

også udelukkende bevæge sig mellem U3 og U4. Og så er det også vigtigt at være opmærksom på, at en udøver godt kan bevæge sig tilbage til tidligere udviklingsniveauer, f.eks. fra U4 til U3, hvis opgaverne bliver meget rutineprægede. En udøver kan være U4 i forhold til visse konkrete opgaver eller situationer, men være U1 på andre områder. F.eks. U4 rent teknisk, men U1 rent taktisk.

Når træneren skal identificere en udøvers udviklingstrin, kan det ske ved iagttagelse og observation, men træneren kan også få en masse viden ved at tale med udøveren og spørge ud. Det er sjældent sådan, at udøveren siger, at "jeg er U2 eller U3", men træneren kan spørge til både motivation, selvtillid og kompetenceniveau i forhold til en given opgave eller situation.

De fire ledelsesstile i situationsbestemt ledelse

Overordnet set består en ledelsesstil af en kombination af to typer lederadfærd: støttende adfærd og instruerende adfærd.

GRADEN AF STØTTENDE ADFÆRD: I hvilken grad fokuserer træneren på at udvikle udøverens engagement (motivation og selvtillid) via støtte, opmuntring og ved at lytte til udøverens oplevelser og behov?

GRADEN AF INSTRUERENDE ADFÆRD: I hvilken grad fokuserer træneren på at udvikle udøverens kompetenceniveau via instruktion, ved at fortælle hvad og hvordan, eller ved at få udøverens egne tanker, ideer og løsninger på banen?

Samlet set giver det, som vi skal se, fire typer af ledelsesstile træneren kan vælge mellem i situationsbestemt ledelse. De fire typer skal matches til udøverens udviklingsniveau (se figur 27 og 28).

S1: INSTRUERENDE ADFÆRD

Den instruerende træner bruger høj grad af instruktion og lav til moderat grad af støttende adfærd. Træneren bruger S1 over for en udøver på udviklingstrin U1. Udøverens behov ligger primært i forhold til at udvikle sine kompetencer. Derfor har træneren hovedsageligt sit fokus på opgaven, hvor han instruerer, viser, forklarer osv. Han giver masser af feedback, men det er tæt knyttet til opgaveløsningen i form af korrektioner og fejltreninger. Træneren følger ofte op på, hvordan det går. En vis form for støtte er altid nødvendig i form af ros og opmuntring, men da udøverens engagement er i top, er trænerens fokus ikke på at støtte da udøveren simpelthen ikke har behov.

S2: VEJLEDENDE ADFÆRD

Den vejledende træner bruger høj grad af både instruktion og støttende adfærd. S2 bruges over for udøvere på udviklingstrin U2. Træneren vejleder udøveren i forhold til at løse opgaver. Da udøverens engagement er faldet, enten i form af faldende selvtillid eller motivation eller måske endda begge dele, giver træneren meget positiv feedback, roser og opmuntrer og anerkender den fremgang, der sker kompetencemæssigt. Hvor en instruerende træner fortæller, at sådan og sådan skal det gøres, forsøger den vejledende træner at udvikle ejerskab hos udøveren ved at forklare og overbevise, så udøveren virkelig kan se, hvorfor de løsninger, svar og anvisninger træneren kommer med er fordelagtige. Den vejledende træner spørger ind til udøverens oplevelser og opfordrer udøveren til selv at komme på banen med sine tanker og ideer. Træneren træffer de endelige beslutninger.

S3: STØTTENDE ADFÆRD

Den støttende træner bruger lav grad af instruktion og høj grad af støttende adfærd. S3 bruges over for udøvere på udviklingstrin U3. Udøverens evner er her over middel, og derfor slipper

træneren noget af styringen. I stedet for at instruere og vejlede bliver træneren deltager i udøverens læringsproces og beslutninger. Udøverens høje færdighedsniveau gør, at det ikke vil være motiverende, hvis træneren bare fortæller, hvordan tingene skal gøres. I stedet deltager den støttende træner i udøverens løsningsmuligheder og får hans ressourcer i spil. Her er der reel tovejskommunikation. Træneren lægger en del af ansvaret over til udøveren, og opmuntrer udøveren til selvstændighed. At ansvaret bliver lagt over på udøveren, kan medføre, at udøverens tryk falder, og derfor er det vigtigt, at træneren stadig udviser en høj grad af anerkendelse, støtte og opmuntring og gør klart, at han tror på udøveren og de potentialer, han besidder. Støttende lederadfærd (S3) har paralleller til coaching, som vi beskriver den i næste kapitel.

S4: DELEGERENDE ADFÆRD

Den delegerende træner bruger lav grad af instruktion og lav grad af støttende adfærd. S4 bruges over for udøvere på udviklingsstrin U4. Træneren bruger en delegerende trænerstil hos udøveren med et højt kompetenceniveau og en

høj motivation og selvtillid. Udøveren vil være motiveret, fordi han bliver udfordret og opfordret til at arbejde selvstændigt, på en måde hvor hans høje kompetencer og kreativitet bliver brugt til at finde optimale løsninger. Ved at uddelegere i form af at sætte rammerne og lade udøveren arbejde selvstændigt inden for dem, kan træneren samtidig opnå løsninger, han måske ikke engang selv har tænkt på. Uddelegeringen kan i bedste fald give bedre løsninger, præstationer og resultater.

Forudsætningen for at få succes med situationsbestemt ledelse er matchningen af ledelsesstil med udøverens udviklingsniveau. Hvis træneren kan matche de to, oplever udøveren til gengæld høj trivsel, motivation og selvtillid med positiv effekt på udvikling, læring og præstationer. Til gengæld vil et mismatch medføre utilfredshed og påvirke engagementet, læringen og præstationerne i negativ retning. En af de største udfordringer for træneren ved situationsbestemt ledelse er derfor at diagnosticere udøverens udviklingsniveau korrekt, og her anbefaler vi åben dialog i stedet for gætværk. Jo bedre dialog, hvor

Nybegynder i håndbold

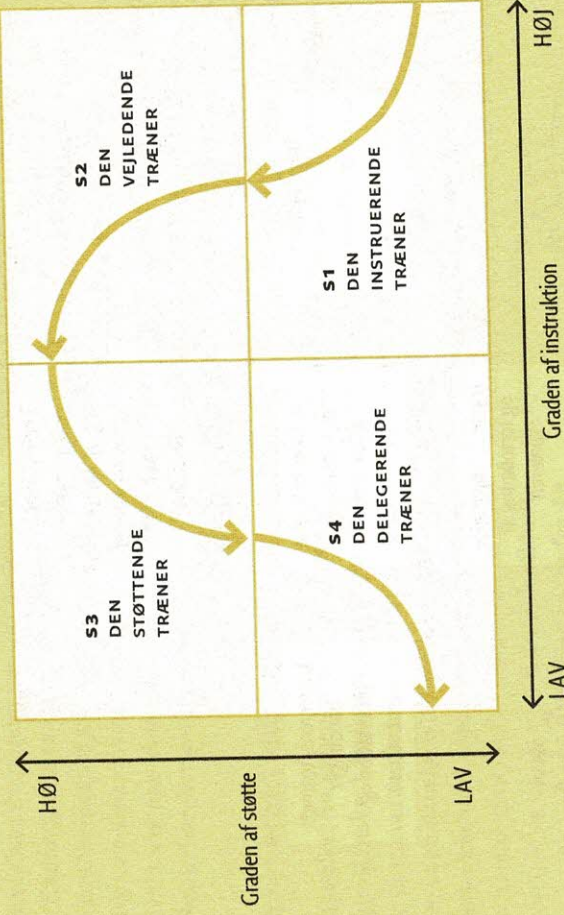
Martin er træner i en motionsklub for voksne. Her har han et damehold, som aldrig havde spillet håndbold før, men som gerne ville lære spillet, fordi de synes, det virker spændende. Der er ikke mange af dem, der har dyrket boldspil før, så bare det at kaste og gribe er svært. I begyndelsen fokuserer Martin utrolig meget på at skabe den trykthed, der gør, at det er okay at lave fejl. Martin fortæller dem, at han er sikker på, at de nok skal lære spillet, hvis de bare

Forestil dig at du skal prøve en idræt du aldrig har prøvet før.

Hvad foretrækker du, at træneren gør:

1. Fokuserer på opgaven?
2. Fokuserer på opgaven, men også er relationsorienteret, dvs. støtter og opmuntrer dig?

Figur 28: Situationsbestemt ledelse af sportsudøvere



Udøverens udviklingsniveau

U4	U3	U2	U1
Høj kompetence	Middel til høj kompetence	Lav til nogen kompetence	Lav kompetence
Højt engagement	Svingende engagement	Lavt engagement	Højt engagement

UDVIKLET

UDVIKLES

Omarbejdet fra Ken Blanchard (2006)

Udøveren vil være udfordret og opfordret på en måde hvor kreativitet bliver stimuleret. Ved at udøvere og lade udøveren for dem, kan træneren, han måske vil uddelegeringen af træningen, præstationer.

med situationsbestemt ledelsestil. Hvis træneren til genkendelse med præstationer. træneren og træneren udøveren udøveren vil åbne sig, hvor

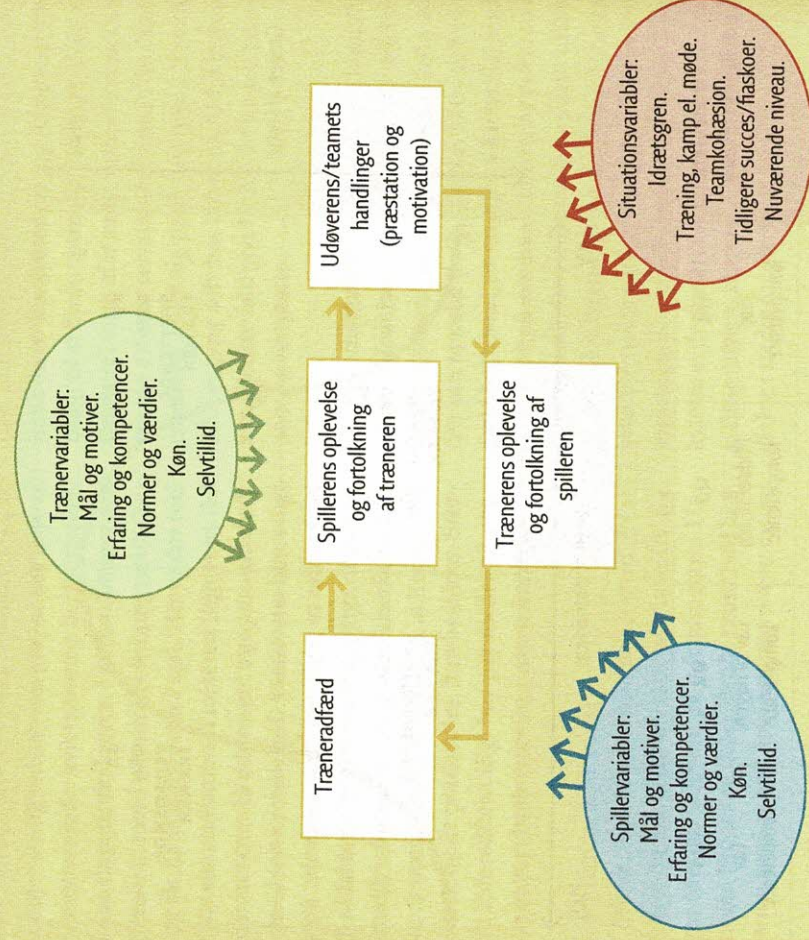
både træneren og udøveren fortæller åbent og ærligt om deres oplevelser, engagement og kompetencer, jo større chance er der for et match, som fører til høj trivsel og gode præstationer.

Det er klart, at der er situationer, hvor træneren ikke kan være lige åben omkring sine tanker, og hvor udøveren måske heller ikke er åben i forhold til sine tanker. Det kan f.eks. være svært for en fodboldspiller at udtrykke, at han mangler selvtillid eller føler sig usikker, hvis han har en fornemmelse af, at det vil påvirke udtagelsen til

holdet. En typisk dygtig træner vælger en forskellig ledelsestil, alt efter om han skal sætte en spiller af holdet, diktere ændringer i forsvarret under en timeout eller sidder under en spillersamtale eller et spillermøde og snakker med de udøvere, han træner, om, hvilke målsætninger og udviklingsområder de har.

Trænerens opfattelse og fortolkning af udøverens handlinger er central for, hvordan han senere handler. Oplever han, at udøveren er motiverede? Oplever han, at de præsterer opti-

Figur 29: Træneren og træningsmiljøet



Inspireret af Ronald Smith og Frank Smoll, 1989

De to amerikanske idrætspsykologer Ronald Smith og Frank Smoll har i mange år beskæftiget sig med at finde frem til, hvordan trænere skaber de mest positive træningsmiljøer. En af deres pointer er, at trænerens ledelsesstil må tage udgangspunkt i hans fortolkning af et kompleks samspil af trænervariabler, udøversvariabler og situationsvariabler.

Flere studier har vist, at udøvere med lavt selvværd ønsker en støttende og instruerende træner, mens udøvere med højt selvværd i højere grad ønsker delagtiggørelse og ansvar. Når afstraffende teknisk instruktion kan svække selvværdet og ødelægge forholdet til træneren, og udøvere med svækket selvværd netop har brug for et godt forhold til træneren præget af støtte, er der

basis for en ond cirkel. For udøveren med lavt selvværd er det netop vigtigt, at træneren støtter og hjælper ham. Med den rette støtte vil hans selvværd stige, og efterhånden vil han kunne udvikle sine kompetencer og tage øget ansvar for sin egen udvikling.

malt? Oplever han tilfredshed hos udøverne? Hvordan oplever han udøvernes udviklingsniveau?

Træneren handler på baggrund af sine fortolkninger. Efterfølgende er trænerens adfærd ud-sat for fortolkninger af spillerne. Den tolkning bliver afgørende for, hvordan spillerne handler. Og sådan kører processen hele tiden (se også næste kapitel om kommunikation).

Elitetrænerens ledelsesstil

Thomas Anker fra Københavns Universitet undersøgte danske håndboldspilleres indstilling til trænerens ledelsesstil i 2003: Eliteudøvere i den danske håndboldliga i bestemte situationer foretrækker en autokratisk og instruerende træner, men i andre situationer en mere involverende og coachende træner, konkluderede han. Undersøgelsen adskiller sig fra de amerikanske, fordi den er baseret på dybgående interviews med seks håndboldspillere, mens mange af de amerikanske undersøgelser er baseret på spørgeskemaundersøgelser.

Inddragelse og ejerskab ved beslutninger vedrørende målsætning og spilkoncept

Thomas Anker viser, at spillernes indstilling er positiv over for træner, som inddrager spillerne, når der skal opstilles en målsætning og fastlægges et spilkoncept. Ved at inddrage spillerne udvikler spillerne ejerskab over målsætning og spilkoncept. Derudover øger det bevidstheden om de opgaver, som skal løses, samt hver spillers rolle og værdi. Ejerskabet og bevidstheden øger teamets motivation og kohæsion og derigennem præstationen.

Hvis beslutningerne tages hen over hovedet på spillerne, medfører det utilfredshed og manglende ejerskab. Hvis det samtidig fremstår uklart, hvad holdets målsætning, spilkoncept og

rollefordelingen er, kan det medføre utryghed, frustrationer og manglende accept fra spillernes side, hvilket påvirker motivationen og præstationen i negativ retning.

Konstruktiv feedback og instruktion i stressede situationer

Under kampe ser spillerne helst, at træneren optræder roligt og giver opbakning og konstruktiv feedback i forhold til, hvordan de skal løse opgaverne, de står over for, siger Thomas Anker. Alt for ofte er det spillernes oplevelse, at træneren råber af dem og straffer dem verbalt, hvis de laver fejl. Dette medfører, at spillerne, der i forvejen er stressede, bliver endnu mere stressede og ikke finder bedre løsninger. Spillerne ved godt selv, når de laver en fejl, og har derfor brug for instruktioner, vejledning eller støtte til at finde nye og bedre løsninger.

Uddelegering og coaching i flow-situationer

Når spillerne ikke er stressede, og der er godt flow i deres spil, ser de helst, at træneren holder sig i baggrunden i stedet for at instruere, siger Thomas Anker. Spillerne mener, at trænerens instruktioner går ud over kreativitet og motivation, når de har det godt, og at spillerne ofte har bedre og flere ideer end træneren, hvis spillerne taler sammen om mulighederne indbyrdes. Tør træneren lægge ansvaret over til udøverne? Husk at vi nu taler om idrætsfolk med stor parathed, mens de stressede udøvere fra før har en lav parathed i situationen.

Overensstemmelse mellem verbal og nonverbal kommunikation

Spillerne i Thomas Ankers undersøgelse siger, at de generelt ønsker træner med stort engagement, men at engagementet ikke må medføre for store armbevægelser og en træner, der råber og skriger. Det kan let flytte fokus fra trænerens