen til at tage interpersonelle risici i gruppen afhænger også af de andre gruppemedlemmers reaktioner på eksempelvis fejl. Her kunne det være interessant også at analysere på spillernes interne kommunikation for at få et bredere billede af miljøets autonomistøtte. Men det er samtidig min overbevisning, at trænerens kommunikation spiller den største rolle i kraft af trænerens position som kulturel leder og ikke mindst det magtforhold, der er til stede mellem træneren og spillerne.

Brugen af spørgeskemaer i psykologisk og pædagogisk forskning er udbredt, da de tilbyder en struktureret og skalerbar måde at indsamle data på. Alligevel er der væsentlige metodiske begrænsninger forbundet med denne tilgang, som er vigtige at medtænke i vurderingen af datakvaliteten i den kvantitative del af denne opgave.

Et gennemgående kritikpunkt er, at spørgeskemaer ofte baserer sig på selvrapportering, hvilket kan føre til forskellige former for bias. Blandt de mest udbredte er **social ønskværdighedsbias**, hvor respondenterne (ofte ubevidst) svarer ud fra, hvad de tror, man forventer af dem – frem for hvad de egentlig mener eller føler.

Derudover kan spillernes evne til at vurdere og udtrykke deres egne oplevelser og følelser variere betydeligt. Det er ikke altid, man som individ har præcis bevidsthed om, hvordan man påvirkes af omgivelserne, eller hvordan man egentlig har det – særligt i komplekse miljøer som elitefodbold, hvor normer, præstationspres og gruppedynamikker spiller ind.

Som Madsen et al. (2021) påpeger, er disse forhold særligt relevante at overveje, når man anvender spørgeskemaer i sportpsykologiske undersøgelser, hvor data ofte er følsomme over for netop denne type skævvridning.

Opgavens metodiske tilgang undersøger ikke direkte, hvordan spillerne oplever og opfatter den kommunikation de modtager fra træneren. Jeg har valgt at lave kategorier, der inddeler kommunikationen i *styring*, *vejledning* og *frihedsgivende kommunikation*. Kommunikationen fra trænerne bliver på den baggrund kategoriseret ud fra min opfattelse af kommunikationens form. Men i virkeligheden må det være modtagerens opfattelse af kommunikationen, der afgør, om den er styrende, vejledende eller frihedsgivende. Det bliver altså min tolkning af kommunikationen, der vurderer hvordan spillerne oplever kommunikationen - og ikke spillernes egne oplevelser.

Det er netop af denne årsag, at jeg har valgt også at inddrage spillernes trivselsmålinger i opgaven. Disse målinger skal ses som en indikator for, hvordan de oplever graden af autonomistøtte i miljøet – og mere specifikt den kommunikation, de modtager fra trænerne i kampsituationer.

Det er dog vigtigt at understrege, at disse målinger ikke kan give et fuldstændigt billede af hverken den konkrete kommunikation eller spillerens individuelle oplevelse af den. Trivselsmålingerne tilbyder et generelt praj om den samlede stemning og psykologiske oplevelse af miljøet, men kan ikke nødvendigvis identificere, præcist hvilke former for kommunikation eller handlinger fra træneren, der har haft størst betydning.

Derfor bør disse data betragtes som et supplement til den kvalitative observation og analyse af træneres kommunikation – ikke som en objektiv sandhed.

På den måde forsøger opgaven at kombinere to perspektiver: en struktureret registrering af kommunikationsformer og en mere oplevelsesbaseret vurdering af miljøet – velvidende, at begge tilgange har metodiske begrænsninger.

Konklusion

Formålet med denne opgave var at undersøge, hvordan autonomi og psykologisk tryghed understøttes i Brøndby Masterclass, og hvordan træneres kommunikation påvirker spillernes oplevelse af frihed og udvikling. Inspireret af Kants begreb om myndighed og evnen til at betjene sig af egen forstand, har fokus været at undersøge, hvordan vi som trænere kan støtte spillerne i at udvikle denne evne i en holdsportskontekst, hvor fællesskab og koordineret handlen samtidig er nødvendige.

Både Self-Determination Theory (Deci & Ryan) og teorien om psykologisk tryghed (Amy Edmondson) har understøttet, at oplevelsen af autonomi er essentiel for motivation, læring og udvikling. Undersøgelsen peger på, at Brøndby Masterclass overordnet set lykkes med at skabe et trygt miljø med høj trivsel og en grundlæggende understøttelse af autonomi. Dog viser både kvantitative og kvalitative data, at der er områder, hvor vi kan styrke balancen mellem autonomistøtte og nødvendige fællesskabsrammer yderligere.

De kvantitative målinger viser en stabil trivsel, men også en svag stigning i autonomifrustration og behovsblokering gennem sæsonen, særligt når konkurrencen intensiveres. Dette indikerer, at der i pressede situationer kan opstå en oplevelse af øget styring, som kan svække spillernes følelse af ejerskab over egne handlinger.

De kvalitative analyser viser, at cheftreneres kommunikation under kamp ofte bliver mere styrende i kritiske faser, hvilket kan mindske spillernes autonomi og psykologiske tryghed.

Analysen viser også, at kommunikationen er påvirket af trænerens følelsesmæssige tilstand – med en tendens til øget kontrol i perioder med pres eller håb om comeback. Dette understreger vigtigheden af, at trænerne er bevidste om og arbejder med deres egen emotionelle regulering og evner at fastholde en autonomistøttende tilgang – også i pressede situationer.

Samtidig viser analysen, at trænerne differentierer graden af styring baseret på individuelle spillere, hvilket kan være hensigtsmæssigt, men også indebærer en risiko for ubevidst at forstærke afhængighed eller skæve tillidsforhold.

Samlet konklusion er derfor, at vi i Brøndby Masterclass har et godt fundament for at støtte spillernes udvikling gennem trivsel og oplevet autonomi, men at der er behov for:

- Øget bevidsthed om, hvordan vi håndterer balancen mellem styring og autonomistøtte.
- En skarpere rammesætning og formidling af meningen med de krav og valg, vi stiller spillerne overfor, så disse internaliseres som meningsfulde.
- Øget fokus på trænerens emotionelle regulering og evne til at støtte spillernes selvstændige beslutninger – særligt i pressede situationer.
- En fortsat systematisk sparring og feedback på trænerens kommunikation i både træning og kamp, med henblik på at understøtte psykologisk tryghed og bæredygtig motivation.

Vejen frem handler ikke om at undgå styring, men om at sikre, at styring opleves som meningsfuld og integreret – så spillerne fortsat udvikler sig som myndige aktører, der kan betjene sig af deres egen forstand til gavn for både dem selv og fællesskabet.

Perspektivering

Arbejdet med denne opgave har givet mig en langt dybere forståelse af den kompleksitet, der knytter sig til balancen mellem styring og støtte i eliteudviklingsmiljøer. Hvor jeg tidligere betragtede autonomistøtte som et næsten entydigt gode, står det nu klart for mig, at støtte og styring må sameksistere i en dynamisk vekselvirkning, hvor trænerens opgave bliver at dosere og rammesætte afhængig af kontekst, spillertype og udviklingsmål.

Det er blevet tydeligt, at ønsket om at fremme spillerens myndiggørelse – evnen til at handle på baggrund af egen forstand – ikke kan stå alene. I et holdspil som fodbold, hvor samtidighed og fællesskab er fundamentalt for succes, må træneren samtidig varetage kollektivets interesser gennem klare rammer og ledelse. At understøtte autonomi er således ikke fraværet af styring, men evnen til at skabe en ramme, hvor styringen opleves som meningsfuld og kan internaliseres af spilleren.

I Brøndby Masterclass står vi over for en vigtig opgave: at blive bevidst kompetente i at balancere støtte og styring. Det kræver, at vi kontinuerligt uddanner trænere i at forstå forskellen mellem de to tilgange, reflektere over virkningen af deres kommunikation, og kunne vælge bevidst ud fra situationens krav frem for impulsive reaktioner. Jeg er overbevist om, at evnen til at mestre denne balance bliver en afgørende nøglekompetence for fremtidens talentudviklere.

Set i et bredere perspektiv tror jeg, at dansk fodbold står over for en kulturel forandring. Vi har traditionelt været stærke på kollektivitet, struktur og taktisk forståelse – men måske på bekostning af pladsen til den kreative individualist. En ensidig styring kan risikere at hæmme udviklingen af de spillertyper, der kan bryde mønstre, tage risici og skabe noget uventet på egen hånd. Desuden viser frafaldstendenser blandt unge spillere, at vi kan blive bedre til at understøtte basale psykologiske behov – ikke mindst behovet for autonomi.

Derfor bør balancen mellem autonomistøtte og styring i langt højere grad tænkes ind i træneruddannelserne, særligt på de niveauer, hvor fundamentet for spillernes dannelse lægges. Vi skal ikke blot måle trivsel – vi skal handle kompetent på den viden, vi indsamler, og give trænere konkrete redskaber til at arbejde med psykologisk tryghed og indre motivation i praksis.

En stor udfordring i den ambition er dog det konstante resultatpres, som præger moderne fodbold. Min opgave dokumenterer, hvordan trænerens kommunikation instinktivt bliver mere styrende, når kampene spidser til. Dette afspejler ikke nødvendigvis et svigt i viljen til at støtte spillernes autonomi, men snarere en naturlig reaktion på det eksterne resultatpres i en klub som Brøndby IF. Trænerens egne karrierer er uløseligt bundet til holdenes præstationer – uanset hvor stærkt vi internt forsøger at vægte udviklingsmål frem for resultatmål.

Derfor må enhver ambition om at fremme autonomistøtte i praksis tage højde for realiteten af det ydre pres. Vi kan ikke blot forlange, at trænere handler autonomistøttende – vi må også støtte dem i at navigere i spændingsfeltet mellem udvikling og præstation, mellem idealer og realiteter.

Mit håb er, at denne opgave bidrager til at nuancere debatten om trænerens rolle i udviklingsmiljøer og inspirerer til, at autonomistøtte ikke blot bliver et ideal, men en praktisk kompetence, vi bevidst og strategisk arbejder med i dansk fodbold – til gavn for både spillere, hold og spillet som helhed.

Litteraturliste

- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). *Bad is stronger than good*. Review of General Psychology, 5(4), 323–370.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77–101.
- Brown, B. (2012). *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. Gotham Books.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer US.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, A. C. (2020). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (2. udgave). Wiley.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right Kind of Wrong: Why Learning to Fail Can Teach Us to Thrive*. Atria Books.
- Kant, I. (1785/1993). *Grundlæggelse af moralens metafysik* (Oversat og redigeret). Gyldendal.
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). *The coach–athlete relationship: A motivational model*. Journal of Sports Sciences, 21(11), 883–904.
- Madsen, S. D., Taylor, M. R., & Brown, B. B. (2021). *Self-report bias in adolescent research*. In R. J. R. Levesque (Ed.), Encyclopedia of Adolescence. Springer.
- Ntoumanis, N., & Mallett, C. J. (2015). *Motivational processes in sport: The role of coach autonomy support*. In S. Hanton & S. D. Mellalieu (Eds.), *Contemporary Advances in Sport Psychology* (pp. 129–144). Routledge.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55(1), 68–78.

- Wirga, M., DeBernardi, A., & Wirga, M. (2019). *The Art of Stress-Free Living: Eastern and Western Approaches to a New Psychological Perspective*. Balboa Press.

Bilag oversigt

Bilag 1 – Spørgeskema - Mental sundhed_Danish version

Bilag 2 – Transskribering af lydoptagelser af trænerens kommunikation under kamp