

» Jeg kan jo ikke beslutte, hvad der er rigtigt at gøre for mine udøvere. Så lærer de jo aldrig selv at træffe de beslutninger. Jeg skal lære dem at reflektere og træffe de rette valg. «

DANSK ELITETRÆNER 2009

Coaching som trænerrolle

Hvad er coaching?

Coaching bruges som begreb om mange ting: en ledelsesform, en særlig type udviklingssamtale, en strategi til personlig udvikling og meget andet. I denne bog beskæftiger vi os med coaching som:

EN SITUATIONSBESTEMT TRÆNERROLLE

Ved en *trænerrolle* forstår vi en bestemt måde at agere på som træner, der bygger på et særligt menneske- og lærings syn. At vi betragter det som en *trænerrolle*, betyder, at coaching i erhvervslivet, som medarbejdersamtale, stresscoaching og alle mulige andre måder at arbejde med coaching på ikke er en del af denne bog. Vi kigger på coaching i sportens verden, og hvornår og hvordan man som træner kan benytte sig af coaching. At rollen er *situationsbestemt*, betyder, at coaching er en trænerrolle, der egner sig godt i visse situationer, men ikke i alle.

Coaching handler grundlæggende om, at træneren i dialog med udøveren hjælper udøveren til at reflektere og udvikle sig. Det gælder både i samtaler, hvor coach og udøver i fællesskab kan afdække de udfordringer, som udøveren oplever at stå over for, og afdække muligheder og træffe valg om, hvordan han eller hun skal komme vi-

dere. Det gælder også på banen, når udøveren bøvler med en teknisk detalje, hvor coachen via spørgsmål hjælper udøveren til en større bevidsthed om, hvad han gør, og hvordan han kan komme videre.

Coaching er på mange måder et opgør med en traditionel trænerrolle. Træneren skal ikke længere være eksperten, der analyserer problemet og serverer løsningen for udøveren ved at instruere og fortælle. Træneren skal først og fremmest være nysgerrig på udøverens oplevelser og derefter bruge sin ekspertise til at analysere situationen og stille de spørgsmål, der kan få udøveren til at reflektere og komme videre.

Coaching er efterhånden brugt i mange sammenhænge, og mange typer af coaching er blevet udviklet og beskrevet. I næste kapitel lægger vi vores forståelse af coaching frem og beskriver det særlige læringssyn, som coaching (i denne bogs forståelse) bygger på. En central del af dette læringssyn er troen på, at udvikling bedst stimuleres ved, at udøveren tænker med. En coachende træner tror på, at udøveren har en lang række kompetencer og ressourcer, som træneren bør bringe i spil ved at involvere udøveren mest muligt. Udøveren skal have hjælp til at bringe dem i spil. Både fordi udøverens kompetencer er vigtige, og fordi det er motiverende at blive involveret. En coachende træner tror på, at en udøver, der får at vide, hvad han skal gøre, bliver uselvstændig og ude af stand til at udvikle sig, når træneren ikke står ved siden af – mens en udøver, der selv tager ansvar, reflekterer og er medbestemmende, udvikler selvstændighed og en evne til at "træne sig selv". Man lærer bedre, når man reflekterer over det, der sker.

Coaching bygger på et særligt læringssyn, som træneren må kunne stå inde for.

Den optimale trænerrolle

Trænerrollen er en kompleks rolle, hvor træneren skal navigere mellem træning, konkurrence/kamp og samtaler uden for træning og kamp. Hans opgave er dels at udvikle udøverne på lang sigt og dels at hjælpe dem til at toppe her og nu til konkurrencen.

Alle trænere ønsker a
kan. Alligevel er træ
enormt. Men når det
om at hjælpe udøver
store variation? Højs
ud af, hvad den optir
hvem udøverne er, h
forskellige og fortolk
ser og vurderer træne
oplevelse af kompete
deres motivation i tra
dere, hvilken træner

Hypptigt anvendte træ

Instruktion, mesterlæ
stile, som ofte benytte
hos udøveren. Traditi
mesterlære, når de sk
Disse trænerroller ha
de har også nogle beg
med, at samfundet ge
stiller større krav til in
vundet indpas som er
for nogle af de begræ
de traditionelle træne
rollerne kommer til u
ningssituation, eller o
Lad os kigge nærmere
rollerne, når de anven

Instruktion

Instruktion er mange
struktion er kendeteg
er eksperten, der på b
teoretisk indsigt i spor
skal udføre tekniske d

Alle trænere ønsker at være så gode trænere, som de overhovedet kan. Alligevel er trænere vidt forskellige. Trænerroller varierer enormt. Men når det ikke skyldes forskelle i ambitioner eller i ønsket om at hjælpe udøverne bedst muligt, hvad er så forklaringen på den store variation? Højest sandsynligt, at det er dybt komplekst at finde ud af, hvad den optimale trænerrolle er. Det afhænger af situationen, hvem udøverne er, hvem trænerne er og meget mere. Alle udøvere er forskellige og fortolker deres træners adfærd forskelligt. Måden, de ser og vurderer trænerens adfærd på, påvirker deres selvopfattelse, oplevelse af kompetence, selvværd og så videre, hvilket igen påvirker deres motivation i træningen. Det er op til den enkelte træner at vurdere, hvilken trænerrolle han finder optimal i en given situation.

Hyppigt anvendte trænerroller

Instruktion, mesterlære og coaching er tre trænerroller eller trænerstile, som ofte benyttes i idrætten til at skabe udvikling og læring hos udøveren. Traditionelt set har trænere benyttet instruktion og mesterlære, når de skulle lære udøverne nye færdigheder på banen. Disse trænerroller har fungeret tilfredsstillende i en årrække, men de har også nogle begrænsninger, som er blevet mere tydelige i takt med, at samfundet generelt har udviklet sig, og unge udøvere i dag stiller større krav til involvering og mening. Derfor har coaching vundet indpas som en moderne trænerrolle, da den netop løser op for nogle af de begrænsninger og problemer, som var forbundet med de traditionelle trænerroller. Der er selvfølgelig forskel på, hvordan rollerne kommer til udtryk, alt efter om vi befinder os midt i en træningssituation, eller om vi befinder os i en samtale uden for banen. Lad os kigge nærmere på nogle af de vigtigste forskelle på trænerrollerne, når de anvendes i træningssituationer.

Instruktion

Instruktion er mange træners foretrukne måde at agere på. Instruktion er kendetegnet ved at være verbal og eksplicit. Træneren er eksperten, der på baggrund af mange års erfaring og en større teoretisk indsigt i sporten fortæller udøveren, hvordan han eller hun skal udføre tekniske detaljer eller hvilke taktiske midler, der virker



En træner bruger ofte instruktion som her. Coaching er en anden type trænerrolle, som har en række fordele, hvis udøveren er nået op på et vist kompetenceniveau og er motiveret for at blive involveret.

i forskellige situationer. God instruktion handler om at give klare og præcise instruktioner. Instruktion kan sagtens være direkte, men det er vigtigt at være tydelig og konkret. God instruktion bygger på tillid og respekt. Instruktionen skal være inden for den konkrete situation og være en dygtig formidling af den bedste løsning som er konkret og praktisk.

For at man skal lykkes med instruktion, er det vigtigt at være i stand til at forstå instruktionsmodtageren og deres behov. Det er vigtigt at være direkte og konkret, men også at være fleksibel og tilpasset. Trænere har oplevet at deres instruktioner ikke fungerer, fordi de ikke har taget hensyn til deres egen erfaring, uden at det betyder, at de ikke er grund, at instruktionerne ikke fungerer. Men som vi kommer til senere, er det vigtigt at være af vores egne oplevelser og erfaringer. Men når træneren giver instruktioner, er det vigtigt at trænerens analyser, for at være sikker, at det giver mening og perspektiv. Derfor bliver det vigtigt at få hans perspektiv og erfaringer med sig, som træner at tale med.

Mesterlære

Mesterlære er en anden type trænerrolle, som er baseret på den erfaring, som træneren har. Her er det vigtigt at være tydelig og konkret, men også at være fleksibel og tilpasset. Mesterlære er mere i form af at vise, end at tale. Træneren prøver dem af. Der er ingen regler og vises og videregiver, men det er vigtigt at være erfarne. I denne læring er det vigtigt at være implicit end ved instruktion. Det er vigtigt at være kroppen, uden at udøveren gør. Dette kaldes også mesterlære. Dette kaldes også mesterlære. Mesterlære er for eksempel at være træner eller et tæt samarbejde med en udøver eller i en træningsgruppe.

i forskellige situationer. Vi kalder det indimellem 'fejlretning', men god instruktion handler om meget mere end at rette fejl.

Instruktion kan sagtens tage udgangspunkt i, hvad udøveren er god til. God instruktion bygger på, at træneren vitterlig er meget vidende inden for den konkrete sportsgrens udfordringer, men også at han er en dygtig formidler. Instruktion er velegnet, hvis der findes én løsning som er konkret, indlysende og omsættelig.

For at man skal lykkes med instruktion, kræver det, at udøveren er i stand til at forstå instruktionerne, forholde sig til dem og omsætte dem til konkrete handlinger. Det kan være svært for mange udøvere direkte at omsætte trænerens instruktioner til handling. Mange trænere har oplevet at rette de samme ting hos en udøver et utal af gange, uden at det helt har haft den effekt, de ønskede. Ofte af den grund, at instruktionerne bygger på trænerens analyse af et problem. Som vi kommer ind på i kapitel 2, så handler vi på baggrund af vores egne oplevelser og perspektiver på den verden, vi lever i. Men når træneren giver instruktioner, så er det netop på baggrund af trænerens analyser, fortolkninger og perspektiver, og det er slet ikke sikkert, at det giver mening for udøveren, der kan have et helt andet perspektiv. Derfor bliver det vigtigt at stille spørgsmål til udøveren og få hans perspektiver og oplevelser på banen. Ellers risikerer man let som træner at tale hen over hovedet på udøveren.

Mesterlære

Mesterlære er en anden populær trænerstil. Den bygger også på træneren som den erfarne, der har en masse viden, som han kan videregive. Her er det ikke så meget i form af instruktioner, men mere i form af at vise, hvordan tingene skal gøres, hvorefter udøveren prøver dem af. Der skabes et praksisfællesskab, hvor den erfarne viser og videregiver, mens den unge suger til sig og kan spørge den erfarne. I denne læringsform foregår læringen ofte meget mere implicit end ved instruktion, og læringen inkorporeres så at sige i kroppen, uden at udøveren nødvendigvis kan sætte ord på, hvad han gør. Dette kaldes også udøverens implicitte eller tavse viden. Mesterlæren er for eksempel ofte tydelig, når der er tale om en spillende træner eller et tæt samspil mellem yngre og ældre udøvere på et hold eller i en træningsgruppe.



Coaching er ikke altid den mest fordelagtige trænerrolle. Det kan også være udviklende, når træneren viser og forklarer. Trænerrollen skal tilpasses situationen og udøveren.

Bygger man træningsmiljøet op efter principperne for mesterlære, så begrænser man sig dog til læremesterens potentiale og forudsætter, at udøveren kan omsætte det foreviste. Samtidig kræver det, at læremesteren kan forevise og demonstrere. Det bliver en stor udfordring, særligt i idrætter der ændrer sig hurtigt og med udøvere på højt niveau, som er langt dygtigere, end træneren nogensinde selv har været.

En populær sætning, som vi har hørt mange trænere bruge, er: "Vis, forklar, vis". I coaching har man mere fokus på at spørge ind, skærpe opmærksomhed og skabe refleksion.

Instruktion og mest begrænsninger. Både er der ofte tale om ved – udøveren må de for udøverens egen begrænsning i refulde potentiale. Vi kan også i frustrerede skyldninger for, hvad alligevel ikke kan la kan det være demotiv ideer i spil.

Via coaching kan tr livs.

Coaching

En coach er bevidst spørgsmål til udøve klogere på, hvad de chen via sine spørg

Her kommer udøve tiverende proces me forståelsen, selvans

Coaching er ikke ba almindelig samtale. diskutere et emne o coachende samtale udfordring, som ud på udøverens vegne løsning, og fortælle han spørgsmål, der hjælper udøveren ti understøtter en refl ren til at forstå sin u komme videre.



Instruktion og mesterlære har en række af de samme begrænsninger. Både i instruktion og mesterlære er der ofte tale om vidensmonopol. Træneren ved – udøveren må lære. Det er ofte begrænsende for udøverens egen kreativitet og kan betyde en begrænsning i realiseringen af udøverens fulde potentiale. Videns-monopol og ekspertråd kan også i frustrerende perioder medføre undskyldninger for, hvorfor alle de nye ekspertforslag alligevel ikke kan lade sig gøre. Sidst men ikke mindst kan det være demotiverende ikke at kunne bringe sine egne tanker og ideer i spil.

Der findes mange trænerroller. Hvilken rolle der fungerer bedst, afhænger af målet, situationen, hvem udøverne er, og hvem træneren er.

Via coaching kan træneren komme nogle af disse udfordringer til livs.

Coaching

En coach er bevidstheds- og opmærksomhedsskærper. Han stiller spørgsmål til udøverens oplevelser, for at udøveren selv skal blive klogere på, hvad der egentlig sker i aktiviteten. Derefter hjælper coachen via sine spørgsmål udøveren til at finde løsninger.

Her kommer udøverens potentiale for alvor i spil. Der skabes en motiverende proces med udgangspunkt i udøverens verden, hvilket øger forståelsen, selvansvarligheden og læringen hos udøveren.

Coaching er ikke bare 'sniksnak'. Coaching adskiller sig fra en almindelig samtale. I en almindelig samtale vil udøver og træner diskutere et emne og hver især have holdninger til selve 'sagen'. I en coachende samtale forholder coachen sig optimalt set neutralt til den udfordring, som udøveren står med. Han har ingen særlige projekter på udøverens vegne, ønsker ikke, at han skal nå frem til en bestemt løsning, og fortæller ikke om sine egne holdninger. I stedet stiller han spørgsmål, der understøtter udøverens *egendialog*, det vil sige hjælper udøveren til at blive mere klar på sin udfordring. Coachen understøtter en refleksion, der *tilhører* udøveren og hjælper udøveren til at forstå sin udfordring og træffe et valg om, hvordan han skal komme videre.

Den coachende træners mål

En instruerende træners mål er at lave en god og grundig analyse af problemet, for derefter at servere løsningen på en måde, så udøveren forstår det. En coachende træner har andre mål. De er:

- At deltage i idrætsudøverens læring og udvikling frem for at instruere udøveren.
- At bringe idrætsudøveren i en selvobserverende og reflekterende position (egendialog) blandt andet via nysgerrighed og spørgsmål.
- At hjælpe idrætsudøveren med at formulere mål og forfølge dem.
- Indimellem at træde tilbage og lade udøveren 'bøvle' med eget træningsområde.
- At støtte udøveren i at udvikle bevidsthed om en konkret situation, dens krav og muligheder.
- At støtte udøveren i at se muligheder og løsninger frem for problemer og begrænsninger.
- At give problemløsningsopgaver, som giver mening for idrætsudøveren.
- Igennem ovenstående at udvikle udøverens evne til hele tiden at reflektere og lære, og dermed gøre ham eller hende mindre afhængig af trænerens instruktioner.

Hvornår kan jeg benytte coaching?

Om en trænerrolle er effektiv, afhænger af situationen, konteksten, udøvervariabler, hvem træneren er, og hvem udøveren er. Således også med coaching. Det er ikke muligt at give et endeligt svar på, hvornår coaching er den rette trænerrolle.

Først og fremmest er det vigtigt at forstå, at coaching egner sig til at skabe udvikling og læring hos udøveren. Det betyder, at der er en lang række af trænerens opgaver, hvor coaching ikke er velegnet. Det kan for eksempel være, når træneren skal sætte holdet eller irttesætte

Coaching er velegnet til at skabe læring og udvikling, men er ikke svaret på alt.

Anerkend udøverens kompetener og motiver til involvering

LAV MOTIVATION FOR INVOLVERING I LÆRING

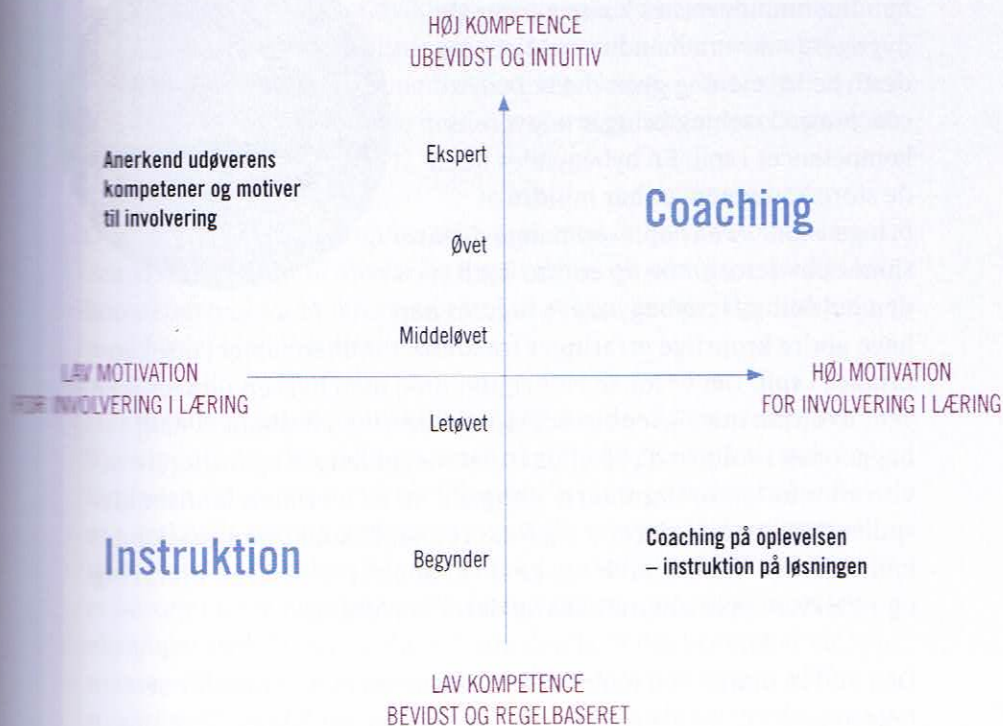
Instruktion

Figur 2. Parathed til at blive coach
motivation for at reflektere og involvering i trænerrolle.

en udøver, der ikke har
i situationer med tidspr
tioner, hvor dialogen ik
nederlag, mens udøver

En anden central faktor
niveau og motivation. D

Modellen i figur 2 viser
vigtige og samtidig hår



Figur 2. Parathed til at blive coachet. Særligt udøverens kompetenceniveau og hans eller hendes motivation for at reflektere og involvere sig i træningen har betydning for, om coaching er en velvalgt trænerrolle.

en udøver, der ikke har overholdt klubbens kodeks. Det kan også være i situationer med tidspres, såsom timeout, og i det hele taget i situationer, hvor dialogen ikke har gode vilkår, for eksempel lige efter et nederlag, mens udøveren er stresset og sur.

En anden central faktor er udøverens parathed i form af kompetenceniveau og motivation. Det kan fungere som en slags tommelfingerregel.

Modellen i figur 2 viser, at vi betragter to dimensioner som særligt vigtige og samtidig håndgribelige i forhold til, om træneren med for-

del kan benytte coaching. Den ene dimension handler om udøvernes kompetencer. Jo dygtigere udøvere man har med at gøre, desto bedre mening giver det at benytte coaching. Coaching bringer udøverens kompetencer i spil. En nybegynder uden de store kompetencer har mindre at bringe i spil. Vi har oplevet mange diskussioner om dette emne og er ofte stødt på den holdning, at nybegyndere sagtens kan have andre kropslige erfaringer fra andre sammenhænge, der kan bringes i spil. Det er for så vidt rigtigt nok, men hvis en udøver ikke ved, hvordan man laver en indersideaflevering i fodbold eller et baggerslag i volleyball, så er det uligt meget lettere og hurtigere at vise eller forklare. Har man til gengæld med en erfaren landsholdsspiller at gøre, der placerer sig forkert i nogle konkrete situationer, kan man med fordel inddrage ham i at analysere sin egen placering og reflektere over alternativer og deres betydning.

Er dine udøvere dygtige, men ikke vant til at blive inddraget, kan du motivere dem ved at gøre det tydeligt, at du gerne vil have deres kompetencer i spil.

Den anden dimension handler om udøvernes motivation for at tage ansvar og involvere sig i forhold til egen udvikling. Coaching kræver, at udøveren er med på at blive coachet og har lyst til at blive coachet. Mange udøvere er blevet opdraget med instruktion og mesterlære, og de kan ikke forstå, hvorfor træneren lige pludselig stiller spørgsmål i stedet for at give instruktioner: "Ved træneren ikke, hvad han taler om eller skal kigge efter?" eller "Har han ikke forberedt sig? Er han umotiveret?"

Derfor kræver det, at træneren forklarer, hvad han gør, og hvorfor han gør det. Vi kender til tilfælde, hvor en træner blev fyret, fordi spillerne var utilfredse med trænerens "manglende engagement og kompetence". Reelt havde træneren besluttet at inddrage spillerne mere og stille flere spørgsmål, end de var vant til, fordi han gerne ville have deres kompetencer i spil. Træneren undlod dog at forklare filosofien bag sit valg, og spillerne misforstod. Når vi underviser trænere i coaching, gør vi derfor altid meget ud af, at trænerne skal huske at afstemme forventninger med deres udøvere, før de begynder at coache.

Har man med nybegynderen at tage ansvar for egen udvikling, giver nogle konkrete og oplagt valg. Har man med en erfaren og moden spiller, er det mere om at vælge mellem flere muligheder og ønsker om at have et oplagt valg.

Det efterlader to kvalifikationsniveauer men lille lyst til at arbejde på kompetenceniveau med fordel blande r

Har man med kompetente spillere, kan man blive inddraget eller involveret i træningen. Langsomt vænne og involvere spillerne i at anerkende deres kompetencer og til øvelser, de godt kan lide. Et bestemt tema eller emne kan eksempelvis være at eksemplere sig: "Jeg har mange erfaringer. Du kan være mere i spil. Jeg er sikker på, du tænker med i processen. Vil du prøve her?"

Andre udøvere vil gerne involveres i træningen til at vælge øvelser og aktiviteter. Træneren sjældent en mulighed for at gøre så det giver ikke mening. I stedet kan træneren gøre deres bevidsthed om deres kompetencer og mange grader af involvering, hvilken fodboldspilleren, hvilken udøverens analytiske kompetencer træneren anviser løsnings

Som tidligere beskrevet er de væsentlige faktorer i træningen er opbakning

Har man med nybegyndere at gøre, der ikke har store ønsker om at tage ansvar for egen udvikling, men gerne vil have, at træneren giver nogle konkrete anvisninger, er instruktion eller mesterlære et oplagt valg. Har man derimod at gøre med kompetente udøvere, der er modne og ønsker at blive inddraget og tage ansvar, er coaching et oplagt valg.

Det efterlader to kvadranter: udøverne med et højt kompetenceniveau men lille lyst til ansvar og involvering, og udøverne med et lavt kompetenceniveau men en stor lyst til at tage ansvar. Her kan man med fordel blande rollerne lidt.

Har man med kompetente udøvere at gøre, der ikke er vant til at blive inddraget eller ikke er parate til at involvere sig, kan man langsomt vænne og motivere udøverne til at tage mere ansvar ved at anerkende deres kompetencer og stille spørgsmål, for eksempel til øvelser, de godt kan lide, og som kunne være gode til at træne et bestemt tema eller input til løsninger. Som træner kan man for eksempel sige: "Jeg ved, du er rigtig dygtig til det her og har en masse erfaringer. Dem kunne jeg rigtig godt tænke mig, at vi får mere i spil. Jeg er sikker på, at du lærer og udvikler dig bedst, hvis du tænker med i processen. Så hvilken løsning synes du ville være god at afprøve her?"

Andre udøvere vil gerne inddrages, men de er ikke kompetente nok til at vælge øvelser eller udvikle løsninger. På dette niveau har udøveren sjældent en masse forestillinger om, hvordan tingene kan gøres, så det giver ikke mening at spørge ind til udøverens ideer til løsninger. I stedet kan træneren med fordel benytte spørgsmål til at skærpe deres bevidsthed om, hvad de gør. Han kan spørge svømmeren, hvor mange grader albuen bøjer under fremføring, eller håndboldspilleren, hvilken fod han sætter af på i forskellige situationer. Det skærper udøverens analytiske sans og kropsbevidsthed. Herefter kan træneren anvisne løsningsmuligheder i form af korrektioner eller øvelser.

Som tidligere beskrevet er udøverens karakteristika ikke de eneste væsentlige faktorer. Konteksten er vigtig, for eksempel at der i klubben er opbakning til, at træneren benytter coaching som ledelsesstil.

Trænervariabler er også ekstremt vigtige. Især at træneren virkelig tror på coaching og ikke hele tiden falder tilbage til gamle vaner.

Nogle mener, at en dygtig coach kan coache i alle idrætter. Det er noget vås. Det er enormt vigtigt at understrege, at coaching ikke er et fripas for dårlige trænere. Det kræver et højt niveau af specialviden om idrætten at stille de gode og vedkommende spørgsmål. Når en tennistræner spørger en udøver: "Hvor højt kaster du bolden op under serveren?", er det udtryk for, at træneren på bag-

grund af viden og erfaring ved, at højden på opkastet af bolden i serveren er væsentlig at arbejde med. Når han ikke bare siger: "Kast den ca. 1½ meter op", er det netop fordi, det i første omgang handler om at skærpe udøverens bevidsthed om, hvad han gør, og dernæst at få ham til at tænke med i løsninger. Der kan være flere muligheder i forhold til den optimale højde for opkastet af bolden i serveren, og træneren tror på, at når udøveren selv tænker med, så er det mere sandsynligt, at opkastet faktisk ændrer sig til det bedre.

Er dine udøvere mindre dygtige, men glade for at blive involveret, så spørg dem gerne, hvordan de oplever situation, men giv selv løsningen

Opsummering

Der findes mange forskellige trænerroller. I dette kapitel har vi beskrevet to klassiske roller, nemlig instruktion og mesterlære, og sat dem over for coaching. De adskiller sig selvsagt i forhold til, hvad træneren rent faktisk gør. Men et spadestik dybere handler de om, hvordan træneren forstår læring og udvikling. I næste kapitel dykker vi dybere ned i det lærings- og menneskesyn, som coaching bygger på.