

UEFA Pro Licens opgave
2024-2025

In-Game Management

Intuition, flow og emotionel kontrol i trænerens beslutninger



Problemformulering

Hvordan håndterer chefrænere i dansk topfodbold beslutningstagning under kampens pres, og hvordan balancerer de mellem intuition, forberedelse og emotionel regulering for at optimere deres in-game management?

Med afsæt i seks kvalitative interviews undersøges, hvordan trænere oplever og navigerer i kampens dynamiske beslutningsrum, herunder hvordan deres beslutningskompetence formes af erfaring, følelsesmæssig kontrol og flow. Opgaven søger at skabe en praksisnær forståelse for, hvordan strategisk ledelse i kamp udvikles og udfoldes i en kontekst præget af tidspres, kompleksitet og emotionel intensitet.

Begrundelse

Jeg har valgt at undersøge in-game management, fordi det er et afgørende element i trænergerningen. I løbet af en kamp opstår der et utal af situationer, hvor træneren er nødt til at træffe beslutninger under pres, og de valg kan have stor indflydelse på både præstation og resultat. Det er dermed også af stor betydning for, i hvor høj grad man lykkes som træner. Jeg ønsker at undersøge, hvordan man navigerer bedst muligt i denne højspændte kontekst, hvor mange forskellige faktorer har betydning for det endelige valg. Man kan som træner have gjort sig mange tanker om kampens forløb, men alligevel blive påvirket af tilskuere, spillere og modstandernes reaktioner eller nye data, der pludselig dukker op i kampens hede. Man oplever måske, at modstanderen scorer, og at lysten til at ændre noget presser sig på – selvom holdet egentlig spiller godt, men følelserne og kampens stressniveau tager over.

Det er netop denne balancegang, der har motiveret mig til at vælge *in-game management* som emne for min opgave. Jeg finder det fagligt både relevant og dybt fascinerende, hvordan trænere i kampens intense virkelighed konstant skal balancere mellem at bevare ro og overblik og samtidig udvise handlekraft og nærvær.

I særdeleshed er jeg optaget af spændingsfeltet mellem emotionel kontrol, flow og beslutningstagning – tre faktorer, som ikke blot influerer hinanden, men som også er

afgørende for, hvordan man som træner fremstår og virker i kampens hede. Jeg ønsker at forstå, hvordan trænere bevarer deres autenticitet og intuition – det personlige aftryk – samtidig med, at de formår at regulere deres følelser og vurdere situationer rationelt.

Emnet giver mig mulighed for at undersøge, hvordan beslutninger bliver truffet i et felt, hvor det sjældent er muligt at skelne klart mellem det intuitive og det analytiske, mellem følelse og fornuft. Det er her, jeg mener, det virkelige lederskab viser sig: i evnen til at tage beslutninger, der både er forankret i erfaring og planlægning, men som også rummer modet til at reagere i nuet – uden at lade sig overvælde af kampens følelsesmæssige pres.

Derudover har jeg valgt emnet, fordi *in-game management* – og særligt den mentale og emotionelle dimension af beslutningstagning – ikke fylder meget i den formelle træneruddannelse. Det er et område, der ofte nævnes i overordnede vendinger, men som sjældent bliver systematisk behandlet eller konkret operationaliseret i trænerudviklingen.

Jeg mener, det er et overset felt, som fortjener langt større opmærksomhed, da det i høj grad er her, kampens udfald kan påvirkes – ikke blot gennem taktiske greb, men i lige så høj grad gennem trænerens mentale tilstedeværelse, emotionelle balance og evne til at skabe klarhed i pressede beslutningsøjeblikke. Mit ønske med opgaven er derfor også at bidrage til en større forståelse af netop dette aspekt af trænergerningen og pege på et udviklingspotentiale i måden, vi taler om og træner *in-game management* på.

Metode

Forskningsdesign

Formålet med projektet er at undersøge, hvordan chefrænere arbejder med in-game management, og hvilke erfaringer de har gjort sig. Undersøgelsen bygger på kvalitative interviews. Den kvalitative metode er valgt med henblik på at opnå en dybdegående forståelse af de subjektive erfaringer, refleksioner og beslutningsstrategier, som ikke

umiddelbart lader sig kvantificere eller observere udefra. Målet har været at komme tæt på trænerne egne fortællinger og begrebsverden – herunder hvordan de oplever og navigerer i beslutningssituationer, hvor intuition, emotionel regulering og taktisk struktur spiller sammen.

Udvælgelse af informanter

For at sikre et højt fagligt niveau og en vis fælles referenceramme, er det besluttet kun at interviewe chefrænere med enten UEFA Pro-licens eller job i Superligaen.

Herigennem får jeg adgang til trænere, der har både den formelle uddannelse og praktisk erfaring på øverste niveau.

Jeg ønsker samtidig, at der er variation i mine informanter for at opnå forskellige perspektiver – eksempelvis i forhold til klubstørrelse, spillestil eller min opfattelse af deres tilgang til ledelse. Nogle af trænerne kender jeg på forhånd, mens andre er blevet rekrutteret gennem mine professionelle netværk. Denne sammensætning forventes at give en solid bredde i interviewdata.

De seks trænere der er interviewet er Morten Dahm Kjærgaard (Aarhus Fremad), Menno van Dam (AaB), Thomas Thomasberg (FC Midtjylland), Thomas Nørgaard (Sønderjyske Fodbold), Søren Krogh (OB) og Rasmus Bertelsen (Randers FC).

Af hensyn til informanternes anonymitet og for at sikre ærlige refleksioner, er alle chefrænere blevet anonymiseret i selve analysen. I stedet for navne benyttes betegnelserne Træner 1 til Træner 6. Denne tilgang er valgt for at beskytte interviewpersonernes identitet og skabe fokus på indhold frem for person.

Citater af Menno van Dam er oversat til dansk i opgaven.

Interviewguide og gennemførelse af interview

Interviewguiden har gennem hele forløbet fungeret som et fleksibelt redskab frem for en fast skabelon. Det har været centralt i forhold til at skabe en åben og undersøgende dialog, hvor informanterne har haft mulighed for at præcisere, uddybe og nuancere deres svar i takt med samtalens udvikling.

Interviewene har taget mellem 45 og 90 minutter at gennemføre, og de er alle blevet optaget og efterfølgende transskriberet. Samtalerne er foregået i chefrænernes respektive klubber.

Interviewene var semistrukturerede, hvilket vil sige, at de byggede på en overordnet interviewguide, men at rækkefølge og formuleringer undervejs blev tilpasset afhængigt af samtalsens naturlige forløb og de enkelte trænernes svar. Denne tilgang har gjort det muligt at fastholde en vis grad af sammenlignelighed på tværs af interviewene, samtidig med at der har været plads til at forfølge særligt interessante eller uventede pointer. Det har bidraget til en rigere og mere nuanceret indsigt i den enkelte træners refleksioner og beslutningsprocesser under kampens pres.

Denne metodeopsætning sikrer, at jeg både får de personlige, konkrete erfaringer fra chefrænerne og samtidig kan sammenligne og skabe overblik over tendenser og forskelle. Ved at lade interviewguiden være fleksibel, kan jeg dykke ned i nuancerne, alt efter hvad de enkelte trænere fremhæver som betydningsfuldt. På den måde får jeg det bedste af både kvalitative og kvantitative metoder og kan forhåbentlig give et nuanceret billede af, hvordan trænere arbejder med in-game management i praksis.

Teori

Dual-process theory

Philip Furley, Geoffrey Schweizer, Alex Bertrams

Dual-process theory bygger på en grundantagelse om, at menneskets kognitive funktioner er opdelt i to overordnede systemer: et automatisk, intuitivt (Type 1) og et mere analytisk, kontrolleret (Type 2). Denne grundantagelse, som oprindeligt udspringer af klassisk kognitionsforskning (bl.a. Kahneman og Tversky), er i sportens verden blevet videreudviklet af forskere såsom Furley, Schweizer og Bertrams (jf. artiklen *“The Two Modes of an Athlete: Dual-Process Theories in the Field of Sport”*). Dual-process theory udgør et teoretisk fundament for at forstå, hvordan atleter både kan reagere instinktivt i høj-intense situationer og samtidig anvende langsommere, mere bevidste beslutningsprocesser, når kompleksiteten eller presset kræver det.

Type 1-processer: Den automatiske og erfaringsbaserede tilgang

Type 1-processerne betegnes ofte som intuitive, hurtige og ubevidste. De er karakteriseret ved at være relativt uafhængige af bevidst refleksion. I en sportslig kontekst spiller disse processer en afgørende rolle, når atleter skal reagere på splitsekunder—f.eks. en fodboldspiller, der lynhurtigt vurderer sin modstanders bevægelser og afleverer bolden baseret på indlærte mønstre fra træning og kamp. Jo mere erfaring en atlet har opnået gennem gentagne eksponeringer i konkurrencelignende situationer, desto mere tilbøjelig er vedkommende til at kunne trække på disse automatiserede reaktioner.

Type 2-processer: Den bevidste og analytiske dimension

Type 2-processerne er kendetegnet ved at være langsommere og mere krævende for arbejdshukommelsen. Atleten foretager her en kontrolleret, kognitiv analyse, eksempelvis ved taktikmøder eller under tidspunkter i en kamp, hvor der er mulighed for refleksion. Et basketballhold, der diskuterer mulige angrebsstrategier i en timeout, er et typisk eksempel. Her vil man se en langt mere systematisk gennemgang af mulige scenarier, hvor atleten eller træneren aktivt vurderer fordele, ulemper og potentielle udfald.

Balancen mellem Type 1 og Type 2 – Fejl og ubalance i beslutningstagning

En helt central pointe inden for Dual-Process Theory er, at sportslig ekspertise ikke handler om at benytte enten den hurtige, intuitive Type 1-tænkning eller den langsomme, analytiske Type 2-tænkning – men derimod om at kunne skifte fleksibelt mellem de to afhængigt af situationen. Alligevel kan der opstå forskellige former for ubalance, der fører til mindre gode beslutninger.

På den ene side ser man ofte atleter, der i komplekse situationer udelukkende læner sig op ad deres Type 1-instinkter. Det kan resultere i forhastede fejl, hvor spilleren reagerer på tidligere indlærte mønstre, som måske ikke er ideelle i den givne kontekst.

På den anden side kan et overforbrug af Type 2-processerne føre til overanalysering. Her bruger spilleren for meget tid på at vurdere alle mulige udfald og fordele/ulempes, så den intuitive handlingskraft forsvinder. En ellers dygtig angriber kan eksempelvis begynde at tvivle i en afgørende scoringssituation, fordi han i stedet for at reagere instinktivt går i gang med at tænke for meget over situationen.

Nøglen til succes ligger i en adaptiv beslutningsstrategi, hvor atleten eller træneren kan aktivere intuitiv Type 1-tænkning, når det kræves af situationen, men samtidig ikke tøver med at bringe analytisk Type 2-tænkning i spil, når kompleksiteten stiger eller fejlmargenen er lille. Ved bevidst træning af begge processer – og ved at arbejde med mentale redskaber, der understøtter skiftet mellem dem – skaber man et stærkt fundament for optimale beslutninger under selv det største pres.

Trænerens rolle i beslutningstagning

For trænere er balancen mellem Type 1 og Type 2 lige så essentiel som for spillerne. Under en kamp vil en træner ofte stole på sin erfaring og intuition (Type 1) til at foretage hurtige taktiske justeringer, men samtidig skal vedkommende kunne aktivere Type 2-processer for at analysere kampens udvikling og foretage strategiske ændringer i momentet. En træner, der udelukkende opererer med Type 1, risikerer at overse væsentlige taktiske ændringer hos modstanderen, mens en overdreven afhængighed af Type 2 kan føre til langsomme beslutninger.

Opsummering

Samlet set giver Dual-Process Theory en forståelsesramme for, hvordan atleter og trænere træffer beslutninger i sportens verden. Type 1-beslutninger er hurtige, intuitive og baseret på erfaring, mens Type 2-beslutninger er langsomme, analytiske og kræver aktiv refleksion. Den mest succesfulde anvendelse af disse systemer afhænger af individets evne til at balancere dem og anvende den rette proces i den rette situation.

Naturalistic Decision Making og In-Game Management

Beslutningstagning under pres er en afgørende faktor i **In-Game Management**, hvor trænere og spillere kontinuerligt må tilpasse sig spillets dynamiske karakter. En relevant teoretisk ramme til at forstå denne proces er **Naturalistic Decision Making (NDM)**, der undersøger, hvordan individer træffer beslutninger i komplekse, tidskritiske miljøer (Bossard et al., 2022). I modsætning til traditionelle rationelle modeller, hvor beslutninger træffes gennem en systematisk evaluering af alternativer, beskriver NDM beslutningstagning som en **erfaringsbaseret og intuitiv proces**, hvor individer hurtigt genkender mønstre og anvender tidligere erfaringer til at vælge den mest effektive handling (Klein, 2008).

En central model inden for NDM er **Recognition-Primed Decision (RPD)**, som beskriver, hvordan erfarne beslutningstagere benytter mønstergenkendelse og mental simulering til hurtigt at vurdere situationer og handle effektivt (Bossard et al., 2022). I en fodboldmæssig kontekst betyder dette, at en træner ikke nødvendigvis overvejer en lang række alternativer, men i stedet trækker på sin erfaring for at identificere den mest sandsynlige succesfulde handling i øjeblikket.

Følelser som en ressource i beslutningstagning

Forskning inden for **Naturalistic Decision Making (NDM)** har vist, at følelser kan fungere som en katalysator for hurtige og effektive beslutninger, især når beslutningstageren har en høj grad af erfaring og evne til emotionel regulering (Klein, 2008). Positivt ladede følelser som selvtillid og optimisme kan forbedre evnen til at træffe beslutninger ved at reducere kognitiv belastning og gøre det lettere at genkende relevante mønstre i en kompleks situation (Bossard et al., 2022).

For eksempel kan en træner, der har oplevet en lignende kampdynamik tidligere og har haft succes med en specifik taktisk justering, hurtigere identificere den rette løsning baseret på en intuitiv forståelse af situationen. Følelsen af kontrol og sikkerhed i beslutningen kan føre til mere præcise og velovervejede valg (Bossard et al., 2022).

Følelser som en barriere i beslutningstagning

Omvendt kan negative følelser såsom frustration, stress og angst forringe beslutningsevnen ved at skabe kognitive forvrængninger og bias. Når beslutningstagere er under højt følelsesmæssigt pres, kan de være mere tilbøjelige til at træffe impulsive eller overforsigtige valg baseret på emotionelle reaktioner frem for rationel vurdering (Bossard et al., 2022).

Emotionel regulering og optimal beslutningstagning

For at træffe de bedst mulige beslutninger under kampens intense forhold er det essentielt, at trænere og spillere udvikler stærke kompetencer inden for emotionel regulering. Studier har vist, at erfarne beslutningstagere er bedre til at bevidst kontrollere deres emotionelle tilstande og dermed minimere påvirkningen af negative følelser i deres beslutninger (Bossard et al., 2022).

Trænere, der mestrer emotionel regulering, kan bevare en analytisk og strategisk tilgang selv i kaotiske situationer og dermed maksimere sandsynligheden for succesfulde in-game beslutninger (Bossard et al., 2022).

Flowteoriens anvendelse i in-game management og beslutningstagning

Flow, defineret af Mihaly Csikszentmihalyi (1990), beskriver en optimal bevidsthedstilstand, hvor individets evner og opgavens udfordringer er perfekt afstemt. I fodboldens verden kan flow betragtes som en idealtilstand, hvor spillere og trænere reagerer intuitivt, effektivt og kreativt på kampens krav uden at hæmmes af overvejelser eller emotionelt kaos. I konteksten af *in-game management* fremstår flow som en fundamental nøgle til at optimere beslutningstagning under pres.

Flow-oplevelsen indebærer en række centrale elementer. Først og fremmest har personen klare og tydeligt definerede mål, hvilket betyder, at der hele tiden eksisterer en klar opfattelse af, hvad der skal opnås. Desuden er øjeblikkelig feedback en nøglefaktor, da individet kontinuerligt modtager information om sin præstation, hvilket gør det muligt at justere og optimere adfærden undervejs. Csikszentmihalyi påpeger

også, at i flow-tilstanden opstår en total fokusering og tilstedeværelse i nuet. Dette medfører en oplevelse af, at tiden nærmest står stille eller flyver afsted, en fornemmelse som sportsudøvere ofte beskriver som at være "i zonen".

Set fra trænerens perspektiv er evnen til selv at operere i en form for flow under kamp afgørende for effektiv in-game management. En træner i flow vil kunne aflæse kampens udvikling klart, prioritere væsentlig information hurtigt og træffe beslutninger uden at lammes af tvivl eller overdreven analyse. Det er vigtigt at have forberedt diverse scenarier på forhånd, men samtidig fastholde en mental fleksibilitet til at improvisere. Flow understøtter denne balance, fordi bevidstheden forbliver i nuet, hvor intuition og rationel vurdering spiller sammen.

I en nutidig fodboldverden, hvor marginalerne mellem succes og fiasko er ekstremt små, repræsenterer flow ikke blot en teoretisk forståelsesramme, men en konkret præstationsstrategi. Trænere, der formår at arbejde systematisk med at udvikle flow hos sig selv og deres spillere, vil opnå en afgørende konkurrencefordel i evnen til at navigere i kampens kaos.

OODA loop som beslutningsmodel

OODA-loop'en, udviklet af den amerikanske militærstrateg John Boyd, beskriver en firetrinns beslutningsmodel: *Observe, Orient, Decide, Act*. Den blev oprindeligt skabt til luftkamp, men har siden vist sig anvendelig i en lang række højintensive beslutningskontekster – herunder sport. For en cheftrener under en fodboldkamp tilbyder OODA-loop'en en praktisk ramme for at forstå og strukturere beslutninger under pres og i konstant forandring.

I kampens første fase – *Observe* – indsamler træneren information om kampbilledet: modstanderens formation, momentum, spilleres adfærd, og ændringer i kampens rytme. Dette følges af *Orient*, som er modellens centrale og mest komplekse fase. Her fortolkes og prioriteres informationen ud fra trænerens erfaring, viden, intuition og holdets strategiske rammer. Det er her, mentale modeller aktiveres, og det er afgørende for at kunne identificere mønstre og relevante tendenser hurtigt.

Dernæst følger *Decide*, hvor træneren vælger en handlingsmulighed – fx en taktisk justering, en indskiftning eller en ændring i presset. Endelig kommer *Act*, hvor beslutningen implementeres gennem kommunikation til spillerne eller ændringer i holdets struktur. Efter handlingen starter cyklussen forfra: Nye observationer opstår som følge af beslutningen, og tilpasningen fortsætter i en løbende, dynamisk proces.

For en træner er målet ikke blot at gennemføre OODA-loop'en hurtigt, men at gøre det hurtigere og mere præcist end modstanderen. Dermed kan man fastholde initiativet, gribe momentum og bringe modstanderen ud af balance. Trænere, der mestrer denne cykliske beslutningsstruktur, evner at være proaktive snarere end reaktive.

Intuition og emotionel balance i in-game management – en komparativ analyse

Indledning

I professionel fodbold udspiller kampens drama sig i en uforudsigelig, konstant skiftende virkelighed, hvor trænerens beslutningsevne sættes på sin ultimative prøve. De øjeblikke, hvor intuition, forberedelse, emotionel kontrol og evnen til at fremkalde flow smelter sammen, adskiller de gode fra de middelmådige ledere. Denne analyse undersøger, hvordan seks erfarne cheftænere navigerer i kampens dynamiske beslutningsrum, og hvordan de balancerer mellem intuition og rationel analyse under pres. Gennem trænerens egne refleksioner belyses de centrale mekanismer bag effektiv in-game management: evnen til at aflæse momentum, handle intuitivt og regulere egne følelser strategisk for at optimere holdets præstation. Analysen tager afsæt i ovenstående teorier og peger på, at succes i kampens hede ikke blot afhænger af faglig viden, men i høj grad af trænerens evne til at skabe klarhed i kaos. I en tid, hvor fodbolden bevæger sig mod stadig større kompleksitet og datadrevet styring, fremstår trænerens evne til at forene intuition med viden som en afgørende konkurrenceparameter. Formålet er at identificere mønstre og principper, som kan

inspirere fremtidens trænere til at lede skarpere og mere autentisk – når det virkelig gælder.

Kampens dynamik og beslutningens ramme

Trænerne fremhæver alle, at fodboldkampen er dynamisk og uforudsigelig, hvilket skaber et omskifteligt beslutningsrum. Forberedelse til en kamp kan aldrig fuldt ud forudsige kampens udvikling; der opstår altid uventede situationer undervejs, som kræver trænerens indgriben. Som Træner 1 bemærker, forsøger han inden kampen at forudse mulige kampforløb, men erkender samtidig behovet for fleksibilitet:

"...så prøver vi at spå lidt. Og så kommer der jo både de ting, der er forberedt... og så også det, som der opstår undervejs."

Kampen lever sit eget liv, og selv den mest gennemarbejdede gameplan må justeres, når virkeligheden udfolder sig på banen. Træner 2 beskriver, hvordan han aflæser kampens momentum og reagerer - især i modgang. Hvis holdet kommer under pres og eksempelvis bagud med mål, stiger forventningen fra omgivelserne – ikke mindst spillerne – om, at træneren gør noget proaktivt. Træner 2 siger direkte, at spillerne kigger mod bænken efter hjælp, når modstanderen får overtaget:

"Hvis du kommer bagud med et par mål... spillerne står sådan lidt og kigger: Nu må I gøre noget. I må hjælpe os. Hvad er det, I gør? Og hvis du så ikke gør noget... så vil de tænke, okay, vi får ingen hjælp."

Citatet illustrerer kampens følelsesmæssige pres: et hold i modgang kan hurtigt miste troen, hvis ikke træneren udstråler handlekraft. Træner 2 fremhæver derfor vigtigheden af at være på forkant og reagere inden en negativ spiral løber løbsk – *"allerhelst skal du reagere inden resultattavlen siger det, fordi ellers er du allerede på bagkant"* forklarer han. Denne agilitet i beslutningerne kræver et konstant mentalt beredskab på sidelinjen. Samtidig må træneren sortere i utallige input og forstyrrelser under kampen: Tilråb fra publikum, kommentarer fra assistenter, dommerkendelser og den tvivl, som kan opstå i hovedet. Disse faktorer udgør beslutningens rammebetingelser og kan potentielt distrahere fra den optimale beslutning. Trænerens udsagn peger på, at en fleksibel og

fokuseret tilgang er nødvendig – fleksibel i forhold til at omstille taktikken når kampen kræver det, og fokuseret i forhold til at ignorere stressfaktorer. Kampens dynamik betyder kort sagt, at cheftræneren skal navigere under et pres af uforudsigelighed og forventninger, hvilket danner grundlag for de følgende strategier.

Intuition kontra rationel analyse

En gennemgående tendens blandt trænerne er en stor tillid til intuition – den umiddelbare mavefornemmelse – når der skal træffes hurtige beslutninger i kampens kaos. Træner 2 fremhæver, at han i dag stoler langt mere på sin intuitive fornemmelse end i sine første år som træner. Dengang kunne han tvivle og spekulere over andres mening, men nu handler han prompte på det, “jeg mærker i maven, og det er det, jeg føler oppe i hovedet, og så reagerer jeg på det”. Han er holdt op med at bekymre sig om, hvad andre – f.eks. fans eller presse – måtte tænke:

“Fordi jeg har set nu af omgange. Jeg skal bare lede med det jeg tror på, og det er det, jeg kan mærke. For det er det, de har brug for. De har ikke brug for, at jeg står og er i tvivl om, hvad tænker den ene eller den anden, eller hvad tænker dem udefra? Jeg skal bare gøre det.”

Denne urokkelige tro på mavefornemmelsen har flere gange ført til vellykkede comeback-sejre, hvor Træner 2 med hurtige indskiftninger og justeringer har ændret kampbilledet. Som han bemærker, forstærker det troværdigheden over for spillerne, når de kan se hans intuition blive bekræftet på banen: *“Det forstærker [min selvtillid], når de har hørt det, jeg står og siger, at det rent faktisk kommer til at ske”*, siger han om et tilfælde, hvor hans forudsigelser i pausen gik i opfyldelse på banen. Hans tilgang afspejler principperne i **Naturalistic Decision Making**, hvor erfarne beslutningstagere under tidspres genkender mønstre og handler intuitivt. Med hans egne ord rammer han plet i 9 ud af 10 tilfælde med sin mavefornemmelse – et vidnesbyrd om den erfaringsbaserede genkendelse, som han har opbygget gennem sin karriere.

Ligesom Træner 2 lægger Træner 3 vægt på intuitionen som primær drivkraft i kampens beslutninger. På spørgsmålet om forholdet mellem mavefornemmelse og data svarer

han: "Måske 70-30. 70% mavefornemmelse og 30% data". Altså udgør intuition omkring 70% af beslutningsgrundlaget for ham. Træner 3 pointerer, at man som cheftrener kan føle sig "*helt på skideren*", hvis man ignorerer en stærk fornemmelse og senere får ret i, at den var korrekt – det opleves som en forspildt chance. Derfor bruger han aktivt sin intuition; det er en kvalitet, der har bragt ham til posten, og som han ikke vil undertrykke. Samtidig erkender han værdien af data som inspiration og til at understøtte beslutningerne – han betegner sig selv som "datainspireret" frem for decideret datastyret. Data udgør således de resterende ~30% i hans beslutningsproces: kvantitative og kvalitative input (videoanalyse, statistik m.m.) bruges til at kvalificere mavefornemmelserne og reducere diskussioner, men intuitionen er den primære driver. Denne balancegang illustrerer fint **dual-process teorien**: Træner 3 kombinerer det intuitive Type 1 (hurtige, følelsesbaserede vurderinger) med det analytiske Type 2 (data og rationale) i et forhold hvor det hurtige system dominerer, men det langsomme system spiller en vigtig støttende rolle.

Træner 4 understreger netop, hvor afgørende mavefornemmelsen er i disse situationer:

"Mega meget. Jeg tror rigtigt meget på intuition og mavefornemmelse, men jeg tror også at det kommer et sted fra erfarings bank og scenarie genkendelse og også sådan i al beskedenhed noget intelligens og kompetence. Jeg tror, det kommer et sted fra. De der ideer, som man får, enten man nogen gange ikke kan sove, så kommer der et eller andet klogt. Eller også opstår det også nogle gange under kampen. Jeg tror, det kommer ikke bare ud af det blå. Det må jo komme et sted fra. Et sted for noget af alt det, man har puttet i rygsækken igennem sit liv."

Hans instinktive idéer bygger på mange års erfaring og vidensdannelse, hvilket giver intuitionen substans og troværdighed. Når kampen bølger frem og tilbage, oplever trænerne at de bedste beslutninger ofte opstår på rygraden. Træner 5 beskriver eksempelvis, hvordan hans beslutningsproces har ændret sig gennem karrieren: "den er gået fra det her med at være meget på følelser til at være mere ovre i fornuften". I takt med at hans knowhow er vokset, spiller fagligheden en større rolle, og intuitionen hviler på et stærkere fundament af viden og forberedelse. Træner 4 forklarer, at han er

en type, som godt kan lide at tænke tingene igennem 50 gange, så han bruger sin mavefornemmelse “som affyringsrampe til at der skal ske noget, i stedet for at stå og vente.” Han øver sig altså i at bruge det intuitive Type 1, da han er klar over, at der ikke er tid til at bruge Type 2 i kampens hede: “Men nogle gange er der ikke tid til det. Så er det jo, så er det jo sket”. Han beskriver altså faren ved at være for meget i Type 2, hvilket kan være en udfordring for nogle personer, som har en meget analyserende profil.

Træner 1 repræsenterer en lignende, om end lidt mere datainformeret, balance.

“Intuition har altid været en stor del af mine beslutninger... men balancen i det er mere datafunderet nu og her. Men i de to halvlege, mere intuition end data.”

Siger han om sin beslutningsproces. Med erfaring har han således flyttet sig en smule mod en større brug af data end tidligere, især i pauserne og forberedelsen, mens selve kampens første og anden halvleg primært styres af intuition. Træner 1 forsøger at indarbejde konkrete data-punkter hvis muligt: “Hvis der er data, som kan fortælle en historie, så prøver jeg faktisk at tage det ind”, forklarer han. Dog understreger han, at det primært er taktiske observationer – “kvalitative data” – han bruger under kamp, for den rene fysiske live-data “synes jeg er lidt bullshit... det er, hvad øjet kan se”. Med andre ord stoler han mere på sin visuelle vurdering af spillernes træthed end på fysisk data midt under kampen. Det, han og staben ser og mærker fra sidelinjen, vægter tungere. Han er samtidig meget opmærksom på at observere og orientere sig hurtigt i kampens dynamik, hvilket leder tanken hen på OODA-loopets første to faser. Han beskriver, hvordan han nogle gange lige sætter sig og “trækker vejret og mærker dem, jeg har omkring mig” for at sikre, at han opfanger de vigtigste input. Herefter skal eventuelle justeringer kommunikeres *kort og præcist*. Træner 1 har erfaret, at spillerne under stress og høj puls ikke kan modtage lange, komplekse beskeder:

“Når behovet af taktik bliver højt... så skal det være short and sweet, det der kommer ind. For det er umuligt for fodboldspillere... at modtage alt for meget”.

Denne pointe flugter med OODA loop princippet om hurtige, klare beslutninger og handlinger: For at spillerne kan *decide* og *act* effektivt på trænerens input, må budskabet filtreres til det mest nødvendige, ellers går det tabt i kampens larm. Han balancerer således sin intuitive sans med en rationel filtrering af information – han ved hvornår han skal stole på Type 1-afgørelser, og hvornår han kan inddrage mere Type 2-analyse, uden at overbelaste spillerne med information.

Træner 6s tilgang ligger også tæt op ad den intuitive ende af spektret. Han siger:

“Det er meget lidt data, vil jeg sige, når man... står sikkert i følelsernes vold og skal være mega operativ... Jeg er ikke der som træner, hvor jeg siger ‘nu skal du gøre det, for det siger tallene’. Nej, det tror jeg generelt ikke på”.

Han bruger altså stort set kun sine sanser og sin fornemmelse for kampens rytme, når han undervejs skal beslutte f.eks. om der skal skiftes formation eller om der skal laves indskiftninger. Han stoler på det, han *“ser og mærker”*, og mener ikke, at oplevelsen altid behøver kvantitativ understøttelse: “Jeg tror sgu mere på det jeg ser og mærker, og... oplevelsen... behøver ikke nødvendigvis altid understøttes af data”. Dermed ikke sagt, at han er data-forskrækket – Træner 6 synes tværtimod, det er spændende, hvad man *kunne* bruge af data. Han påpeger dog, at for mange informationer kan være “for meget at navigere i” midt under kampen. Hans filosofi harmonerer med Træner 2 og Træner 1: man skal passe på med at overbelaste både sig selv og spillerne med information i kampens hede. I stedet læner han sig ind i den naturalistiske beslutningstagning, hvor hans og assistenternes fornemmelse af kampens forløb er styrende for ændringer. Han beskriver det som en løbende vurdering af *“hvad har vi behov for? Hvorfor? Skal der jages noget? Eller skal der forsvares noget?”* baseret på kampens rytme. Eksempelvis kan han ændre formation op til 3 gange i en kamp, hvis mavefornemmelsen siger det er nødvendigt – men udløsende faktorer er typisk synlige tegn i kampbilledet, ikke tal på en skærm.

Træner 5 deler på mange måder denne holdning til trænerens rolle i kampens beslutninger. Han toner forventningerne til, hvor meget en træner kan ændre i selve kampen ned og betoner i stedet betydningen af forarbejdet og spillernes egen kapacitet.

Han anslår, at ud af al den mulige indflydelse på kampens udfald, udgør trænerens in-game indgriben måske maksimalt 30%: *“Hvis du så slår det sammen... hele trænerpåvirkningen ud af ti, så tror jeg det er højt sat, hvis det er tre [ud af ti]”*. Resten beror ifølge ham på alt det, der er lagt forud: *“forberedelse, kultur, spillernes forståelsesramme, deres niveau... Flow, mentale styrke, mentale pres – alt det her”*. I tråd hermed siger han, at før kampen, i forberedelse og pep-talk, kan man som træner have stor indflydelse, og i pausen ligeledes noget – *“før kampen kan der være meget... I pausen kan der være noget”* – *“men under kamp tror jeg, der er lidt mindre, end vi tror”*. Han er altså meget bevidst om, at træneren ikke skal gøre sig selv til kampens centrum. Han siger det meget klart:

“noget af det vigtigste er... at det ikke er en selv, der er den vigtigste i det. ... det er nogle andre, der skal toppræstere på dagen... Altså Selvfølgelig skal du være så god som du kan være, men den indflydelse er bare ikke så stor som de 11 andre”.

Træner 5 argumenterer altså for en vis ydmyghed: træneren skal gøre sit forarbejde ordentligt og lede holdet, men også erkende at når spillerne først er på banen, ligger ansvaret i høj grad hos dem. Denne filosofi afspejler sig i hans måde at træffe beslutninger på under kampen – eller nogle gange *ikke* at træffe dem for spillerne. Han fortæller, at hans trænerteam er bevidste om ikke at “låse” spillerne ved at detailstyre alting fra sidelinjen:

“vi har oplevet... at vi kan låse vores spillere, og vi vil jo faktisk helst ikke have låste spillere. Vi vil gerne have dem til at vide så meget, så de er i stand til at tage beslutninger inde på banen”.

Derfor øver de i træningen en masse forskellige detaljer og scenarier, så spillerne selv kan genkende situationer og handle passende. Under kampen forsøger han kun at råbe de *store linjer* ind – fx hvis modstanderen ændrer opbygningsstruktur, råbes en kort kode ind til spillerne om at justere – men han overlader det til spillerne at udføre og tilpasse detaljerne

“Så kan vi råbe, de bygger op med tre, hvis de vil bygge op. Så de bygger op med tre i stedet for to, så skal de vide, at det betyder det her... Vær opmærksom. De har lavet om til at bygge med tre. Der skulle vi gerne være der, hvor de så ved, hvad det betyder i vores generelle udvikling.”

For som han senere uddyber, så har han tidligere skabt et ikke tilsigtet kaos i slutningen af kampen, fordi kommunikationen til spillerne ikke var skarp nok:

“... og vi har prøvet at ødelægge de der fem minutter fuldstændig for os selv ved at vi fik sagt det til nogen, og de fik ikke sagt det videre, og det er et stort kaos.”

Dette understøtter hans pointe: jo bedre forberedt og skolet holdet er, desto færre drastiske ændringer behøver træneren at foretage midt under kampen – og desto mere bliver intuition en tryk guide, fordi både træner og spillere intuitivt kender de mulige svar på kampens udfordringer.

Fællesnævneren for alle seks trænere er, at intuition og erfaring vejer tungt i in-game beslutninger, mens data og analyser spiller en supplerende rolle. Ingen af trænerne overlader sig blindt til data eller forudbestemte planer, hvis mavefornemmelsen siger noget andet i kampens øjeblik – de agerer alle som Type 1-beslutningstagere, når sekunderne tæller. Dog er de bedste til også at integrere relevante Type 2-elementer: Træner 2 bruger data efter kampen til at bekræfte eller afkræfte sin følelse af momentum. Træner 1 og Træner 6 forbereder scenarier og har kvalitativ info klar, men de skifter ikke taktisk medmindre kampens forløb kræver det. Træner 5 fokuserer på at bygge en kultur og forståelse, så spillerne selv kan reagere. Den erfaringsbaserede intuition er således central, men alle anerkender vigtigheden af at have fakta og forberedelse i ryggen – som Træner 3 udtrykker det, data reducerer mængden af diskussion og usikkerhed, så man kan træffe sine intuitive valg med større ro i sindet.

Emotionel regulering og selvkontrol

In-game management i kamp handler ikke kun om taktiske valg og udskiftninger, men også om at holde hovedet koldt – med andre ord at regulere sine egne følelser, så de gavner i stedet for at forstyrre beslutningerne og spillerne. Her udviser de seks trænere

nogle forskellige stilarter, fra det meget rolige til det mere passionerede, men igen er fællesnævneren en bevidsthed om balancen: hvordan kan jeg udstråle energi eller ro, alt efter hvad situationen kræver, uden at miste kontrollen over mig selv?

Træner 6 er et tydeligt eksempel på den afdæmpede ende af skalaen. Efter at have analyseret sine spilleres profiler og reaktioner over otte måneder, konkluderede han, at han "skal være meget rolig" under kampene. Han forsøger at være ekstremt tydelig og rationel i sin kommunikation og undgå at stå og brøle i affekt. Tidligere har han prøvet at gejle holdet op med råb om at "nu skal vi kraftedeme løbe hen over dem" for at give dem en *søndag, de aldrig glemmer*, som han siger. Men erfaringen var, at "jo mere vild jeg er, jo slappere bliver det" hos spillerne. Han har drøftet det med andre og erfaret, at hvis træneren altid står for at piske intensiteten op, så vænner spillerne sig til at være passivt afhængige af den ydre motivation. Han oplever en frustration over at spillerne ikke selv tager ejerskab:

"Jeg vender tilbage til det med, at det er trænerens spil også på intensitet og også på udtryk. Det er ikke spillerne. De har ikke noget, hvad skal man sige, ejerskab i det."

Derfor holder han igen med følelsesudbruddene og lader i højere grad spillerne selv bringe energien – selvom det kan betyde nogle træningspas eller start af kampe, hvor intensiteten mangler lidt, indtil holdet lærer at skabe den indefra. Her ser man, at emotionel kontrol ikke kun handler om trænerens egen klarhed, men også om at skabe de bedst mulige betingelser for spillernes fokus og autonomi på banen. Hvis træneren konstant gestikulerer voldsomt og råber, kan det overføre stress til spillerne eller gøre dem afhængige af input udefra. Ved at udvise ro og kun give velovervejede, klare beskeder, kan træneren støtte spillerne i selv at træffe gode valg på banen. Denne pointe understreger, at effektiv beslutningstagning under pres ikke sker i et vakuum – det er tæt forbundet med lederskab og følelsesmæssig intelligens. Træner 6s emotionelle selvregulering handler altså om at tilbageholde sin egen umiddelbare impuls til at råbe og gestikulere, hvis han vurderer at det faktisk gør holdet mere apatisk. I stedet kanaliserer han sit engagement ind i taktikmøder og forberedelse, mens han på sidelinjen bevarer et køligt overblik. Dette minder om OODA-loopets

Orienterings-fase, hvor han konstant evaluerer sin egen effekt på holdet: Han observerer spillernes attitude, orienterer sig i om de mangler gejst eller ejerskab, og beslutter ofte at *ikke* handle, fordi inaktivitet fra hans side kan tvinge spillerne til selv at finde gnisten. Hans kontrollerede ydre ro er dermed en strategisk beslutning for at fremme spillerautonomi og holde hovedet koldt til de rationelle beslutninger.

I den modsatte ende ser vi en type som Træner 5, der åbenhjertigt beskriver sig selv som ekstremt passioneret på kampdage – faktisk *“helt ekstremt meget i forhold til træningsdage”*, hvor han ellers er ganske rolig. Han erkender, at hans temperament og engagement let kan løbe af med ham under kampen, og derfor har han udviklet strategier til at bevare balancen. En nøglemetode for ham er at skabe små pusterum midt i intensiteten: Han sætter sig ned i perioder under kampen for bevidst at dæmpe sig selv. *“Det er også for at kunne balancere det, at jeg sætter mig, når jeg sætter mig ned... jeg har behov for at have et rum”*, forklarer han. Når han sidder ned ved trænerbænken, fungerer det som en slags *“kommandocentral”*, hvor han og staben kort kan vende situationen og tanke op mentalt. Her bruger han sine assistenter aktivt: han kan læne sig ind og lade sin frustration få luft i et fortroligt rum. For eksempel kan han sætte sig og sige lavmælt til sin stab: *“det er fandme også utroligt han ikke løber, det er fandme også ringe”*, i stedet for at råbe det ud over banen. På den måde får han afløb for den umiddelbare vrede eller ærgrelse uden at forstyrre spillerne eller få dommeren på nakken.

“Det er jo også en strategi, at jeg kan bruge min stab... til lige at lyn-regulere mig en lille smule, og det er de gode til... de kan sige ‘slap af og tag det roligt’.

Hans assistenter ved, hvornår de skal minde ham om at dæmpe sig, og han lytter til dem. Sammen har de også aftalt roller for, hvem der adresserer dommeren osv., så han kan fokusere sin energi konstruktivt. Ved at veksle mellem at stå op (når han skal dirigere eller udstråle energi) og at sidde ned (når han mærker behov for overblik og ro), formår han at holde sig inden for en emotionel spændingskurve, hvor han hverken mister gnisten eller hovedet. Denne taktik er et godt eksempel på emotionel selvregulering: han kender sine trigger-punkter og har indlagt mikropauser i sin OODA-

cyklus, hvor han reorienterer sig følelsesmæssigt, før han igen handler. Resultatet er, at han kan bevare et helikopterblik i ny og næ frem for at leve sig for meget ind i hver duel (som jeg også spørger ind til). Han bevarer dog sin autentiske passion – spillerne mærker tydeligt hans engagement – men han lader det ikke kamme over i ukontrollerede udbrud, netop fordi han har disse metoder indbygget.

Træner 1 beskriver en lignende udvikling i sin trænerstil omkring det følelsesmæssige udtryk.

“Det kan godt være 15 år siden, at jeg havde svært ved at være andet end bare én type. Nu kan jeg sagtens... skrue både op og... ned (for intensiteten)”.

Han erkender, at han aldrig bliver typen, der bare sidder med korslagte arme hele kampen – *“det ville jeg aldrig kunne”*, siger han. Han føler nemlig et ansvar for at repræsentere hele trænerteamet og bidrage med energi, når det behøves. Men netop energien doserer han omhyggeligt: når der er brug for taktik og kølige beslutninger, sænker han volumen og er meget konkret (jf. *“short and sweet”*-princippet tidligere); når der er brug for at puste holdet op eller vise kampgejst, skruer han op for den emotionelle volume. Han *“navigerer i, hvad [han] føler, der er brug for på banen”* – nogle gange er det taktiske anvisninger, andre gange er det ren energi og passion, der skal råbes ind. Den fornemmelse for, hvornår man skal være køligt kalkulerende, og hvornår man skal være motiverende, er i sig selv en del af intuitionen hos erfarne trænere. Træner 1 eksemplificerer dual-process balancen i sin ledelsesstil: han kan træde et skridt tilbage mentalt for at tænke klart (Type 2) midt i al larmen, men han kan også træde frem og vise følelser (Type 1), når situationen kalder på det. Det vigtige er, at intet af det sker tilfældigt – han er *“100% opmærksom”* på sin påvirkning. Man kan sige, at han har internaliseret en form for mindfulness på sidelinjen: han registrerer sin egen tilstand og dens effekt på holdet løbende. Når han råber meget, ved han godt, at spillerne måske ikke hører ordene, men de *“mærker energien”*, som han siger. Den bevidsthed gør, at han hele tiden tilpasser sit følelsesmæssige output til det, han vurderer tjener holdet bedst i nuet.

Samtidig indrømmer Træner 1 også, at han enkelte gange har *“mistet overblikket”* og

taget beslutninger, han bagefter fortrød, fordi han lod sig rive med. Ligesom Træner 5, har han med årene dog udviklet konkrete værktøjer til at genvinde roen, når han mærker begyndende frustration eller tunnelsyn. Han forklarer, at han har indgået en aftale med sin nærmeste assistent om at fungere som en slags "jordforbindelse":

*"Hvis jeg ser ud som om, at jeg mister fokus på andet end det, jeg skal, så...
riv mig i buksebenet. Så kan jeg godt finde ud af at lægge det væk."*

Ved at give sin assistenttræner lov til at korrigere ham i kampens stund udviser Træner 1 stor selvindsigt. Et andet greb, han nævner, er bevidst at bryde ud af en konflikt med dommeren: Hvis han mærker vreden rette sig mod fjerdedommeren, går han hen, lægger en hånd på skulderen af dommeren og siger roligt *"undskyld, det var mig"* – simpelthen for at slippe irritationen og genetablere fokus på kampen. Disse eksempler illustrerer praktisk emotionel regulering: I stedet for at lade sig opsluge af stressfaktorer, tager træneren aktive skridt til at dæmpe sine emotionelle reaktioner og genvinde et rationelt perspektiv på situationen.

Træner 4 har på samme måde stor opmærksomhed på sin egen tilstedeværelse i kampens hede. Han beskriver sig selv som et temperamentsfuldt menneske privat, men på sidelinjen praktiserer han en kontrolleret fremtoning:

*"jeg prøver at være så afbalanceret jeg overhovedet kan og ikke rigtig lade mig rive
med, hverken når det går op eller går ned".*

Han har stor fokus på netop dette, da han ved hvor stor effekt det kan have inde på banen, at han kan bevare overblikket:

*"Jeg synes ikke, jeg har noget belæg for at se, at det skulle hjælpe nogen, at man står
og skaber sig fuldstændig derude. Det er nok også en bevidst strategi, at hvis jeg skal
hjælpe spillerne, så skal jeg også være en udgave af mig selv, hvor hovedet er koldt."*

Med den filosofi viser han, hvor bevidst han er om at undgå at komme derud, hvor følelserne tager over. I forlængelse heraf nævner han også, at *"holdet er et spejl af træneren"* - spillernes attitude og tro kan afhænge af de signaler, træneren udsender.

Derfor gør han en dyd ud af ikke at virke frustreret eller panisk, men derimod bevare et roligt og fokuseret kropssprog, uanset om holdet er foran eller bagud. Træner 1 og Træner 4 er begge opmærksomme på, at de signaler, de sender fra sidelinjen, kan have stor effekt på spillernes udtryk. Holdene vil i høj grad afspejle det udtryk, som man ser fra trænerne. I nogle situationer er der brug for at træneren er en indpisker, og i andre situationer er der brug for at træneren udviser ro og overskud.

Træner 3 leverer et indblik i, hvordan han tilpasser sin emotionelle kontrol. Han fortæller om en episode, hvor fansene piftede ad holdet under en kamp. Hans metode for at undgå, at frustration skulle påvirke hans rationelle beslutninger, var at "videregive" følelsen til sin stab med det samme: *"Jeg må videregive følelsen til min stab... Det her er pisse irriterende, det gør mig sur"*, sagde han til dem. Ved at anerkende irritationen åbent over for sine assistenter fik han luft, så den ikke byggede sig op inde i ham. Hvis han havde undertrykt den, frygtede han, at han pludselig ville eksplodere senere – en reaktion, der kunne skade holdet. Træner 3 brugte endda den negative stemning konstruktivt ved at vende den i pausen og sige til spillerne: *"Hørte I tilskuerne? Lad os bruge det som energi"* (underforstået: lad os bevise vores værd). Han har også instrueret sine nærmeste til at holde øje:

"Hvis jeg bliver virkelig stille... så er jeg stresset. Så forventer jeg at folk omkring mig ser det."

Altså, hvis han pludselig lukker i og ikke får videregivet sine følelser, er det et faresignal for hans stab om at hjælpe ham tilbage. Et konkret eksempel på, hvad der kan ske, når han mister den emotionelle balance, var en kamp mod Modstander X, hvor han endte med at få rødt kort af dommeren. Han fortæller, hvordan han så sine spillere blive rasende over nogle kendelser, og han besluttede at træde frem og *"tage kampen"* med dommeren for at beskytte spillerne – *"vise at jeg er der for dem"*. Men han gik over grænsen: i ophidselsen konfronterede han dommeren en gang for meget, hvilket udløste udvisningen. Bagefter kunne han godt se, at hvis han havde trådt et skridt væk på det afgørende tidspunkt, var det røde kort undgået. Denne episode har givet stof til eftertanke: selv når intentionen er god, må træneren ikke miste sin rationelle kontrol.

Hans erfaringer understreger, hvor vigtig emotional intelligens er for en træner: Man skal kende sine stress-signaler, have strategier for at håndtere dem (som at betroe sig til staben eller fysisk fjerne sig fra situationen), og man skal kunne lære af de gange, hvor man fejlede i at kontrollere temperamentet. I Træner 3 ser vi således en træner, der aktivt øver selvbeherskelse som en del af sin ledelse. Han ønsker at blive ved *“kernen”* af den han er, som han formulerer det – *“bliv i kernen... Du skal vide præcis hvilken person du er og hvilken person du vil være”* – for hvis han kan det, så smitter det positivt af på holdet, og han kan tage klare beslutninger uden at blive forblændet af vrede eller pres. Træner 3 bruger også en form for mindfulness i sin forberedelse af sin in-game management:

“Jeg tror på, at hvis du visualiserer nogle scenarier i dit hoved, så er du ikke overrasket, når momentet rammer, for du genkender allerede scenariet. Så ved du hvordan du skal reagere og agere, når det opstår.”

For at kunne kontrollere sine følelser, når situationerne opstår i kamp, forbereder han altså diverse scenarier, så han ved præcist hvordan han skal agere.

Træner 2 berørte ikke sine følelsesmæssige reaktioner lige så eksplicit i interviewet, men mellem linjerne fornemmer man en stor mental modenhed hos ham. Som nævnt har han udviklet sig fra at være usikker og påvirkelig af, hvad omgivelserne tænkte, til nu at have en urokkelig ro i maven omkring sine valg. Denne selvtillid indikerer også en evne til at holde hovedet koldt under pres. Han virker til at være typen, der i kraft af sin erfaring har et meget stabilt emotionelt niveau på sidelinjen – ikke for at sige, at han er passiv, men han lader sig ikke ryste af at komme bagud eller af at skulle lave en upopulær udskiftning. Han nævner f.eks., at han i dag tør foretage udskiftninger *“uden at tænke over, om det koster en udskiftning eller to... eller hvad nogen tænker derhjemme”*. Det tyder på en mental frihed: han er ikke bange for konsekvensen eller andres dom, han fokuserer blot på, hvad situationen kræver. Denne frygtløshed er formentlig koblet til hans intuitive tilgang – hvis han føler noget er nødvendigt, gør han det – men det er også en følelsesmæssig kontrol, at han ikke lader ydre pres (fans, medier, tabellen) skabe indre tvivl. Hans evne til at *“lede med det, [han] tror på”* gør, at

han fremstår rolig og beslutsom for sit hold, selv i modgang. Man kan forestille sig, at hans pauseindgreb i kampe (som den han beskrev mod Modstander X, hvor holdet var bagud 0-2, men han bevarede troen og lagde en kølig plan) kun lykkes fordi han udstråler ro og overbevisning – en emotionel stabilitet, som spillerne kan læne sig ind i. Vi kan således konkludere, at Træner 2 på sin vis mestrer den emotionelle balance ved at have fuld tillid til sin intuition og sit værd, hvilket skærmer ham mod panik eller overdreven frustration.

Trods forskellige personligheder og strategier, er der igen ligheder mellem trænerne i deres håndtering af følelser: De kender alle betydningen af *selvregulering*. Hvad enten det betyder at skrue ned, lufte ud og tage pauser eller bare have opnået en indre ro gennem erfaring, så arbejder de bevidst med deres følelsesmæssige tilstand under kampen. Ingen af dem overlader temperamentet til tilfældighederne. De ved, at en træner i affekt risikerer at træffe irrationelle valg – eller sende de forkerte signaler til holdet. Samtidig er følelser også et redskab: Den rette mængde passion kan inspirere spillerne eller tænde et comeback. Derfor handler deres selvregulering ikke om at undertrykke følelserne fuldstændigt, men om at dosere dem. Man fornemmer en delt forståelse for, at følelsesmæssig intelligens er en del af moderne lederskab i fodbold: Træneren skal være et forbillede i kontrol, uden at miste sin autenticitet og entusiasme. På den måde kan han træffe skarpe beslutninger (holde OODA-loopet kørende effektivt) og samtidig motivere og guide spillerne med troværdighed.

At lede i flow – beslutningstagning i optimal tilstand

Flow-oplevelsen under en fodboldkamp kan være flygtig og vanskelig at definere præcist, men alle seks trænere bekræfter, at de har mærket den. Mihaly Csikszentmihalyis flow-teori beskriver en tilstand af fuld fordybelse, hvor udfordring og kompetence er i balance, målene er klare, feedbacken kontinuerlig, tidsfornemmelsen ændres, og man føler en form for kontrol midt i det hele. Netop disse karakteristika genfindes i trænerne beskrivelser af, hvordan de oplever flow i in-game management, og hvordan det påvirker deres beslutninger på sidelinjen.

Flere af trænerne forbinder flow med en oplevelse af skærpet intuition og forhøjet bevidsthed i nuet. Træner 4 giver måske den mest konkrete beskrivelse af sin flow-tilstand under kamp: Han fortæller, at det føles som om han ser begivenhederne *“et halvt skridt, før det endelig sker,”* hvilket gør ham i stand til at handle proaktivt og foregribe udviklingen på banen. Med andre ord kommer tingene til ham – beslutningerne falder nærmest naturligt, fordi han er totalt opslugt af kampen og ligger inde med en intuitiv fornemmelse for næste spil. Når en træner når dette stadie, kan han justere taktikken eller foretage udskiftninger i opløbet, inden situationer udvikler sig negativt. Det afspejler flow-teoriens idé om at handling og bevidsthed spiller sammen, samt en oplevelse af kontrol og klarhed midt i kaos.

Også Træner 6 beretter om øjeblikke af fordybelse, hvor han fuldstændig glemmer tid og sted på sidelinjen. Når han står op og lever sig ind i kampen uden afbrydelser, kan han pludselig opdage, at tiden flyver afsted, hvilket efter hans mening *“kendetegner en flow-tilstand”*:

“Når jeg sådan tænker tilbage på det, så tænker jeg nogle gange UPS, der er sgu da gået 35 minutter. Så der tror jeg måske, det er det, der kendetegner en flow tilstand. At man glemmer tid og sted”

At tiden flyver ubemærket afsted, er et klassisk tegn på flow ifølge Csikszentmihalyi, og det oplever Træner 6 altså i de perioder, hvor han er uforstyrret og fuldt fokuseret på kampen. Han forklarer, at det at stå fremme ved banen og isolere sig fra larm og input bagfra gør, at han kan *“synke ind i et rum, hvor [han] er skarpere”* i sine observationer og beslutninger. Den dybe koncentration giver et mentalt overskud, som spillerne kan mærke i form af tydeligere kommunikation og ro fra trænerens side. Som han antyder, handler flow for en træner meget om at være til stede i nuet med fuld opmærksomhed – og herigennem opnå det nødvendige overblik og timing i beslutningerne.

For at nå denne tilstand af fordybelse pointerer flere trænere vigtigheden af at skærme sig mod forstyrrende faktorer. Træner 5 udtaler:

“Man skal være på et stadie, hvor man er fuldt koncentreret om det man gør for at kunne opnå flow. Og det som du taler ind i der er, at hvis man tænker for meget over hvad folk der ikke rigtig har noget med det at gøre, og hvad de tænker over én, ja så er det nok svært at være fuldstændig dedikeret til det man gør. At ramme flow.”

Han understreger, at hvis en træner begynder at spekulere over, hvad andre udenforstående tænker om ens dispositioner – for eksempel tilskuere, fans eller medier – så bliver det “svært at være fuldstændig dedikeret” om opgaven. Det stemmer overens med flow-teoriens krav om uforstyrret fokus og reduceret selvbevidsthed: Træneren må parkere enhver frygt for kritik udefra for at kunne forblive i zonen. Træner 5 har selv prøvet at miste denne fokus. I en specifik træningskamp lod han sig rive så meget med af frustration og *“skældte så meget ud inde på banen, [at han] nærmest blokerede alt det, vi skulle lave”*. Her mistede han sin egen flow-tilstand – og med den evnen til at hjælpe holdet, erkender han. Eksemplet viser bagsiden: når træneren ikke er mentalt fokuseret, kan det gå ud over de taktiske beslutninger og holdets præstation. Han lærte at evaluere sin egen adfærd og fremhæver betydningen af at handle i overensstemmelse med sine værdier frem for at reagere impulsivt på stress: I situationen fik han “gjort fuldstændig det modsatte” af det planlagte og måtte efterfølgende undskylde overfor spillertruppen). Denne refleksion understreger, hvor kritisk trænerens mentale balance er for at kunne skabe flow for både sig selv og spillerne.

Trænerens flow hænger nemlig uløseligt sammen med spillernes oplevelse på banen. Hvis træneren formår at bevare ro, overblik og tro på gameplanen, smitter det af på holdet. Træner 1 taler om en “symbiose” mellem gameplan, spillernes mentale tilstand på dagen, og trænerens evne til at nå igennem med sine budskaber – når alle de elementer går op i en højere enhed, opstår der en form for kollektiv flow. Han mener, at der er *“rigtig mange ting, der skaber flow”* i en kamp, og det *“er ikke bare, at jeg står deroppe ... for det er jo irrelevant om jeg er i flow”*, hvis ikke holdet responderer. For Træner 1 er flow derfor et holistisk fænomen: det opstår, når det taktiske oplæg, spillernes kompetencer og indstilling, samt træner-teamets indgreb alt sammen er i balance. Denne balance kan sammenlignes med Csikszentmihalyis punkt om

udfordring vs. kompetence. Hvis modstanderens udfordringer matcher holdets færdigheder og forberedelse, og alle ved præcis, hvad målet er, har man det rette spændingsfelt for at ramme flow. Træner 1 påpeger da også, at *“jo mere flow der har været internt hos os, der navigerer uden for kridtstregerne, jo bedre har vi hjulpet med at skabe flow inde på banen.”* Med andre ord: når trænerteamet selv arbejder gnidningsfrit og “i zonen” – kommunikerer klart, træffer beslutninger rettidigt og konsekvent – så kan spillerne lettere fastholde deres spilflow. I de kampe, hvor dette lykkes, vil de justeringer der laves udefra også falde i tråd med spillets rytme i stedet for at bryde den.

At skabe de bedste betingelser for flow hos spillerne handler bl.a. om at give dem tydelige rammer og feedback, uden at overbelaste deres fokus med information. Her trækker Træner 3 på sine erfaringer: før kampene etablerer han et klart “fundamentale principper” i spillet – et sæt enkle principper for holdets spillestil – som alle spillere forstår. Når dette fundament er på plads, oplever han, at *“så kommer der en rytme – et flow – i truppen, hvor det bare er plug-and-play: En spiller går ud, en anden kommer ind, og holdet fortsætter uændret”*. Den kontinuitet han beskriver, peger på vigtigheden af klare mål og fælles referencerammer, som flow-teorien også fremhæver. Fordi spillerne kender gameplanen og kan “være dem, de er” inden for systemet, påvirker en udskiftning ikke holdets flow nævneværdigt – alle ved, hvad de skal gøre for fællesskabet. Træner 3 giver dermed sit hold forudsætningerne for at spille i en tilstand af næsten automatisk samspil, hvor de ikke skal overveje hver detalje og dermed kan reagere mere intuitivt på det der sker på banen. Det kan sammenlignes med et orkester, der har øvet grundigt: når først melodien kører, kan musikerne improvisere og føle musikken (flow), frem for at tælle takter.

Samspillet mellem træner og spiller i flow

Flere af de andre trænere betoner ligeledes, at simple, klare budskaber og løbende feedback under kampen understøtter flow, frem for at forstyrre det. Træner 4 pointerer for eksempel, at det er *“lige så vigtigt at animere det, der går godt som det, der ikke går så godt”*. Positiv feedback – at bekræfte overfor spillerne når gameplanen fungerer –

forstærker oplevelsen af fremdrift og kontrol, som er central i flow. Omvendt skal korrektioner holdes korte og præcise, især når pulsen og stressniveauet er højt. Træner 5 nævner et eksempel, hvor han får stresset en spiller igennem sin kommunikation, og derved forstyrret hans flow:

“...hvor jeg råber sådan helt vildt til vores midterstopper X, at han kan spille dybt. Og det gør, at han i en aktion på halvandet minut får nærmest givet dem en friløber og får givet et indkast og får lavet en dårlig clearing, fordi jeg fik stresset ham på det forkerte tidspunkt til noget, som vi havde brug for i spillet, men som bare overrumplede ham fuldstændigt.”

Han har altså erfaret det samme som Træner 1 har nævnt (jvf: *short and sweet*); at spillerne ikke kan kapere for lange beskeder, når de er under pres. Deres koncentration skal rettes mod spillet, ikke brydes af komplekse instruktioner. Denne dosering af feedback kan ses som trænerens forsøg på at bevare spillerne i flow ved at give klare mål uden at skabe for meget usikkerhed på banen. Ligesom en spiller i flow handler på intuition fremfor analyse, ønsker træneren at spillerne reagerer på enkle impulser fremfor at stoppe op og tænke for meget.

Trænerne reflekterer i det hele taget over deres lederskab under kampene og hvordan deres egen tilstand påvirker spillernes indsats. Træner 2 fremhæver, at en træner skal finde sin egen balance på sidelinjen for at kunne træffe de rigtige beslutninger og bevare overblikket. Han anerkender, at når han virkelig *“føler, at [han] er på”* i kampen, så handler det om at være i det modus, der gør, at han kan agere optimalt. På spørgsmålet “er det flow?” svarer Træner 2 bekræftende, men med nuancer: Man kan godt blive for intens, så man mister evnen til at tænke sig om midt i det hele. Her bliver udfordringen altså at regulere sin ophidselse.

“Nogle gange kan du være for intens... Andre gange [har nogen] brug for, at der er en, der har lidt ro... Du skal gøre det, du selv føler er det rigtige, for at du kan være med i kampen,”.

Hans pointe er, at man ikke kan kopiere en andens stil (han nævner Træner X, som en meget aktiv type på sidelinjen) – i stedet skal man afstemme sin adfærd efter, hvad der får én selv i den rette mentale tilstand. Det, der er “det rigtige” for træneren selv, vil i sidste ende hjælpe holdet mest, fordi træneren så enten udstråler den nødvendige ro eller det nødvendige pres i situationen. Træner 2 ved af erfaring, at hvis hans hold præsterer som ønsket, er der ingen grund til at “*stå og råbe og skrige*”, men hvis intensiteten hos spillerne dykker, kan hans mere energiske tilstedeværelse sende et signal om at skrue op. I begge tilfælde er han bevidst om at bruge sin indsats på sidelinjen som et redskab til at påvirke kampens flow. Dette afspejler en følelse af kontrol – et andet flow-kendetegn – i den forstand, at han ved hvornår han skal gribe ind og hvornår han skal lade spillet køre, næsten som en dirigent for tempoet og energien.

På tværs af de seks interviews står det klart, at flow under kampens afvikling ikke blot er et teoretisk koncept, men en meget reel oplevelse og målsætning for trænerne. De bruger forskellige strategier til at opnå det: mental forberedelse, fordybelse og fokus, et klart taktisk koncept og delegering af ansvar til spillerne, intuitive og proaktive beslutninger baseret på mavefornemmelse, samt bevidst regulering af egen adfærd og energi for at påvirke holdet positivt. Når flow indfinder sig – hos træneren selv og i holdets spil på banen – beskrives det som en ideel tilstand, hvor beslutninger træffes nemmere og mere rigtigt, og hvor både trænere og spillere præsterer på deres højeste niveau. Trænerne er bevidste om, at de leder deres hold bedre, fordi man er fuldt til stede i momentet med både klarhed og overskud. Derfor søger trænerne at fremkalde denne flow-tilstand, genkende den når den opstår, og fastholde den så længe som muligt – velvidende at det kan være nøglen til succes i de afgørende situationer i fodboldkampens intense virkelighed.

Konklusion

Denne undersøgelse har vist, at *in-game management* er et komplekst fænomen, hvor cheftrenerens evne til at balancere intuition, emotionel regulering og taktisk overblik er afgørende for succes under kampens pres. Analysen af de seks cheftrenere afslører et tydeligt mønster: de mest effektive beslutninger i kampens hede træffes, når intuitionen

og den emotionelle balance integreres i et dynamisk samspil mellem erfaring, forberedelse og en høj grad af tilstedeværelse i nuet.

Det står klart, at intuition fungerer som den primære driver for trænere i beslutningsøjeblikket. Alle seks trænere fremhæver mavefornemmelsen som afgørende, når kampens uforudsigelige karakter kræver hurtig handling. Samtidig understreges det dog, at intuitionen kun er værdifuld, når den bygger på et solidt fundament af faglig viden og scenariebaseret forberedelse. Den intuitive fornemmelse er ikke et tilfældigt indfald, men et resultat af erfaring og gentagen eksponering for lignende situationer. Det ses særligt tydeligt hos de mest erfarne trænere, hvor Type 1-tænkningen – de hurtige, automatiserede beslutninger – dominerer i kampens intense øjeblikke, fordi de har opbygget et repertoire af mønstergenkendelse og handlingsberedskab.

Samtidig viser undersøgelsen, at det er netop integrationen af Type 1 og Type 2, der skaber den mest optimale beslutningskompetence. Flere af trænerne beskriver en tilstand, som med fordel kan forstås gennem *flow-teorien*, hvor beslutninger føles lette, naturlige og rigtige, og hvor intuition og bevidst tænkning smelter sammen i et nuanceret, mentalt nærvær. Jeg vurderer på baggrund af interviewene, at denne tilstand – som trænerne selv betegner som "at være i zonen" – kan forstås som en praktisk manifestation af flow, hvor både de automatiske og de analytiske beslutningsprocesser er aktiveret og i balance. Nogle trænere formår selv at navigere mellem Type 1 og Type 2 systemerne, mens andre i højere grad selv er i Type 1-processer, men igennem deres assistenttrænere får integreret Type 2-processerne. Det er her, at beslutningstagning under pres når sit højeste niveau.

Emotionel regulering viser sig som en lige så afgørende komponent i trænerens ledelse under kamp. Trænerne benytter vidt forskellige strategier – fra aktiv fysisk tilbagetrækning og bevidst brug af staben, til mental selvmonitorering og konkret planlægning af emotionelle udtryk. Fælles for dem alle er dog en høj grad af refleksivitet: følelserne ses ikke som noget, der skal fjernes, men som noget der skal bruges bevidst. Følelsesmæssigt udtryk kan være motiverende og energigivende, men

kan også forstyrre både egne og spilleres beslutningsevne, hvis det ikke doseres med omtanke. Trænerne demonstrerer dermed emotionel intelligens i praksis – og bekræfter, at følelsesmæssig balance og selvregulering er uomgængelige faktorer i moderne in-game management.

Det er også væsentligt at fremhæve, at trænerne udviser stor bevidsthed om deres effekt på spillerne – både i deres kropssprog, ordvalg og emotionelle fremtoning. Flere af dem pointerer, at spillernes udtryk ofte spejler trænerens adfærd, hvilket stiller krav til konstant selvmonitorering. Den mest effektive *in-game* ledelse handler derfor ikke blot om at tage de rigtige taktiske beslutninger, men også om at skabe de rette emotionelle og kommunikative betingelser for, at beslutningerne bliver forstået, accepteret og udført på banen.

Undersøgelsens kvalitative metode har været særdeles velegnet til at belyse disse komplekse og kontekstafhængige forhold. Interviewformen har givet adgang til de seks træneres refleksioner, erfaringer og begrebsverden på en måde, som kvantitative metoder ikke kunne have muliggjort. Samtidig er det vigtigt at anerkende metodens begrænsninger. Åbenheden i svarene kan være påvirket af relationen mellem mig som interviewer og informanterne, og man må overveje, hvor meget trænerne reelt vil dele med en fagfælle og potentiel konkurrent. Jeg vurderer dog, at tilliden i samtalerne har været høj, og at dybden og ærligheden i svarene har gjort det muligt at tegne et nuanceret og validt billede af beslutningsprocesser i kampens hede.

På baggrund af analysen kan det konkluderes, at effektiv *in-game management* i dansk topfodbold kræver mere end blot faglig indsigt og taktisk planlægning. Det kræver et bevidst mentalt lederskab, hvor intuition, forberedelse, følelser og kommunikation mødes i et præstationsrum præget af tidspres, kompleksitet og høj følelsesmæssig intensitet. Den moderne chefræner skal derfor mestre ikke blot spillets struktur – men også sig selv.

Perspektivering

I en fodboldverden, der bevæger sig mod stadig mere kompleksitet og datadrevet styring, rejser der sig to væsentlige spørgsmål: Hvad sker der med intuitionens rolle i fremtidens in-game management? Og hvordan forandres forholdet mellem trænerens beslutninger og spillernes handlefrihed?

På den ene side peger udviklingen i moderne fodbold i retning af et øget fokus på live-data. Den teknologiske udvikling muliggør, at trænere får adgang til mere præcis og øjeblikkelig information end nogensinde før. Men på trods af disse fremskridt argumenterer denne undersøgelse for, at intuitionens betydning ikke forsvinder – tværtimod bliver den måske endnu vigtigere.

Når mængden af information stiger, øges også risikoen for overload. Under kampens pres vil det sjældent være muligt at gennemgå al data i realtid – og her er det netop trænerens intuitive evne til hurtigt at skelne væsentligt fra uvæsentligt, som bliver afgørende. I den forstand fungerer intuitionen ikke som en modsætning til data, men som et redskab der skal filtrere i data, og derved gør det muligt at omsætte information til meningsfuld handling. Det er i samspillet mellem erfaring, datainformation og intuitiv dømmekraft, at trænerens reelle beslutningskraft manifesterer sig.

Derfor bliver intuition ikke marginaliseret i fremtiden – den bliver kritisk. Trænere, der formår at integrere data i deres mentale modeller uden at lade sig styre blindt af den, vil stå stærkest. Som flere af interviewpersonerne beskriver, bruges data i stigende grad som et middel til at bekræfte eller nuancere mavefornemmelsen – ikke til at erstatte den.

Samtidig peger flere af trænerne – særligt Træner 5 og Træner 6 – på et voksende dilemma i moderne fodbold: På den ene side bliver trænerens intuition under kamp vigtigere end nogensinde i mødet med øget datamængde, pres og kompleksitet. På den anden side bevæger spillet sig i en retning, hvor det i stigende grad er spillernes evne til selv at tage intuitive og autonome beslutninger på banen, der bliver afgørende for holdets succes.

Som Træner 6 udtrykker det: “*De har ikke noget ejerskab i det.*” Det udsagn illustrerer en udfordring, som mange trænere genkender – nemlig at spillerne i visse tilfælde bliver for afhængige af input udefra, og ikke i tilstrækkelig grad tager ansvar for at læse spillet og handle selvstændigt. I en tid hvor kampbillederne skifter hurtigt, og modstandernes løsninger bliver stadig mere avancerede, er det ikke længere nok, at træneren har et stærkt intuitivt lederskab. Træneren må i stigende grad udvikle spillerens intuition.

Dette skaber et skift i forståelsen af *in-game management* – fra at være en centralt styret aktivitet til en delt beslutningsproces, hvor træneren sætter retning og rammer, men spillerne navigerer hurtigt og fleksibelt. Derfor må træningen i højere grad designes med fokus på beslutningstagning, scenariebaseret læring og udvikling af spilintelligens. Spillere skal lære at agere ud fra et internt kompas – ikke afvente eksterne kommandoer.

Dermed opstår en interessant balance: Jo stærkere trænerens intuition er, jo vigtigere bliver det at bruge den til at *understøtte* – snarere end *erstatte* – spillernes egne beslutninger. Trænerens intuition bliver ikke mindre vigtig, men dens funktion forskydes: fra direkte styring til at skabe en kultur, hvor spillerne selv kan træffe intuitive valg i kampens hede.

Når dette lykkes, skabes der mulighed for kollektivt flow – hvor trænerens klarsyn og spillernes spontane beslutningskraft forstærker hinanden. I fremtidens fodbold bliver både trænerens og spillernes intuition ikke bare relevante – de bliver hinandens forudsætning.

Litteraturliste

Flow; Csikszentmihalyi, Mihaly; 1990

<https://blogs.baruch.cuny.edu/authenticityandastonishment2/files/2013/04/Mihaly-Csikszentmihalyi-Flow1.pdf>

OODA loop

Boyd's OODA Loop; Richards, Chet; 2020

<https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2683228/Boyds%20ODA%20Loop%20Necesse%20vol%205%20nr%201.pdf>

Naturalistic Decision-Making in Sport

Bossard, Cyril; Kérivel, Thibault; Dugény, Sylvain; Bagot, Pierre; Fontaine, Tanguy; Kermarrec, Gilles; 2022

<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.936140/full>

Dual-Process Theory

Furley, Philip; Schweizer, Geoffrey; Bertrams, Alex; 2015

https://www.researchgate.net/publication/271464131_The_two_modes_of_an_athlete_Dual-process_theories_in_the_field_of_sport