

Den gode træner

– nu med konflikt!

Coaching rollen vinder frem i idrætsklubberne som ledelsesredskab og i generel virksomhedsledelse. Denne coachende rolle er bl.a. defineret ved magtlighed og formekspertise snarere end indholdsekspertise. I og med at den coachende som udgangspunkt ikke vil bestemme og desuden umiddelbart ej heller har større viden, kan man som coach overhovedet bruge konflikten som et konstruktivt ledelsesredskab samtidigt med den coachende tilgang? Denne artikel vil forsøge at besvare dette spørgsmål med udgangspunkt i sportsverdenen.

Kan man i det hele taget lave en overordnet beskrivelse af den gode træner? Er det en veldefineret praksis, eller er det i virkeligheden noget som udføres vilkårligt af karismatiske personer på forskellige tidspunkter i forskellige situationer? Som i så mange andre svar på komplekse spørgsmål, må svaret her være *både – og*.

Coaching er disse års bud på den gode træners forholdsvist veldefinerede praksis. I coachingens grundidé ligger som nævnt implicit, at udøveren har svaret, og at coachen via opklarende spørgsmål faciliterer, at udøveren finder disse svar. Denne tankegang er både sympatisk og ifølge min egen trænererfaring langt hen af vejen også brugbar. Den er specielt effektiv når der er tid til refleksion, men den kan også være nyttig i de kampsituationer, hvor udøverens søgen efter svar bliver tilstrækkelig relevant og snævert defineret.

I min egen definition af den gode træner indeholder trænerrolle to fundamentale opgaver:

- At skærpe udøverens opmærksomhed på det som er vigtigst i situationen
- At vise (og ikke blot sige til) udøveren, at man tror på ham

Hvis man helt konkret stillede følgende spørgsmål og opgave til udøvere på et hvilket som helst niveau:

Hvad er det de trænere, som har betydet noget positivt for dig, har gjort?

Beskriv en specifik situation hvor en træner påvirkede dig i en positiv retning,

Vil jeg vove at påstå at de ville beskrive situationer hvor deres opmærksomhed blev skær-

pet på noget vigtigt og hvor de blev troet på. De vil ligeledes beskrive trænere, som har kunnet dette.

Det er sandsynligt, at ovenstående træner har optrådt coachende. Det er dog også sandsynligt, at denne ikke har optrådt coachende, men i stedet til tider har været instruerende, diktatorisk – ja endog ligefrem konfliktfremkaldende. Men har træneren, som først nævnt, skærpet opmærksomheden på noget vigtigt og udvist tro på udøveren, så har han været *en god træner*, også selvom der er blevet dikteret og endog skældt ud!!! Jeg kender ingen, som i det øjeblik det sker, synes det er fedt at blive skældt ud. Jeg er selv en stor tilhænger af idéen om, at personer ofte selv finder de gode løsninger for dem selv, og at træneren har en meget opmuntrende rolle i den proces. Men jeg møder ofte også udøvere, som har, om ikke lyst til, så i al fald brug for ny energi tilført til coachingen, og denne energi kommer f.eks. ud af en konflikt.

Lad os tage et ikke helt urealistisk scenarie i en skarp coaching situation af en badminton herredouble. Den (indledningsvist) coachende træner erfarer, at doublespillerne A og B har arbejdet på og finder det meget centralt, at de bakker hinanden op under kampene – selv under kriser. Når der er tænding på og god kommunikation, finder spillerne som regel deres bedste spil frem. Coachen spørger til, hvorledes de præcist agerer, når de ikke bakker hinanden op, og til hvorledes de agerer, når de bakker godt op. Coachen vil dernæst vide, om A og B er afhængige af ydre faktorer – noget som de ikke selv kan kontrollere – i forhold til,



om de bakker hinanden op. A og B erklærer her, at selv om det kan være svært, så er det en beslutning, de selv kan tage.

Inden kampstart har A og B altså fortalt coachen, at det er vigtigt at de bakker hinanden op, og de har fortalt, hvordan dette helt tydeligt ser ud og ikke ser ud. De har fortalt, at de selv kan bestemme om de bakker hinanden op, og at *de vil bakke hinanden op*. Coachen får i denne forbindelse at vide, at han gerne må hjælpe til med denne udfordring.

Hvad sker der nu? A og B spiller forrygende, bakker hinanden op og vinder. Så langt så godt. I næste runde spiller de imod et par som faktisk spiller godt! A og B bliver lidt overraskede, de kommunikerer sporadisk i starten og bakker hinanden op i en god periode, men begynder så imod slutningen af sættet at ryste lidt opgivende på hovedet af hinanden. Hvad gør den gode træner nu i det minut, der er til rådighed til coaching? Han kunne spørge coachende, hvordan opbakningen er lige nu? Hvor den kunne være bedre? Hvordan man evt. kunne forbedre den? Min erfaring siger mig her, at spillerne undvigende og modløse ville kigge ned i jorden. Det er svært at kommunikere og bakke op under pres, og A og B vil sandsynligvis forsøge at finde kloge forklaringer på, hvor svært det er, eller blot være tavse.

Et andet forslag kunne være følgende: *"Nu tager I jer fandme sammen! Jeg er ligeglad med, hvem de er, og hvad stillingen er. Nu går I ind og gør det, I allerede har fortalt mig, I vil gøre. I skal ikke prøve på det, I skal bare gøre det, og jeg gider ikke høre nogen forklaring på, hvor svært det er. Jeg vil ikke bruge min weekend på*

at tage herud og bruge energi på nogen, som slår op i banen ved modstand. Er I klar? Eller skal jeg trække jer ud af den her turnering?"

Denne svada vil jeg nok i højere grad bruge på et par fortrivst drenge, som en gang imellem behøver en direkte tone, end på et par med lavere selvtillid. Coachen kunne også sige: *"Da I åbenbart ikke vil følge den ide, I selv har valgt, og som jeg skulle hjælpe jer med – så, kan jeg ikke hjælpe jer. I må klare jer selv."*

Det er ikke min anbefaling at sparke til folk, der i forvejen ligger ned, men det er faktisk heller ikke det, coachen gør. For hvis coachen i forvejen har et tillidsfuldt forhold til A og B, så opfattes dette faktisk ikke som et spark.

Hvad er det virkeligt coachen kommunikerer?

- Coachen skærper udøvernes opmærksomhed på det som er vigtigst i situationen
- Coachen viser (og ikke blot siger til) udøverne, at han tror på dem

A og B vil sandsynligvis ikke finde denne kommunikationsform særlig behagelig, men de vil ligeså sandsynligt opfatte den positive forventning², der ligger implicit i den. At agere så firkantet som det foreslås, signalerer tydeligt, at der er forventninger, som ikke bliver mødt, og at de kan gøre det bedre. Det er sandsynligt, at A og B før har prøvet at bakke hinanden op, hvor det ikke lige har virket. Der er forskel på at sidde før en kamp og klogt analysere sig frem til vigtigheden og så gå ud og gøre det, når det synes håbløst. Det er her, at coachen kan frigive noget energi ved at vise, at han tror på, at de kan indfri aftalen, selvom A og B momentant ikke gør det.

Coachen vil i alle tilfælde skulle følge op på denne konflikt bagefter. Det er sandsynligt men ikke sikkert, at konflikten har en umiddelbar positiv effekt, men i al fald har coachen vist, at han tror på A og B. Han kunne også i stedet for at vise det, have sagt det med fraser som: *"Kom nu, I kan jo godt"*, som i stigende grad klinger mere og mere hult.

Det er ikke mit budskab, at denne meget direkte og styrende og endog aggressive måde at kommunikere på er bedre end en coachende tilgang. Den er et supplement til den coaching, som jo allerede er foregået i spillernes indgåelse af aftalen om at bakke op. Det afgiver ikke meget ansvar til udøveren for en længerevarende forbedring, at råbe, styre og true. Ansvar for præstationen skal for mig fundamentalt set ligge hos udøveren. Det har blot været utænkeligt indenfor et coaching paradigme, at give udøveren denne konflikt, og det er, for mig at se, at tage et uvurderligt energitilskud væk fra dem, hvor de kan have allermost brug for det.

Noter:

1. I denne artikel bruger jeg efterfølgende coach og træner under ét, selvom træner i almindelighed dækker over en funktion, mens en coach er en træner med en mere metodisk veldefineret rolle. Se evt. tidligere focus artikler for en nærmere beskrivelse af begrebet coaching.
2. Et veldokumenteret eksempel på positive forventninger kommer fra pædagogikken, og er kendt under betegnelsen Rosenthal-effekten. I forskningsstudie efter forskningsstudie af internationalt registrerede eksempler vises det, at hvis en lærer overbevises om, at ellers ordinære elever er dygtige og besidder et stort potentiale, så vil disse elever klare sig betragteligt bedre end en kontrolgruppe af lige så begavede medstudierende. Rosenthal-effekten er blevet demonstreret i nærmest endeløse rækker af forsøg indenfor så forskellige discipliner som sport, militær træning, byudvikling, organisationsprojekter mm..