

Lokal Talentudvikling i Samspil

Et vigtigt skridt på vejen mod bedre og bæredygtig talentudvikling i Danmark

Ole Mathorne &
Kristoffer Henriksen

2019-1
LET'S-inspire



Lokal Talentudvikling i Samspil

–

LoTaSa


Et vigtigt skridt på vejen mod bedre og bæredygtig talentudvikling i Danmark

Udarbejdet af:

Ole Mathorne og Kristoffer Henriksen

LET'S-inspire, 2019-1

Learning & Talent in Sport
Institut for Idræt og Biomekanik
Syddansk Universitet



Lokal Talentudvikling I Samspil – LoTaSa

Et vigtigt skridt på vejen mod bedre og bæredygtig
talentudvikling i Danmark

Forskningsrapport udarbejdet af:
Ole Mathorne og Kristoffer Henriksen

Projektet er støttet af Team Danmark og følgende
kommuner; Herning, Holstebro, Odense, Esbjerg og
Aabenraa

Udgivet: 2019
ISBN: 978-87-93669-58-1
Oplag: netversion

Serie: LET'S-inspire, 2019-1
Producent og udgiver: Learning & Talent in Sport
Institut for Idræt og Biomeknik, SDU

Forsidefoto: Colourbox, Foto: Ole Mortensen, Jan Chri-
stensen og Lars Møller samt ColourBox

Layout, opsætning & redaktion: Lars Elbæk & Ole
Mathorne

Trykkested: Print & Sign, Odense
Trykkeår: 2019

Foto – Colourbox

Indholdsfortegnelse

7	Baggrund – vi er et lille land med en stor opgave foran os
9	Formål
10	Kort status på forskning indenfor talentudvikling
12	Talentmiljøer – hvordan arbejder man med dem i praksis?
14	Hvad anbefaler forskning allerede for dansk talentudvikling?
23	Design og metode – et deskriptivt interviewstudie
24	Resultater
24	Samspil eksempel 1 – Uenigheder og debat skaber succesfuldt samspil
32	Samspil eksempel 2 – Fælles strategi
41	Det gode samspil: Analyse på tværs af alle cases
45	Processer i de gode samspil
49	Samspils- og talentudviklingsfilosofi
56	Specifikke tiltag og projekter
61	Diskussion
73	Konklusion og afrunding
75	10 Anbefalinger til god samspil i lokal talentudvikling
76	Referencer
79	Appendix: Uddybende metodeovervejelser for undersøgelsen



Baggrund

Vi er et lille land med en stor opgave foran os

”Talentudvikling har gennem de seneste 10 år fået større bevågenhed både uddannelsespolitisk og i sportens verden, da talentudvikling i stigende grad anses som en forudsætning for at kunne konkurrere internationalt (Arbejdsgruppen til talentudvikling i uddannelsessystemet 2011) i (Nielsen, Olesen, & Skrubbeltrang, 2017)”

Sådan skrev en arbejdsgruppe, som var nedsat til at undersøge status på talentudvikling i det danske uddannelsessystem tilbage i 2011. Siden er tendensen fortsat. Især i sportens verden, hvor en øget kommercialisering også øger behovet for at kunne udvikle de dygtigste talenter (Bosscher,

Shibli, Westerbeek, & Bottenburg, 2015; Storm, Nielsen, & Thomsen, 2016).

Der er et behov. Et behov for at frembringe viden. Hvordan skal et land som Danmark klare sig i elitesport, når vi konkurrerer imod lande som Kina, USA, Rusland, Tyskland og andre mastodonter.



Billede 1 – fotograf Ole Mortensen



Billede 2 – fotograf Ole Mortensen – Et lille land med en stor opgave foran os

Befolkningsmæssigt er vi udkonkurreret med flere længder, når man sammenligner Danmarks 5,8 millioner indbyggere med Kinas næsten 1,4 milliarder eller ca. 250 gange så mange mennesker. Ressourcemæssigt er vi heller ikke konkurrencedygtige (Storm et al., 2016).

Når vi alligevel klarer os tilfredsstillende på den internationale elitescene (Storm et al., 2016) gør vi altså noget hensigtsmæssigt. Dette gælder især i arbejdet med talentudvikling, som handler om at få det bedste ud af de få vi er. Måske er én særlig dansk styrke samspil. I Team Danmarks støttekoncept og forskningsstrategi, har man valgt at fokusere særligt på samspil (TeamDanmark, 2017a, 2017b) som en af de faktorer, der sikre Danmarks konkurrencedygtighed og måske give os den ekstra marginal, så vi kan forbedre sportsresultaterne

fremover.

Ph.d. Projekt LoTaSa (Lokal Talentudvikling i Samspil), opstod fordi: 1) Forskning viser at samspil er vigtigt. 2) Geografisk er Danmark spredt ud på et relativt lille areal, hvor man sjældent er mere end et par timers kørsel fra hinanden. Det giver gunstige vilkår for at samspille og samarbejde. 3) Team Danmark har sat fokus på samspil i deres støttekoncept og 4) Fordi kommunerne og forbundene oplevede at det var svært at samspille, når der ikke eksisterede nogle retningslinjer for samspillet.

Projektet er derfor sat i verden for at undersøge, hvad der kendetegner succesfulde samspil og hvad vi kan lære af dem. Konkret er fokus for undersøgelsen rettet imod samspillet mellem tre betydningfulde talentaktører i dansk idræt; et specialforbund, en kommune og den lokale klub.

Formål

Formålet med undersøgelsen og rapporten er at bidrage med viden og anbefalinger til arbejdet med talentudvikling i Danmark. Rapporten vil derfor munde ud en række anbefalinger og retningslinjer for, hvordan vi bør arbejde med samspillet mellem forbund, kommune og den lokale klub.

Vi vil gøre det ved at blive klogere på, hvad der kendetegner succesfulde samspil i Danmark og følgende spørgsmål har styret fokus for undersøgelsen:

Hvad kendetegner samspillet mellem forbund, kommuner og klubber i den lokale talentudvikling, herunder funktioner, gode eksempler og dilemmaer.

På baggrund heraf vil vi udvikle, diskutere og vurdere konkrete retningslinjer for samspil, som danske talentaktører kan læne sig op ad.



Billede 3 – Colourbox

Kort status på forskning indenfor talentudvikling

En række forskere har arbejdet med at udvikle muligheden for at sammenligne landes effektivitet i talentudvikling og eliteidræt (Bosscher et al., 2015). Resultatet af deres arbejde blev en SPLISS (Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success) rapport, som skal evaluere nationers arbejde og samtidig holde det op imod andre nationer. I den forbindelse blev der skrevet en dansk rapport (Storm & Tofft-Jørgensen, 2014) over de danske resultater og overordnet konkluderer forfatterne at dansk idræt gør det godt, holdt op imod de midler og ressourcer vi bruger, sammenlignet med andre nationer. Derudover anbefaler de at Danmark fokuserer yderligere på talentidentifikation og talentudvikling:

"Talentidentifikation og -udvikling er afgørende for små nationer med små populationer og en tilsvarende mindre "talent pool". De små nationer skal med andre ord være relativt bedre end de store nationer til at identificere og udvikle talenterne. Når danske atleter når et vist niveau rent sportsligt, er det derfor vigtigt, at de opdages og bliver guidet videre mod et struktureret talentidentifikations og -udviklingsprogram". (Storm & Tofft-Jørgensen, 2014)

Der opstår dog udfordringer da det er svært at finde evidens til retningslinjer for arbejdet med talentidentifikation og talentudvikling. Forskning har vist, at det har været en u hensigtsmæssig strategi at forsøge at "spotte" talenterne for tidligt, samt

at specialisere og intensivere træningen fra en tidlig alder (Kristoffer Henriksen, 2011). Forskning i talentudvikling har over en årrække flyttet fokus fra hvordan man identificerer talent, videre til, hvor meget og hvordan atleter bør træne, til i dag også at være optaget af kontekstens betydning for talentets udviklingsmuligheder. Det sidste fokus kaldes den holistisk-økologisk tilgang¹. Forskning indenfor dette perspektiv har afdækket succesrige talentmiljøer, der formår at løfte mange talentfulde unge atleter ind i verdenseliten (K. Henriksen, 2010; Kristoffer Henriksen, 2011; Kristoffer Henriksen, Stambulova, & Roessler, 2010) At perspektivet er økologisk, betyder at forskningen retter opmærksomheden mod de relationer og den kontekst, som unge atleter indgår i (Bronfenbrenner, 2005). At perspektivet er holistisk betyder, at forskningen interesserer sig for hele atletens miljø, såvel i sporten som udenfor, herunder deres familie, venner, trænere, lærere og kammerater (Stambulova, 2009; Stambulova, Alfermann, Statler, & Côté, 2009). Tanken er derfor at tænke hele miljøet som talentet er indlejret i som relevant for udvikling og præstation.

Kristoffer Henriksen udviklede under sit ph.d. projekt, Talentudviklingsmiljø-modellen (2010) til at afdække miljøerne og sidenhen er modellen blevet benyttet af andre forskere til at undersøge andre miljøer (Larsen, Alfermann, Henriksen, & Christensen, 2013). Talentudviklingsmiljø-modellen er en beskrivende model, som indeholder talenternes mikro- og makromiljø på både det sportslige og ikke-sportslige domæne. Mikromiljøet dækker

1. Der er en del baggrundslitteratur, som beskriver den holistisk-økologiske tilgang. Hvis du ønsker at læse mere om den anbefaler jeg at du kigger i: "Talentmiljøer i Verdensklasse", Kristoffer Henriksen 2010.



Billede 4 – fotograf Ole Mortensen

over talenternes klubmiljø, skole og uddannelse samt familie og venner. Makromiljøet omfatter det overordnede miljø, som har indflydelse på talentet, men som ikke er i direkte daglig kontakt med talentet. I makromiljøet indgår både sportsspecifikke og nationale forbund. I makromiljøet placeres også det overordnede uddannelsessystem og den ungdoms- og nationalkultur, talenterne er en del af (K. Henriksen, 2010).

I en britisk kontekst (Martindale, Collins, & Abraham, 2007) har de ligeledes været optaget af miljøets betydning for talentudvikling, men med en anden metodisk tilgang. Hvor Talentudviklingsmiljø-modellen blev udviklet på baggrund af casestudier og forskerens dybdegående tilstedeværelse i miljøet, har Martindale og hans kollegaer benyttet spørgeskemaer målrettet udøvere og trænere. Spørgeskemaer når ikke samme dybde i undersøgelsen som casestudier, men til gengæld kan de undersøge langt flere miljøer.

Alle studier hidtil har dog taget udgangspunkt i mikromiljøet, herunder udøvere, trænere og ledere i klubben (Henriksen, 2010; Larsen et al., 2013; Martindale et al., 2007). Det betyder at den tilgængelige viden omkring psykologiske og sociale faktorer, som influerer på talentudvikling, er relativ stor og fortsætter med at ekspandere. Viden omkring makromiljøets indflydelse på talentudviklingen, er dog stadig begrænset (Webb, Collins, & Cruickshank, 2016). Mange undersøgelser starter med udgangspunkt i mikroniveauet, men overser, hvilke aktører, der er involveret i den sportslige udvikling, hvornår de er involveret, samt hvordan (Brouwers, Sotiriadou, & De Bosscher, 2015). Ligeledes beskriver en gruppe engelske forskere (Fletcher & Wagstaff, 2009), den manglende viden om hvordan mikro- og makromiljø influerer hinanden, som en "twilight zone" der kræver yderligere undersøgelser.

Talentmiljøer – Hvordan arbejder man med dem i praksis?

Denne undersøgelse bygger netop videre på det holistisk-økologiske perspektiv, ved at tage udgangspunkt i makromiljøet og hvordan samspil mellem mikro- og makromiljøet påvirker talentudvikling.

Formålet med at skabe stærke talentmiljøer er blevet taget godt imod af dansk sport. Til konferencen, Talent Summit, i Esbjerg², præsenterede talentansvarlige fra otte verdensklasseforbund deres tanker om talentudvikling i nutiden og fremtiden. Alle otte præsenterede at deres mål er at medvirke til at skabe succesfulde og velfungerende talentmiljøer på en samfundsforvarlig måde, i tråd med Team Danmarks anbefalinger (Bertelsen, 2016). Der er altså bred enighed om på øverste strategiske niveau, at når vi arbejder med talentudvikling, bør vi arbejde med hele talentudviklingsmiljøet. Derimod er der ikke samme overensstemmelse ude blandt praktikerne, når vi ser på, hvordan man forstår miljøtilgangen og praktiserer ud fra den. Status på arbejdet med talentmiljøer i sportens verden kan illustreres med et citat fra vores undersøgelse. Her udtaler en talentansvarlig i en lokal klub, der også er træner, at de ønsker at skabe et elitemiljø ved at udvikle et stærkt talentmiljø, men at der kommer en masse ting i vejen for det arbejde:

”Jeg laver en milliard andre ting, som jeg synes kommer til at fylde lidt meget. Der er meget med alle trænerne, hvor vi har 16-17 træner,

med forskellige ting; de har studie og kæreste, så fungerer deres liv ikke osv. Så skriver de til mig og dét skal vi så snakke om. Der er meget på trænersiden, og enormt meget på forældresiden. Jeg har dem (de talentfulde svømmere red.) lige i den alder, hvor det er knald eller fald. Jeg har den aldersgruppe hvor det gør lidt ondt. Så jeg har mange forældre med bekymringer. De der udenoms ting, de fylder faktisk rigtig meget og det skal jeg nogle gange prøve og få til at fylde mindre.” (Talentansvarlig den lokale klub)

Det interessante ved citatet er, at han er helt klar omkring hvad målet er; at udvikle seniorsvømmere og udvikle senioremiljøet. Han oplever dog ikke, at han kan fokusere på primæropgaven, fordi der kommer alle de ”udenoms ting”, eksempelvis andre ungdomstrænere, der bekymrer sig om studie, kærester og et liv de skal have til at fungere. Ydermere er han træner for de udøvere, som står ved en sårbar transition angående om de bliver udvalgt til idrætsklassen, så der er også ”udenoms ting” med forældrenes bekymringer.

Det er dog næsten paradoksalt fordi at talentudviklingsarbejde i et helhedsperspektiv netop består i at anerkende hele miljøet og det hele liv, som vigtigt for at udvikling hos unge atleter har de bedste vilkår. I bund og grund, arbejders der faktisk med miljøet og relationerne, når man kerer sig om hele talenttrænerens liv, og man plejer miljøet, når

2. Talent Summit er en conference, som havde til formål at gøre status på talentudviklingsarbejdet i Danmark. Her deltog over 200 personer fra forbund, kommuner og andre aktører med tilknytning til talentudvikling



Billede 5 – Colourbox - som talenttræner med et helhedsperspektiv rækker arbejdsopgaverne langt ud over blot at planlægge træning

der også inddrages bekymrede forældre og indgås dialog med dem. Helt konkret siges der: ”men jeg laver en milliard andre ting, som jeg synes kommer til at fylde lidt meget”. I stedet burde der blive sagt: ”Vi vil gerne lave et seniormiljø” (...)”og det gør jeg blandt andet ved at lave en milliard andre ting udover at planlægge træning”.

Den talentansvarlige i et talentmiljø, bør bruge tid og energi på ”udenoms ting” ved at kommunikere og koordinere, i alle de relationer han/hun indgår i. I ATK 2.0 (Bertelsen, 2016), giver de et eksempel på en træner med fokus på hele talentmiljøet. Han/hun er fx optaget af at rådgive udøverens forældre i at støtte sit barn bedst muligt samt at koordinere med skolelæreren. Det skal understrege

vigtigheden for en talenttræner i at være optaget af de relationer, som omgiver udøveren i miljøet. Der er altså et skel mellem det, talenttrænere ved de skal arbejde med, og hvordan de rent faktisk omsætter det til adfærd. Det er vores klare opfattelse, efter utallige samtaler med trænere, elitekoordinatore, forbundsrepræsentanter m.fl. at dette skel er gældende i det meste af Danmark.

Derfor er næste skridt at forskere, i samarbejde med eksperter og praktikere, får skabt tydeligere retningslinjer og eksempler på, hvordan man arbejder med talentmiljøer. Det er vores ambition med denne rapport at komme ét skridt nærmere dette hvordan, ved at udvikle retningslinjer for gode samspil i de danske talentmiljøer.

Hvad anbefaler forskning allerede for dansk talentudvikling?

Der er allerede udviklet nogle retningslinjer for succesfulde talentudviklingsmiljøer af Kristoffer Henriksen. På tværs af de tre miljøer han undersøgte dybdegående, fandt han følgende ti træk, som han anbefaler bør være tilstede (Kristoffer Henriksen, 2011) (se tabel 1 modstående side).

Vi går ikke i dybden med de ti træk her, men vil understrege at flere af trækkene, formodentlig bedst løses i samspil på tværs af miljøet. Integreerede indsatser vil typisk være indsatser, som foregår mellem klubben i mikromiljøet og enten, skole eller forbund i makromiljøet. Ligeledes er trækket

åbenhed kendetegnet ved at der er en åbenhed ud fra mikromiljøet ud mod omverdenen.

Martindale og kollegaer fandt ligeledes en række kendetegn for succesfulde talentmiljøer. De fandt at klubben bør have en tydelig vision for deres talentudviklingsstrategi (Martindale et al., 2007) og at et langsigtet udviklingsorienteret fokus bør præge miljøet. De understreger desuden, ligesom Henriksen (2010), at fokus for talentudvikling bør være på at skabe seniorudøvere, snarere end ungdomsresultater.

Billede 6 – fotograf: Jan Christensen



TRÆK	BESKRIVELSE	MODSAT POL
Støttende træningsgrupper	Mulighed for at blive inkluderet i træningsfællesskab. Venskaber og støtte uafhængigt af færdighedsniveau. <u>Opbyggende</u> kommunikation.	Individuelle træningsprogrammer fra en tidlig alder. Rivalisering i gruppen. Præstation som optagelseskriterium.
Nære rollemodeller	Gruppen indeholder både talenter og elite. Fælles træning. Eliteudøvere der er villige til at dele viden.	Vandtætte skodder mellem talenter og elite. Eliteudøvere holder kortene tæt på kroppen og betragter talenterne som kommende rivaler.
Åbenhed og videndeling	Trænere og udøvere deler viden. Åbent samarbejde med fx eksperter og andre klubber. Udøvere fra andre klubber er velkomne i træningen.	Hemmelighedskræmmeri blandt trænere og udøvere. Andre klubber ses alene som rivaler.
Sportsmål støttes af det omgivende miljø	Mulighed for at fokusere på sporten. Skole, venner og familie støtter udøverne i deres mål og fokus.	Miljøet uden for sporten mangler forståelse for sporten og de krav, elitesport stiller.
Udvikling af personlige egenskaber	Muligheder for at udvikle færdigheder, der er relevante udenfor sporten (selvstændighed, ansvarlighed, struktur). Udøveren som helt menneske	Kun fokus på sport. Vinde for enhver pris. Overkontrollerende trænere. Fokus på konkurrence frem for personlig fremgang, hvilket hindrer udvikling.
Træning der skaber bred basis	Mulighed for at dyrke flere sportsgrene tidligt i karrieren. Integration af elementer fra andre sportsgrene i daglig træning. Værdsættelse af bred profil og basale sportslige færdigheder.	Tidlig specialisering. Kun fokus på sportsspecifikke færdigheder. Deltagelse i anden sport ses som en uvelkommen konkurrent.
Plads til det frie initiativ	Muligheder for selv at tage initiativ til træning. Faciliteter til rådighed uden for formelle træningstider.	Pres på faciliteterne. Udøvere kan ikke komme til at træne ekstra eller dyrke deres sport for sjov, selvom de gerne ville.
Langsigtet udvikling	Fokus på udøvernes langsigtede udvikling i stedet for tidlig succes. Alderstilpasset træning (mængde og indhold)	Fokus på tidlig succes. Talenter ses som "mini-elite" og konkurrerer fx trods skader.
Integrerede indsætter	Koordination og kommunikation mellem sport, skole, familie m.fl. Udøvere oplever sammenhæng og synergi i hverdagen.	Manglende kommunikation. Interesseskonflikter. Udøvere oplever, at der hives i dem fra mange sider.
Stærk og sammenhængende gruppekultur	Tydlig kultur med sammenhæng mellem artefakter, skueværdier og handleværdier. Kultur der understøtter læring og udvikling.	Fragmenteret kultur, hvor værdier og handlinger ikke matcher. Forvirring blandt trænere, udøvere og andre. Mangler fælles vision

Tabel 1 – Ti fællestræk ved succesfulde talentudviklingsmiljøer



Billede 7 – fotograf Lars Møller

Eliteidrættens organisering og de væsentligste aktører

Som nævnt har Danmark brug for samspil for at forblive konkurrencedygtige. Derfor skitserer dette afsnit kort, hvordan dansk eliteidræt er organiseret og kommer mere konkret ind på hvilken rolle hhv. Team Danmark, Danmarks Idrætsforbund (DIF), specialforbund, (elite)kommuner og lokale klubber spiller.

Team Danmark

I Danmark er eliteidrætten organiseret under Team Danmark, som er en statslig selvejende organisation under kulturministeriet. Team Danmark har til opgave at varetage den overordnede planlægning af eliteidrætten i Danmark samt assistere eliteatleterne med rådgivning og økonomisk støtte mm. Team Danmark blev oprettet i 1984 og

arbejder i henhold til Lov om Eliteidræt, hvor de forpligter sig til, at eliteidrætten udvikler sig, og foregår på en social og samfundsmæssig forsvarlig måde (Bertelsen, 2016). Team Danmark er en yderst vigtig aktør i dansk idræt og skal på den ene side tage hensyn til at hjælpe til at vinde flest muligt medaljer til Danmark og på den anden gør det på en forsvarlig måde:

Denne nødvendige balance mellem elitesport og det øvrige liv hænger også sammen med, at Team Danmarks talentudvikling ikke bare skal sikre Guld til Danmark, men også er forpligtiget på udviklingen af hele idrætsmennesker, dvs. atleter med alsidige fysiske, psykiske og sociale kompetencer (Team Danmark & Kulturministeriet 2009) in (Nielsen et al., 2017).

Da økonomi til eliteidræt og talentudvikling ikke



Billede 8 – fotograf Ole Mortensen - drengeroere fra en lokal roklub

er ubegrænset, påpeger direktør for Team Danmark, Lone Hansen derfor, at fokus skal være på at udnytte de tilgængelige ressourcer. I den forbindelse sættes der blandt andet på, at så mange atleter som muligt når deres fulde potentiale samt på talentudvikling af høj kvalitet (Bertelsen, 2016). Udover at bidrage økonomisk og med ekspertbistand er Team Danmark i høj grad retningsgivende for den danske talentudviklingsstrategi. Dette arbejder foregår typisk i sparring med Danmarks Idrætsforbund.

DIF, Team Danmark og Talent-HUSET

Danmarks Idrætsforbund (DIF), er en paraplyorganisation for 62 specialforbund. DIF er en bredde- og eliteorganisation, som varetager idrættens interesser overfor offentlige myndigheder (Web 1). Team Danmark og DIF har udarbejdet et fælles værdisæt for talentudvikling i dansk idræt. Dette

er sammenfattet som talent-HUSET, der udgøres af værdierne helhed, udvikling, samarbejde, engagement og trivsel (Web 2). Helhed står for fokus på talenternes samlede miljø. Udvikling indebærer et fokus på færdigheder med langsigtede mål for øje. Samarbejde har atleterne i centrum og involvering af nøglepersoner. Engagement understreger trænerens afgørende rolle for atleternes udvikling og fastholdelse. Trivsel vedrører glæde til træning og evnen til at håndtere modgang (Meibom, Bach, & Henriksen, 2016).

Team Danmark og DIF sætter derfor den strategiske retning for dansk talentudvikling og talentudvikling er blevet udråbt som nationalt satsningsområde af Team Danmark.

Forbund

Specialforbundenes (herfra forbundene) rolle handler i korthed, om at varetage sporten, både på

elitesiden og breddesiden. I 2016 var der udviklet 23 idrætsspecifikke aldersrelaterede træningskoncepter (ATK), i Team Danmark støttede forbund (Bertelsen, 2016). ATK er et sæt retningslinjer for træning af ungdomsudøvere udarbejdet af DIF og specialeforbundene i samarbejde med Team Danmark. Med et idrætsspecifik ATK sætter forbundene, i samspil med Team Danmark og DIF, den ønskede retning for, hvordan lokale klubber bør arbejde med træning og udvikling af unge udøvere.

(Elite)Kommuner

I 2005 vedtog Team Danmark en strategi for et udvidet samarbejde med en række kommuner. Disse kommuner blev de første samarbejdspartnere i elitekommuneordningen. Formålet med samarbejdet er at skabe rammer for systematisk talentrekruttering og talentudvikling i dansk idræt, samt at bidrage til at skabe en rød tråd fra lokalt talentudviklingsarbejde til den internationale elite (Holscher, Schou, Petersen, & Nielsen, 2011). Der er i dag etableret samarbejde med 23 kommuner, kaldet Elitekommuner. Som en del af samarbejdet skal elitekommunen leve op til en række kriterier fra Team Danmark. Elitekommunerne forpligter sig blandt andet til at etablere en lokal eliteidrætsinstitution, der støtter talenterne i kommunen. Derudover skal kommunen etablere idrætsskoler og elitecentre samt hjælpe med implementeringen af ATK (Bertelsen, 2016; Holscher et al., 2011). Til at løfte dette arbejde er der typisk blevet ansat en eliteidrætskoordinator, med fokus på eliteidrætten og talentarbejdet i kommunen. Kommunen skal desuden udvælge en række prioriterede idrætter

og foreninger i samarbejde med specialforbundene. På denne måde stilles der rammer og krav op til at kommuner, klubber, forbund og Team Danmark indgår i samspil på kryds og tværs.

De Lokale Klubber

De lokale klubbers overordnede rolle er at tilbyde muligheder for sportsdeltagelse. Nogle klubber har også udviklet sig til at rumme både bredde og elitesport. I en talentudviklingskontekst, bliver det klubbernes opgave at skabe et godt miljø for at udøverne kan udvikle sig. De skal på den ene side arbejde med at leve op til den idrætsspecifikke ATK og samtidig stå for daglig drift af en klub som oftest er afhængige af frivillige.

De ovenstående aktører er de mest relevante at fremhæve vedrørende samspil og det følgende afsnit vil afdække, hvad der allerede er undersøgt om samspil i Danmark.



Billede 9 - fotograf Ole Mortensen - Mange sportsudøvere vil kunne få gavn af at dyrke atletik

Hvad ved vi om samspil i Danmark?

I 2011 udgav Danmarks Evalueringsinstitut (EVA) en evalueringsrapport over Team Danmarks samarbejde med elitekommunerne (Holscher et al., 2011). Formålet med rapporten var at evaluere på antagelser om de forbedringer, man forventede at samarbejdet ville medføre. Evalueringsrapporten blev udført på baggrund af individuelle interviews med elitekoordinatorer, gruppeinterviews, to seminarer hvor specialforbund m.fl. var repræsenteret, samt et afsluttende teoritestende case studie i tre kommuner (Holscher et al., 2011). Det er altså en rapport med omfattende empirimateriale og den giver både overblik over og indblik i, samarbejdet mellem Team Danmark og kommuner. Ligeledes tydeliggøres nogle af de fordele og udfordringer, der eksisterer i samarbejdet.

Ét af de resultater der præsenteres i evalueringsrapporten, er at forbund og kommune ikke altid deler de samme formål eller værdier for god talentudvikling. Forbundene står i rapporten for at fokusere på den langsigtede proces, hvor juniorresultater er af sekundær karakter, mens i nogle af kommunerne afholdtes der fester for at hylde vindere af ungdomskonkurrencer. Det sender tvetydige signaler om, hvad der er vigtigt og hvornår, hvilket var en kilde til spændinger. (Holscher et al., 2011)

Elitekoordinatorens rolle bliver også diskuteret og blandt nogle forbund, oplever de at, dennes egne idrætspræferencer præger i hvor høj grad samarbejdet gavner idrætten. De vurderer dog overordnet også at elitekoordinatoren har en central rolle

og kan have det i endnu højere grad. Én af de fordele, der fremhæves ved at have en elitekoordinator i kommunen er, at forbundene ved hvem de skal gå til og at elitekoordinatoren også uddannes inden for sport og idræt (Holscher et al., 2011).

Rapporten påpeger desuden, at der er manglende sammenhæng mellem de idrætsspecifikke faciliteter kommunen kan tilbyde og de ambitioner, som sættes for den pågældende idræt. Det kan både dreje sig om mængden af tid hvor faciliteten er til rådighed, men også hvornår på døgnet faciliteten kan benyttes. Det sidste kan have stor indvirkning på hvor hensigtsmæssig en træningsdag man kan tilbyde atleterne (Holscher et al., 2011).

Det bliver desuden anbefalet at skabe samarbejde mellem lokale klubber og at det var en rolle som kommunen kan varetage. Det anbefales da der var oplevet spændinger og konflikter imellem klubberne og at der derfor var behov for en mægler (Holscher et al., 2011).

Opsummerende stiller elitekommunesamarbejde en række kriterier for samspil rent formelt. Elitekommunesamarbejdet baseres på samspil mellem Team Danmark, kommuner, DIF og specialforbund, men indbyder også til lokale samspil mellem kommune, lokale foreninger, skoler etc.

Der hvor evalueringsrapporten adskiller sig fra denne samspilsrapport, er at vi ønsker 1) at komme tættere på aktørernes beskrivelse af deres samspilspraksis, altså hvad de har gjort, hvordan de har gjort og hvorfor det er vigtigt og 2) at holde denne undersøgelses fund, op imod anbefalinger fra forskning. Evalueringsrapporten fra 2011 sigtede ikke mod at måle på konkrete effekter af sam-

arbejdet, da talentudvikling er svært at måle på, når man først kender virkningen i fremtiden. Den samme udfordring står vi med i denne rapport, men her syv år efter, vil vi holde de fund vi finder op imod national og international forskning og på den baggrund, diskutere hensigtsmæssighederne i samspilstiltagene.

Begrebsafklaring

I rapporten vil vi bruge en række termer, der må defineres.

Talentaktør

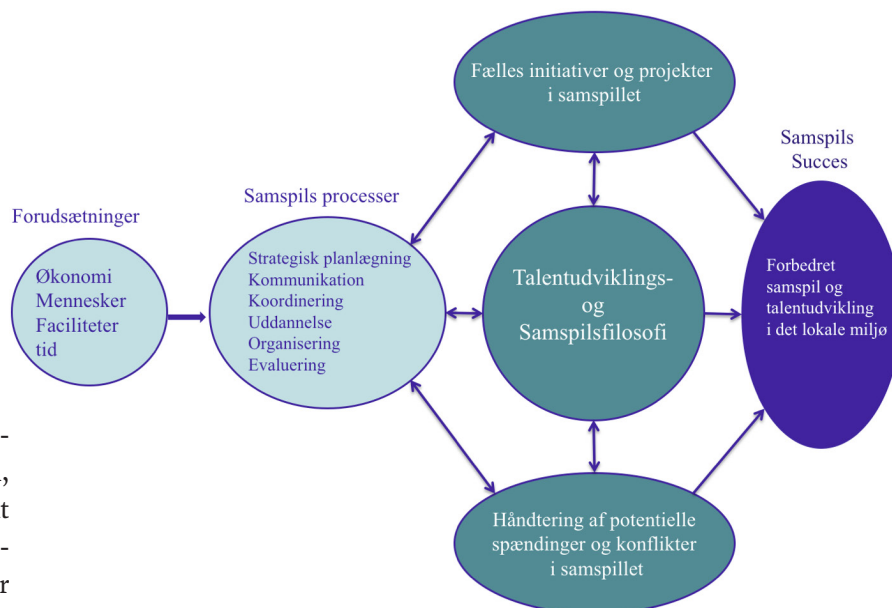
Sotiriadou, Shilbury og Quick (2008) beskriver talentaktører som platform for tilgængelighed, implementering og effekt af forskellige talentudviklingsstrategier. Talentaktørerne er således bestemmende for, hvilke talentudviklingsveje, der er tilgængelige i en sportslige kontekst. En talentaktør kan derfor både operere på makroniveau og mikroniveau og er dermed en aktør, som har indirekte (makro) eller direkte (mikro) indflydelse på talentudviklingsarbejdet. I denne rapport fokuseres der særligt på aktørerne (elite)kommunen, specialforbundet og den lokale klub. Når vi benævner alle tre aktører samtidig ifm. et samspil, vil vi fremover bruge de tre aktører. Den talentansvarlige i forbundet har forskellige titler på tværs af forbundene og vil derfor blive nævnt som forbundsrepræsentant. Den talentansvarlige fra kommunen kan også have forskellige titler fra kommune til kommune, men vil blive nævnt som elitekoordinator. Den talentansvarlige fra den lokale klub, kan både være en træner, en sportschef etc. Og vil fremover blive nævnt som den lokale talentansvarlige.

Samspil

Samspil er ikke et begreb, der er velkendt i talentforskning – endnu. Når der tales om samspil mellem organisationer, har man derimod brugt begrebet interorganisatoriske relationer (Interorganizational relationships)(P. Sotiriadou, Brouwers, De Bosscher, & Cuskelly, 2017). Når vi bruger begrebet samspil i denne rapport, læner jeg mig altså op af dette begreb, som vi kort vil forklare. Inter-organisatoriske relationer kan tage mange forskellige former, men tillader organisationer at udveksle både materielle ressourcer (eks. faciliteter), og menneskelige ressourcer (eks. viden). Disse relationer involverer deling af magt, støtte og information i forsøget på at opnå et fælles mål (P. Sotiriadou et al., 2017). Samspil skal i denne rapport forstås som den måde, talentaktørerne i fællesskab arbejder sammen om udviklingen af unge talenter. Samspil bruges her fremfor samarbejde, da samspil ses som et mere distanceret arbejdsfællesskab, hvor aktørerne ikke interagerer dagligt. Med begreberne afklaret, vil vi beskrive den arbejdsmodel vi udviklede til undersøgelsen.

Samspilssuccesfaktor-modellen

Som redskab til at gå til fænomenet succesfulde samspil, udviklede vi samspilssucces-modellen. Modellen er udviklet til at forklare et succesfuldt samspil og beskrive de faktorer som indvirker på succes. Det er en arbejdsmodel i den forstand at den bruges som søgemaskine i analysen af empirien, men samtidig også til fremstillingen af resultater i form af empiriske versioner af modellen. Samspilssucces-modellen ses i figer 1.



Arbejdsmodellen er udarbejdet på baggrund af hvad vi, som minimum forventede at finde fx at økonomi, menneskelige ressourcer og faciliteter vil være blandt forudsætninger for det gode samspil. Arbejdsmodellens kategorier består af:

1. Forudsætninger:

Økonomi refererer til de økonomiske ressourcer, som er tilgængelige i samspillet.

Menneskelige forudsætninger kan være uddannelsesbaggrund, ekspertviden, kompetencer mm. Faciliteter handler bl.a. om hvilke faciliteter de har til rådighed i samspillet og sidder de tæt lokaliseret på hinanden i deres kontorer.

2. Samspilsprocesser

Processer beskriver det de rent faktisk gør i samspillet. Hvordan de holder møder, hvor ofte de mødes, hvordan de kommunikerer sammen, hvordan de udvælger talenter til talentklasser osv.

3. Konkrete projekter og tiltag i samspillet

Denne kategori handler om, hvad der konkret er kommet ud af samspillet. Det kunne være tiltag i en klub, som vælger at ændre træningsmetoder og træningsplanlægning på baggrund af dialog med forbund eller kommune. Denne kategori refererer også til projekter som igangsættes i samspillet og som ikke ville eksistere uden et samspil.

4. Håndtering af mulige spændinger og konflikter i samspillet

Det er ikke altid der opstår spændinger og konflikter når mennesker skal arbejde sammen, men det er temmelig ofte, at der ikke hersker enighed om alt. Denne kategori rummer hvordan de håndterer uenigheder og

Figur 1 – Samspilssuccesfaktor-modellen (SSF-modellen)

spændinger, fx hvis de er uenige om, hvad der er vigtigst at prioritere for at lave den bedst mulige talentudvikling i den lokale klub.

5. Talent- og samspilsfilosofi

Talent- og samspilsfilosofi handler om at forstå de tanker, ideer og forestillinger aktørerne har til fælles om, hvad der kendetegner god talentudvikling og det gode samspil. Helt grundlæggende indeholder denne kategori, hvad der er vigtigt for dem og hvorfor.

6. Samspilssucces

Denne kategori skal beskrive hvad der er succesfuldt i samspillet. Her er der to perspektiver; det første handler om, om samspillet har hjulpet den lokale talentudvikling. Det vurderes ud fra de konsekvenser og effekter samspillet har, set ud fra et talentudviklingsperspektiv og vurderes op imod de anbefalinger forskning tilbyder. Det andet perspektiv vedrører om de oplever samspillet som en succes, så de har lyst til at fortsætte samspillet fremover. Dette perspektiv vedrører bæredygtigheden i samspillet.

Det er væsentligt at nævne at arbejdsmodellen kan hjælpe os til at undersøge samspil og analysere samspil ud fra, men når den anvendes og benyttes, må modellen tilpasses den virkelighed den bruges på. Derfor vil de empiriske modeller, som præsenteres senere, blive modificerede versioner af arbejdsmodellen.

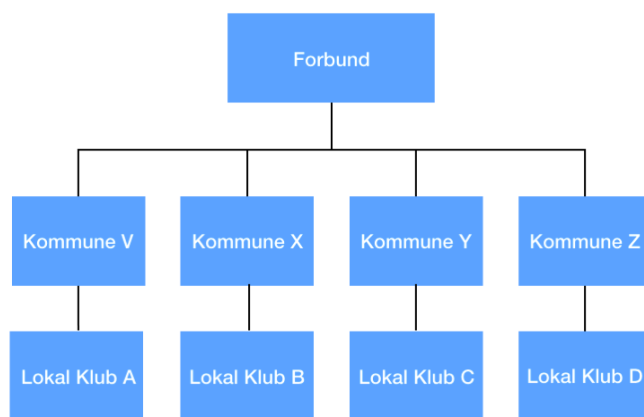


Billede 10 – foto: Colourbox

Design og Metode – et deskriptivt interviewstudie

Til at besvare undersøgelsens spørgsmål om, hvad der kendetegner succesfulde samspil, lavede vi et interviewstudie. Det bestod af 23 semistrukturerede interviews, som afdækkede 11 samspil mellem forbund, kommune og den lokale klub.

Vi bad den talentansvarlige i forbundet om at udvælge 3-5 samspil med kommuner, de oplevede som gode eksempler og som idræts Danmark kan lære noget af. Herefter bad vi kommunerne om at udpege den lokale klub, de oplevede et godt samspil med. Udvælgelsesproceduren er skitseret i fig. 2. Således spurgte vi alle tre forbund og under appendix i denne rapport, er der et uddybende afsnit vedrørende videnskabelige metodiske overvejelser.



Figur 2 – oversigt over udvælgelse af informanter

Billede 11 – fotograf: Jan Christensen



Resultater

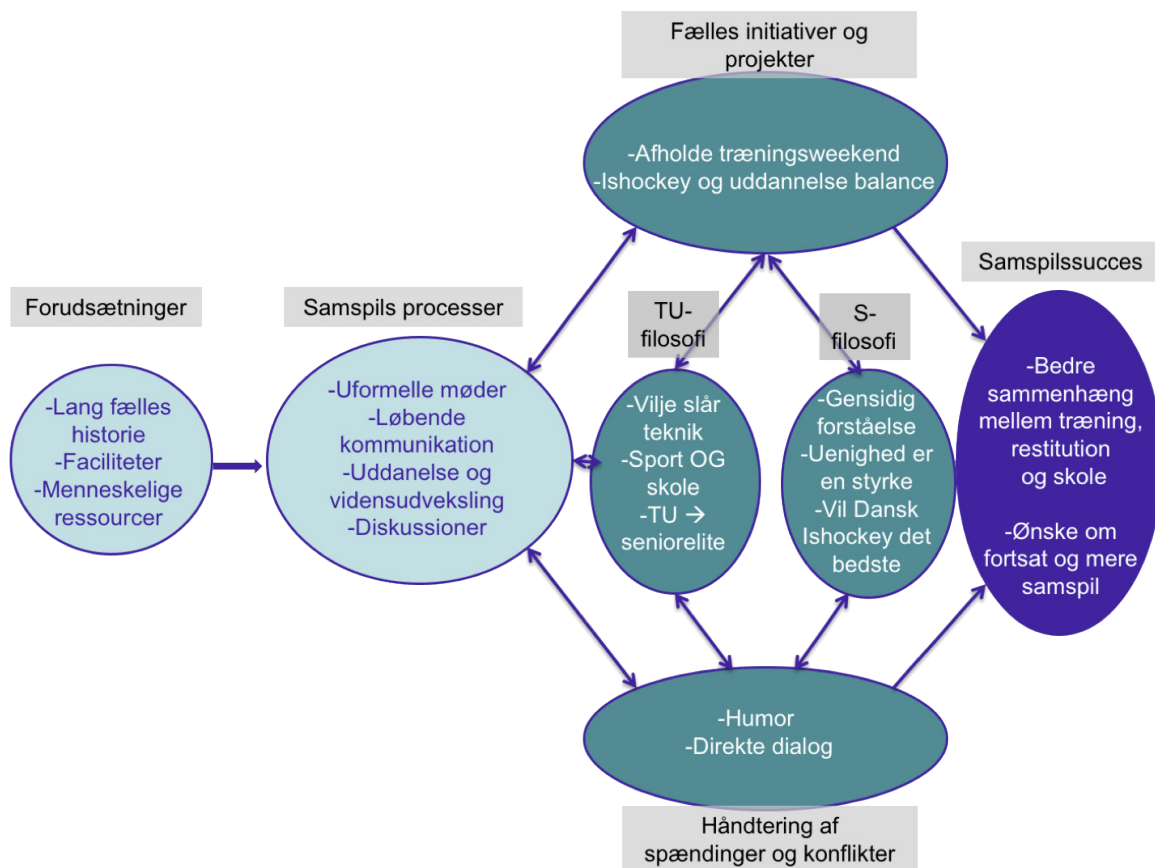
Resultatafsnittet består af to typer af resultater. Den første handler om at beskrive vellykkede samspil og forklare deres succes ved brug af samspilsmodellen. I disse resultater går vi i dybden og forklarer sammenhængen mellem faktorerne i modellen.

Ved den anden type resultater ser vi på tværs af alle samspillene og alle interviews. Det bliver altså mere overordnet og resultaterne her udvælges ud fra, hvad informanterne fandt vigtigt i deres eget

samspil, men i denne form for resultatfremstilling betones sammenhængens betydning ikke.

Samspil eksempel 1 – Uenigheder og debat skaber succesfuldt samspil

I det første empiriske samspil, findes en række særlige forudsætninger, der ligger til grund for samspillet succes. Samspillet foregår i en lokal ishockeyklub, som er en del af et seniorelitemiljø.



Figur 3 – Samspilssuccesfaktor-modellen tilpasset samspil eksempel 1

Forudsætninger

I dette samspil er der nogle særlige menneskelige ressourcer og faciliteter til stede. Den lokale ishockeyklubs talentansvarlige og forbundsrepræsentanten kender hinanden gennem mindst 30 år og har endvidere tidligere arbejdet tæt sammen. Her er altså tale om en tæt relation, med dybdegående kendskab til hinanden. Elitekoordinatoren fra kommunen har til sammenligning været i sin stilling i ca. fem år, og har oveni gunstige faciliteter som forudsætning for samspil med klubben. Kommunens og klubbens kontorer ligger få hundrede meter fra hinanden og de giver begge udtryk for at de mødes, hvis ikke på daglig, så på ugentlig basis. Tidsmæssigt er de begge ansat på fuld tid, hvorfor de ofte spiser frokost sammen eller ses i arbejdstiden. Ingen af aktørerne fremhæver økonomi som en væsentlig faktor eller begrænsning, som forudsætning for samspillet, men giver udtryk for, at når en god ide opstår, kan de benytte kommunens puljer og muligheder. Elitekoordinatoren er nysgerrig på og godt opdateret i seneste forskning vedrørende generel talentudvikling i sport ligesom han er højtuddannet træner fra en anden idrætsdisciplin. Klubbens talentansvarlige kender også til nyere forskningsanbefalinger til talentudvikling og har derudover dybdegående indsigt i dansk ishockey. Forbundsrepræsentanten er uddannet skolelærer og har indgående kendskab til dansk og international ishockey, da han har arbejdet i forbundet i mere end 10 år.

Samspilsprocesser

Det er sjældent, hvis det overhovedet er sket, at alle

tre parter sidder sammen omkring samme bord. Tværtimod efterspørges det af flere af parterne, at den mulighed opstår. Derimod er processerne typisk kendetegnet ved, at elitekoordinatoren og klubbens talentansvarlige er i hyppig kontakt fordi deres kontorer ligger tæt på hinanden. De fremhæver derfor ikke de formelle møder. I stedet fortæller de, at de løbende er i dialog om hvor klubben er på vej hen.

Den lokale talentansvarlige kalder elitekoordinatoren for sin ”chef”, men deres kommunikation er generelt kendetegnet ved, at de begge har noget at skulle have sagt. Klubbens talentansvarlige har mulighed for at få indflydelse på hvor mange ishockeyspillere, der bør komme i kommunens talentklasse. Elitekoordinatoren derimod har mulighed for at påvirke klubbens talentudviklingsarbejde ved at udfordre de daglige processer samt støtte dem strategisk, eksempelvis med materialer eller økonomi.

Uddannelse og vidensudveksling er en anden væsentlig proces i samspillet, hvor aktørerne uddanner hinanden på tværs. Klubbens talentansvarlige fremhæver en styrke ved samspillet:

”Jeg kan godt lide, at de siger: ”hvorfør gør du det?” Jeg synes det udvikler os enormt meget at vi kan stille spørgsmål til hinanden. Jeg kan også sige, ”hvorfør skal vi gøre det her?” Og jeg kan spørge forbundsrepræsentanten, ”hvorfør gør vi det her?” Hvorfor gør vi ikke sådan her i stedet for?” (talantansvarlig den lokale klub)

Processen i samspillet er altså kendetegnet ved nysgerrighed, men også kritisk nysgerrighed. Sam-



Billede 12 – fotograf Ole Mortensen - både sport og skole prioriteres højt

talerne går ikke altid stille for sig og man bør være klar til argumentere for sin holdning eller sit perspektiv. Denne gensidige nysgerrighed og spørgsmålsstillen er til gengæld én af de processer, som hjælper til at viden deles og udvikles i samspillet. Én anden ting, der kendetegner processerne i det her samspil, er at man møder op til de arrangementer, der inviteres til og engagerer sig. Ishockeyunionen inviterer fx kommuner og klubber ind til et årligt møde og i den forbindelse understregede forbundsrepræsentanten vigtigheden af at prioritere hinanden og at det er med til at gøre samspillet særligt:

”De møder altid op (...) altså kommune X, Y, og Z. De har været der hver gang og de prioriterer det” (forbundsrepræsentant)

Talentudviklings- og Samspilsfilosofi

Samspillet står på en filosofi, som består af tre antagelser om god talentudvikling og tre antagelser om godt samspil.

Antagelser om god talentudvikling

De tre aktører deler tre antagelser om 1) at en dedikeret arbejdsindsats er en essentiel egenskab for et stort talent, 2) at sport og uddannelse er lige vigtigt i ungdomsårene og 3) at slutproduktet af god talentudvikling er senioreliteudøvere.

I ishockeyklubben, og måske i ishockeysportens kultur, er der stolthed over, at man ikke lægger sig ned og med deres ord ”piver ligesom fodboldspillerne gør”. Her er der ingen, som ”filmer” og man bør arbejde stenhårdt. Klubbens motto understreger ligeledes at hårdt arbejde er det vigtigste for at nå toppen. Dog anerkender den talentansvarlige fra klubben at man med elitekoordinatorens indspark og forskningsviden er begyndt at overveje, hvordan man understøtter at blive viljestærk:

” Vi læner os meget op ad det som elitekoordinatoren tænker omkring udviklingen af talenter. Han har virkelig fået rørt i gryden herovre. Ved at sige: ”Hvorfor fanden gør i det der? Hvorfor fanden giver i dem ikke fri? I er



Billede 13 – fotograf Ole Mortensen – Hårdt arbejde er en kerneværdi for talentudvikling i dette samspil

jo ved at slå dem ihjel” (talentansvarlig den lokale klub)

Citatet understreger, at man i klubben nu overvejer om der er andre måde at arbejde med vilje på, end ved at sætte talenterne under et massivt arbejds- og træningspres. Man vægter nu også at udøverne passer deres skole og sidestiller det med at passe sin ishockey. Man har derfor en person med særligt ansvar for uddannelse og som vejleder spillerne til at træffe et hensigtsmæssigt uddannelsesvalg. Det ligger i tråd med forbundsrepræsentanten holdning, som understreger forbundets værdi om vigtigheden af at kunne håndtere både ishockey og uddannelse. Han beskriver den unge udøvers karriere ”som at gå på to ben”, så der er noget at læne sig op ad, hvis et område bliver for skrøbeligt.

Forbundsrepræsentanten fortalte en historie om en ung ishockeyspiller, der blev anset som et stort talent, men ikke passede sin skole. Uddannelses-

koordinatoren fra den lokale skole tog kontakt til elitekoordinatoren, som herefter henvendte sig til den talentansvarlige i klubben og informerede om utilfredsstillende uddannelsesdeltagelse, hvilket igen blev informeret videre til forbundet. Konsekvensen blev, at spilleren efterfølgende ikke blev udtaget til et U-landshold, med besked om at det først ville blive aktuelt igen, når udøveren passede sin uddannelse tilfredsstillende. Spilleren flyttede herefter til Sverige for at kunne fokusere fuldt ud på ishockey.

På trods af at spilleren valgte at skifte til et andet land i en tidlig alder, blev fortællingen fortalt i en positiv tone og som eksempel på hvor højt ishockeyforbundet, i samspil med de andre aktører, prioriterer både uddannelse og ishockey i talentudviklingsarbejdet.

Den sidste og måske vigtigste antagelse om talentudvikling er, at talentudvikling handler om at producere dygtige elitespillere og dette gøres ved at



Billede 14 – fotograf Ole Mortensen – Et vigtigt tiltag i samspillet handler om at balancere træning, kamp og restitution

skabe et stærkt talentmiljø. Det giver parterne en sikkerhed for, at de alle ønsker det samme mål, i et samspil præget af uenigheder og flere holdninger til hvordan de skal opnå det mål.

Antagelser om godt samspil

De tre aktører deler tre antagelser om samspil 1) Der er forståelse og respekt for hinandens roller og positioner, 2) At turde være uenig er en styrke for at skabe udvikling og 3) vi vil alle dansk ishockey det bedste.

Hvad angår selve samspilsfilosofien hersker der ikke tvivl om, at de alle kan se at de får noget ud af at samspille. Det skyldes at de er gode til at løse de funktioner, de ønsker af hinanden. Klubben stiller arbejdskraft til rådighed ved større events og tør gennemtrumfe beslutninger de mener er bedst for klubbens talentudvikling. Det indebærer at både kommunen og forbundet accepterer de kompromiser de måtte indgå. Grundlæggende ønsker

elitekoordinatoren, at klubben arbejder (endnu) mere forskningsbaseret, mens forbundsrepræsentanten trækker mod en mere erfaringsbaseret tilgang ved at læne sig op ad de dygtigste internationalt. Omvendt støtter kommunen også klubben med økonomi, og ikke mindst med politisk støtte, når klubben skal træffe beslutninger, der kan generere modstand internt i klubben eller med forbundet.

Klubben og kommunen fremhæver at det er en styrke, at forbundet har været det første specialforbund, som indgik i et samarbejde med elitekommunerne. Yderligere understreger de, at det er forbundets styrke, at det kun varetager ca. seksten ishockeyklubber. Det giver en tættere dialog mellem klub og forbund, og processen kan blive kortere fra idé til handling.

Når det er pointeret at de har gensidig respekt og generelt kan lide hinanden, er et kendetegn ved samspilsfilosofien at de langt fra er enige med hinanden. Tværtimod, er samspillet kendetegnet ved,

at uenigheder italesættes og debatteres. Uenighederne opstår omkring emner som, hvor meget bør et talent træne? hvor mange kampe bør et talent spille på en uge eller en sæson? Hvad er vigtigst for et talents udvikling, kvalitet i træning eller til kamp? Helt centralt for dette samspil er altså, at det er fint at være uenige og at det er vigtigt at debattere disse uenigheder. Det fungerer godt i det her samspil, da der én central værdi de ved at de alle deler: At de alle vil dansk ishockey det bedste

”Der er forskel på at være et forbund og en lokal klub, men jeg tænker ikke, at vi har en forskellig agenda. Jeg tror at alle tre parter gerne vil Dansk Ishockey det godt og sikre os, at så mange som muligt når så langt som muligt. Det kan vi så være lidt uenige i præmiens om hvordan man gør”. (elitekoordinator)

Opsummerende deler de langt fra altid filosofien om, hvordan man driver god talentudvikling, men de er enige om, at det handler om at skabe senioreliteudøvere. Hvad angår samspilsfilosofi er de enige om, at det at være uenige kan være produktivt og udviklende, så længe de ved at de vil dansk ishockey det bedste. Filosofien får selvfølgelig betydning for hvilke tiltag og projekter, som sættes i værk og at det ikke altid er alle tre parter, som tager del i det.

Fælles initiativer og projekter i samspillet

I dette samspil kan vi fremhæve to eksempler på initiativer, som har haft direkte indflydelse på hvordan man driver talentudvikling i klubben. Det første handler om hvordan udøverne får doseret

deres restitution. Det andet handler om doseringen mellem kampe og træning.

Klubben og kommunen beskriver, at en kerneudfordring for talentudvikling i dansk ishockey er, at der spilles rigtig mange kampe, også i forhold til hvad ATK anbefaler af træningsbelastning. De mange kampe medfører oveni meget sportstid og det lægger en høj belastning på de unge udøvere, som bruger mange kræfter og meget tid på kampe. Det er blot én udfordring. En anden udfordring består i, at nogle unge ishockeyspillere stort set ikke får trænet, fordi de spiller på flere hold i klubben og dermed kommer til at spille tre til fire kampe om ugen. En dygtig U17 spiller kan både spille på U17 holdet, U20 holdet og fungere som reserve på ligaholdet. Så kan spilleren opleve at skulle bruge lang sportstid på nogle af de bedste hold, for blot at være på banen i få minutter. Sportstiden til udebanekampene betyder, at spilleren først er hjemme meget sent og skal op og passe sin skole og træning tidligt dagen efter.

Som beskrevet i filosofien blev klubben inspireret af elitekoordinatorens holdninger til træningsmængder og kampmængder. Et tiltag på baggrund af samspillet blev at justere udøvernes belastning. Den talentansvarlige i klubben fortæller:

”Vi har altid tænkt, de skal bare træne hårdt. Vi har aldrig tænkt på det der med, at de skal have pause. Men det har elitekoordinatoren bragt ind i vores mindset. Nu spillede dem fra 9.klasse kvalifikation i weekenden. Jamen de fik fri i går (mandag red.). Det var ikke sket for 5 år siden. Så havde vi pisket dem herude mandag morgen igen. Men nu fik de fri. Så



Billede 15 – fotograf Ole Mortensen – I samspillet har de skabt fokus på at træne andet end blot ishockey

det er også et tiltag der er kommet, på tværs aftenene” (Talentansvarlig den lokale klub)

Citatet siger, at i klubben er der sket ændringer i holdningen til træningsmængder. Et andet tiltag, som er skabt i den lokale klub med støtte fra kommunen, er at klubben har trukket sig fra en puljeturnering, som var presset ind i et i forvejen presset program. Klubben valgte i stedet at bruge tiden på at træne fremfor lang transporttid og flere kampe. De trænede ishockey, men brugte også tiden på at spille fodbold og lave noget socialt. Men eftersom at forbundet ikke er en del af dette initiativ og at tiltaget potentielt gik imod det ”man plejede”, havde klubben brug for rygdækning:

”Klubben fortalte, at de faktisk trak sig fra puljeturneringen og i stedet lavede noget lørdagstræning. De var på isen og så gik de over og spillede noget fodbold, lavede noget fælles-

spisning og så måske en film. Det var et kæmpe hit og Der var ikke nogen (spillere, forældre eller trænere), som spurgte til puljeturneringen. Han (talentansvarlige fra klubben) havde brug for den støtte, at jeg også synes det var en god ide.” (elitekoordinator)

Det interessante ved det sidst beskrevne initiativ er, at det faktisk strider imod forbundets holdning og struktur, men trumfes igennem i samarbejdet mellem den lokale klub og kommunen.

Håndtering af spændinger og konflikter i samspillet

Der er ikke mange eksempler på hvordan de håndterer spændinger og konflikter i dette samspil, men måske det skal ses i lyset af, at det er nogle hårdføre personer, som er vant til en hård jargon. Da jeg spurgte klubrepræsentanten om der havde

været udfordringer eller konflikter i samspillet, var det første svar et hurtigt nej. Kort efter beskrev han alligevel en situation, hvor klubben forsøgte at ændre en regel, som forbundet havde fået trumfet igennem. Det gjorde klubben ved at drage nytte af nogle beslutningsstrukturer, hvor de fik andre klubber med til at stemme forslaget tilbage igen. Da jeg spurgte til, hvad det gjorde ved deres relationen gav de udtryk for at det var en naturlig del af deres samspil og at det blev taget med humor:

”Ingenting. Ingenting. Ikke andet end, at når formanden og jeg kommer ud og ser en kamp, og vi møder ham, så siger han, når der kommer Klub X- Mafiaen (griner)” (talentsvarlig den lokale klub)

Sådan er filosofien generelt omkring uenigheder og spændinger. Der er nogle formelle spilleregler, som skal følges, og så længe man holder sig indenfor dem, betegnes det som et ligeværdigt spil, uanset om man er enig eller uenig. Som den talentsvarlige udtrykker det da vi spørger til om der er behov for at reparere på relationen:

”Nej overhovedet ikke. Slet slet ikke. Slet slet ikke. Sådan er det jo. Han har også fået nogle ting igennem vi ikke synes er i orden. Så der står vel 1-1.” (talentsvarlig den lokale klub)

Samspilssucces

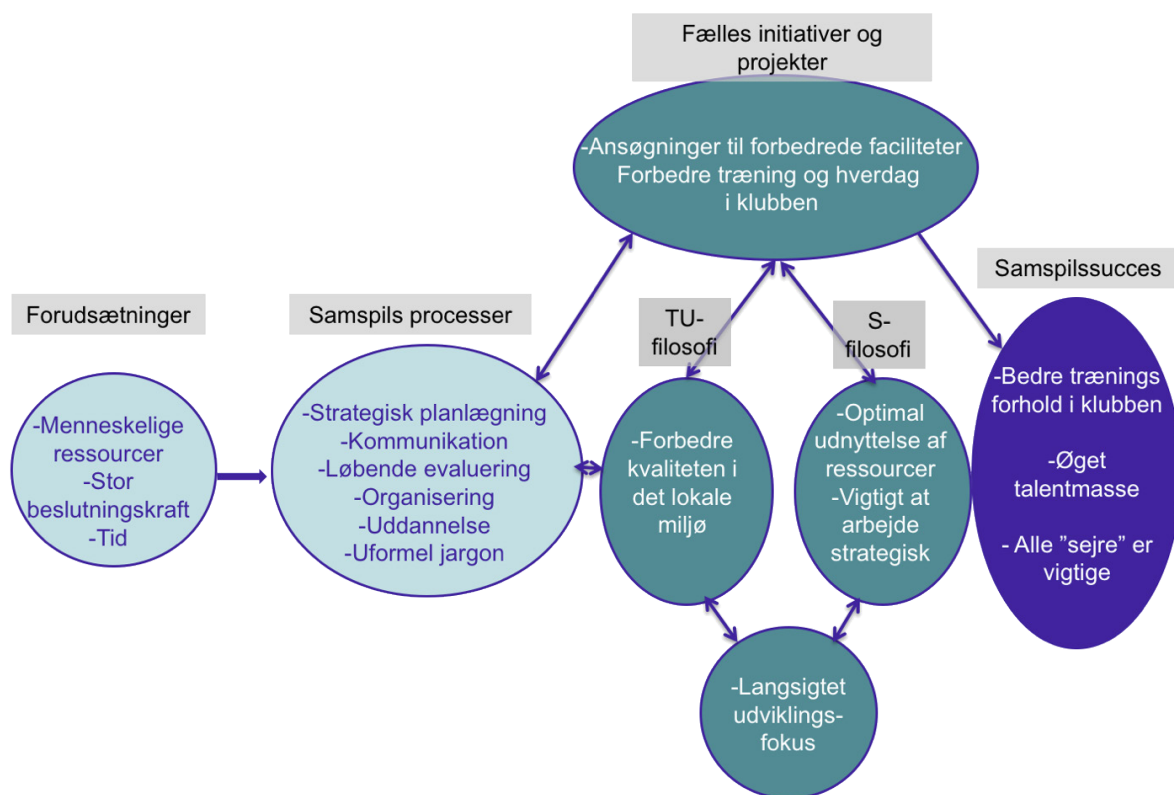
Dette samspil er succesfuldt på to områder. Det ene område vedrører de initiativer, som er blevet taget. Her har klub, forbund og kommune i samspil formået at flytte talentudvikling i ishockey tætte-

re på forskningens og ATK's anbefalinger. Der er blevet reduceret i spillernes belastning, så de prioriterer restitution og træning højt. Ligeledes er de fælles om at pointere vigtigheden af at passe både skole og ishockey. Det er positive initiativer og tiltag, som kan hjælpe dem med deres fælles mål, at udvikle senioreliteudøvere til gavn for klubben og dansk ishockey.

Det andet område vedrører lysten til at gentage samspillet, der er et vigtigt kriterie for at sikre bæredygtighed og fortsættelse af samspillet. I dette samspil har aktørerne et godt kendskab til hinanden baseret på mange års interaktion. Det hjælper dem til at være enige om at være uenige, og stadig samarbejde. Det er dermed også vigtigt, at de i dette samspil fortsætter med at udveksle erfaringer og meninger om emner, de ikke nødvendigvis er enige om. Især klubbens talentsvarlige og elitekoordinatoren giver udtryk for, at de ønsker mere samspil mellem alle tre aktører:

”Jeg ved at forbundene og elitekommunerne sidder sammen, fordi vi har selv været med til nogle af møderne. Men jeg kunne godt tænke mig, at man decideret satte kommunen, forbundet og klubben i samme rum.” (talentsvarlig den lokale klub)

Der er altså et klart ønske om at få skabt tid og rum til at kunne arbejde videre med samspillet, ved at man bringer alle tre parter sammen, med agendaen om at optimere samspillet og udbyttet af det.



Figur 4 – Samspilssuccesfaktor-modellen tilpasset samspil eksempel 2

Samspil eksempel 2 – Fælles strategi

Dette samspil har rod i en lokal svømmeklub, som ligner alle andre svømmeklubber ved at ønske sig mere vandtid generelt, og mere vandtid i et halvtredsmeters bassin. Manglen på svømmefaciliteter er faktisk omdrejningspunktet for samspillet og hvordan de arbejder med denne udfordring. Det er en velfungerende svømmeklub, med en kraftig tilgang af medlemmer og en længere venteliste for nye medlemmer. De har mange gode frivillige og en sund økonomi. Geografisk er klubben placeret ca. 45 minutter fra én af Danmarks større byer, som typisk tiltrækker de dygtigste udøvere når de er færdige med deres ungdomsuddannelse. Én grundforudsætning for talentudviklingsarbejdet er derfor en accept af at udøvere kun forventes at blive i klubben i ungdomsårene og derefter forventes at fortsætte seniorkarrieren tæt på en universitetsby.

Forudsætninger

Tid og menneskelige ressourcer er de vigtigste forudsætninger for selve samspillet. Den talentansvarlige i klubben er også formand for svømmeklubben, med stor beslutningskraft. Han vurderer at bruge, i gennemsnit 15 timer om ugen i svømmeklubben, på nær lige i påskeferien hvor han måtte male sin stue. Det bemærkes også af forbundsrepræsentanten:

”Den talentansvarlige i klubben er bare en super, super frivillig. Med et enormt overskud og er involveret i alt muligt. Der er en rigtig stærk gruppe i klubben. Der er også en kvinde, der er mor til nogle svømmere, som er involveret omkring klubsamarbejde, og er med til at skabe den praktiske ramme. (forbundsrepræsentant)

Det er altså en stærk klub, hvor formanden går forrest og besidder stor beslutningskraft og hvor fri-



Billede 16 – Fotograf Lars Møller

villige bakker op om klubben.

Elitekoordinatoren bliver beskrevet som meget dygtig til at få ting til at ske og på de rigtige politiske niveauer. Det kommer til udtryk ved, at borgmesteren er tilstede ved svømmestævner og personligt underskrev partnerskabsaftalen:

”De har som sagt fået skabt en rigtig god struktur omkring det (samarbejdet ml. klub og kommune), og det virker som om det er rigtig godt implementeret, alene det at borgmesteren interesserer sig for det, går ind og underskriver aftaler og er i hallen når de holder stævner”. (forbundsrepræsentant)

Elitekoordinatoren har gennem sit netværk og sine resultater, fået skabt en direkte adgang til borgmesteren, når det er relevant og vigtigt. Det gør stort indtryk på forbundsrepræsentanten og det betyder, at de kan træffe beslutninger og få ting til at ske, uden langsommelige eller for besværlige be-

slutningsprocesser og procedurer. Denne stærke forudsætning er skabt fordi, at der er blevet puttet kræfter og tid i samspillet. De understreger alle tre at der har været lagt meget tid og kræfter i arbejdet med at lave den fælles partnerskabsaftale:

”Det har været særligt intenst med svømning og jeg har haft den øverste sportslige ansvarlige i svømmeunionen forbi så ofte. Svømmeunionen har accepteret at det var et spændende udviklingsprojekt og vi kunne aldrig have gjort det uden deres accept.” (elitekoordinator)

Citatet understreger desuden, at elitekoordinatoren ved de har været privilegerede når svømmeunionen har været så meget tilstede. Der er dog ingen i samspillet, som udtrykker tidsforbruget som et problem, men snarere en nødvendighed for at få samspillet til at lykkes.

Samspilsprocesser

Processerne i samspillet har særligt drejet sig om to tiltag. Det ene tiltag var at gøre svømmeklubben til en partnerskabsklub i svømmeunionen og udfærdige partnerskabsaftalen. Det andet tiltag, handler om fælles ansøgninger til faciliteter (disse uddybes under initiativer og projekter). Begge tiltag krævede, at parterne mødtes ofte. Det foregik typisk i svømmeklubbens lokaler, hvor især forbundsrepræsentanten har brugt meget transporttid. Mødefrekvensen afhang desuden meget af de specifikke opgaver de skulle løse i fællesskab.

De mødte en udfordring i deres strategi fordi de ikke kunne få tid nok i svømmehallen til deres talentfulde svømmere. Den talentansvarlige i klubben understregede, at svømmerne faktisk trænede 30% mindre, end det anbefales i svømmeunionens ATK. De løste noget af den udfordring ved, at den talentansvarlige i svømmeklubben og elitekoordinatoren, organiserede at møde op i svømmehallen og optælle antallet af svømmere i den offentlige åbningstid. Optællingen foregik over flere måneder, med koordinering mellem klub og kommune, og resulterede i, at de overbeviste kommunen og svømmehallens ledelse om at afgive baner til talenttræning. Svømmeunionen var ikke direkte medvirkende i den proces, men var tydeligt imponeret over at der arbejdes målrettet med talentudviklingsstrategien og med at føre den ud i livet:

”Jeg syntes det var rigtig motiverende og jeg oplevede at elitekoordinatoren (red.) var medspiller også praktisk. Vi konstaterede ”vi har brug for noget banetid torsdag”, han sag-

de ”jeg taler med hallen”, og så gik der 2 måneder, så havde vi ekstra banetid” (forbundsrepræsentant)

En anden vigtig pointe for processerne i samspillet, er at de tre aktører lader til at nyde samarbejdet. De taler varmt om hinanden og fremhæver en behagelig og hyggelig jargon imellem dem. Noget af det første den talentansvarlige fra klubben fremhævede ved samspillet var:

”Det er meget spændende, det synes jeg bestemt, det er jo to fornøjelige fyre du nævner her, og de er rigtigt gode samarbejdspartnere.” (talentansvarlig den lokale klub)

Fornøjelige fyre skal forstås ved, at de nyder at mødes, har en afslappet og venskabelig jargon, men arbejder målrettet sammen. De tre aktører beskriver, hvordan elitekoordinatoren har påvirket og uddannet klubben til at tænke anderledes. Da klubben tidligere skulle ansøge kommunen om noget eller gøre status, gjorde de det med fokus på negativitet og mangler. Eksempelvis, ”klubben kan ikke drive et ordentligt talentarbejde, hvis vi ikke får mere vandtid”. Her har elitekoordinatoren arbejdet målrettet med at få klubben til at fortælle den gode historie og lægge vægt på den. ”ved at vi får mere vandtid, vil vi kunne optimere talentudviklingen med så og så meget”. Formanden fremhæver, at det har skabt en bedre stemning i klubben, og også mellem klubben og kommunen. Et andet særdeles stærkt træk ved processen i samspillet er, at de evaluerer arbejdet og klubben løbende, ud fra deres talentudviklingsstrategi. Det

Partnerskabsaftale



Dansk Svømmeunions Sportsafdeling og [partnernes navne], herefter partnerne, er blevet enige om denne partnerskabsaftale, som har til formål at fremme vilkårene for international high performance og den dertil hørende talentudvikling i dansk svømmesport.

Partnerskabsaftalen tager udgangspunkt i Dansk Svømmeunions sportslige strategi "Fra stolte resultater til nye fælles ambitioner" (bilag 1), Sportsafdelingens partnerskabsmodel (bilag 2), Team Danmarks og Danmarks Idrætsforbunds værdisæt for talentudvikling i dansk idræt (bilag 3) samt den fremsendte interesseerklæring fra [partnernes navne] (bilag 4).

Dansk Svømmeunion og partnerne er blevet enige om følgende:

1. Partnerskabets overordnede mål

De overordnede mål for partnerskabet er at fastholde og udvikle:

- Et talentudviklingsmiljø med nationalt og international resultathistorik og -potentiale på juniorniveau og sportsligt potentiale for internationalt seniorniveau jf. partnerskabsmodellens sportslige kriterier (bilag 2)

Billede 17 – Partnerskabsaftalen blev strategien, som styrede retningen for samspillet og blev brugt flittigt

gør de på grundlag af at klubben arbejder struktureret med data, eksempelvis på deres vandtid:

"Hver gang vi mødes med svømmeunionen, så har vi jo tallene. Styrken er at klubben er god til, sammen med os, at dokumentere hvor meget tid vi har i vandet. Hvor meget tid har vi og hvad træner vi, på land. Ligesom at vi selvfølgelig også tester svømmerne, så har vi målinger på det hele. Vi ved jo præcis hvor meget vi flytter os både ift. om vi opfylder aldersrelateret træning i vand, men også hvor meget vi flytter os ift. til dry-land. Så på den måde er, det hele målbart. Det bliver lagt frem på de her møder og det bliver sendt rundt til os alle så vi ved præcis hvor står vi, og hvor er vi på vej hen" (Elitekoordinator)

Én af de store fordele det medfører er, at det hele tiden er let at analysere, hvad de skal arbejde med, og om de lykkes med de tiltag de iværksætter. Det er langtfra i alle samspil, at der evalueres og i endnu færre samspil at der evalueres på baggrund af data.

Talentudviklings- og samspilsfilosofi

I dette samspil smelter talentudviklings- og samspilsfilosofien lidt sammen, hvilket vi har illustreret ved at lave tre cirkler i modellen, med "langsigtet udviklings fokus" sat i midten, da det gælder antagelser om både talentudvikling og samspil. De tre aktører mødtes mange gange og diskuterede strategiske emner. Derfor bruger de også de samme udtryk som, "det er vigtigt med kammeratskab", "det er vigtigt for klubbens DNA, at strategien kommer indefra" og "det er ikke vigtigt at vinde i nuet (i de unge år), men vigtigere i seniorårene". Det er i høj grad et udtryk for at de har fået snakket sig frem til at dele en tydelig talentudviklings- og samspilsfilosofi.

Antagelser om god talentudvikling

Antagelser om talentudvikling i dette samspil vedrører 1) At udvikle et stærkt talent- og elitemiljø er en langsigtet proces og 2) Et stærkt lokalt træningsmiljø er nøglen til på sigt at kunne skabe seniorudøvere og potentielt et seniormiljø.



Billede 18 – fotograf Ole Mortensen – langsigtet udvikling er en essentiel del af filosofien for samspillet

Alle tre aktører fremhæver styrken ved at have en klart defineret retning for klubben. Retningen for klubben er, at de skal udvikle et talentmiljø, som på sigt kan producere seniorelitesvømmere, men i første omgang ikke nødvendigvis i deres eget miljø. På grund af deres forudsætninger, især geografisk og på faciliteterne, ser de klubbens vigtigste opgave at udvikle talenter, som forhåbentlig kan tage skridtet videre i til forbundets elitetræning. Sideløbende vil de desuden udvikle et seniormiljø, som på sigt, potentielt kan gøre sig gældende på senioreliteniveau, men denne del understreger alle tre, som en potentiel mulighed:

”Hvis vi bare kigger på resultater. De vinder ikke ret meget, måske tager de en-to medaljer til DM. Men det interessante er, at der jo ikke har været fokus på hvordan det er nu, men meget mere fokus på, hvordan det vil blive om fem til otte år. Det har de været meget afklaret om. Det har været dét, som det handlede

om. Så kan det sagtens være, at vi kommer til at udvikle svømmere i kommune X som ikke ender med at levere resultater i X, men at de så er kommet videre og har fortsat en god udvikling” (forbundsrepræsentant)

De er altså helt bevidste om at resultaterne af et vellykket talentarbejde ikke (kun) skal måles i nuet, men på længere sigt. Denne evne til at tænke strategisk og langsigtet præger også deres samspilsfilosofi.

Antagelser om godt samspil

Der er to antagelser som hersker vedrørende et godt samspil, 1) Det er vigtigt at arbejde strategisk og 2) optimal udnyttelse af ressourcer og 3) Talentstrategien skal forankres i og af klubben. Konkret deler de tre aktører opfattelsen af, at det er vigtigt at arbejde med strategier også de formaliserede. Forbundsrepræsentanten understreger, at det er let for ham at besøge klubben og arbejde

med den, fordi han kan kigge direkte ned i talentudviklingsstrategien og de udviklingsplaner de lagde på baggrund af den.

En anden grundingrediens i deres talentudviklingsfilosofi er, at de må gøre deres absolut bedste, i de rammer de har til rådighed. Klubben har som nævnt ikke nok vandtid til at leve op til svømmeunionens ATK. I klubbens talentudviklingsstrategi blev de tre aktører enige om, at klubben skulle blive Danmarks bedste til dry-land træning. De ville forsøge at samarbejde med den lokale atletikklub og gymnastik klub, for at dry-land træningen indeholdte elementer de kunne lære af i svømning.

”Vi skal have, implementeret en rød tråd i vores dry-land, i samarbejde med andre satsningsidrætter, der er i kommunen, under den her Team Danmark-ordning, f.eks. gymnastik og atletik, som kunne lære os noget rundt om eksplosiv træning.” (talentansvarlig den lokale klub)

Udover at dele kærligheden til strategiarbejdet, deler de tre aktører også ideen om at talentudviklingsstrategien er klubbens. Strategien skal i sidste ende blive til klubbens DNA. Det betyder at kommunen og forbundet i højere grad arbejder som facilitatorer og sparringspartnere med klubben, og tager udgangspunkt i klubbens forudsætninger. Det er vigtigt at være afklaret omkring, da det giver klubben handlekraft og ejerskab for strategien, men også giver kommunen og forbundet mulighed for at udtrykke at arbejdet med at eksekvere strategien primært ligger i klubben. Elitekoordinatoren bruger som metafor, at han ”vrider armen om på klubben” ved at holde klubben op på den vision og

strategi de har underskrevet med Team Danmark og Svømmeunionen. På den måde forsøger han at motivere klubben til hele tiden at stræbe efter at ville gøre det lidt bedre.

Fælles initiativer og projekter i samspillet

Vi vil fremhæve tre initiativer og projekter ved dette samspil, men kunne reelt set have præsenteret mange flere. Det interessante er, at de har arbejdet struktureret, både kortsigtet og langsigtet.

På det langsigtede niveau lagde de tre aktører en plan for at få opført en ny svømmehal i kommunen. Overordnet har de sørget for at redegøre for behovet for svømmehallen ved at indsamle data om mangel på vandtid, både offentligt og i klubregi. Dernæst har de arbejdet med at få sat svømmeklubben på dagsordenen i kommunen, ved at elitekoordinatoren og klubben, har fået fortalt de rigtige historier til de rigtige mennesker og ved at klubben stiller trænere til rådighed for skolesvømning.

”Jeg er jo også i kommunen, men jeg sidder som, bindeled mellem klubben og politikerne, der skal opføre den her svømmehal. Her forklarer jeg, at vi faktisk laver et talentarbejde og har fået et talentcenter heroppe. Vi laver faktisk rigtig, rigtig god træning og det giver god mening, at vi skulle udvide (...) Svømmeklubben har overtaget alt skolesvømning i kommunen, det er også helt unikt, de blev indstillet til danskernes idrætspris i år, (...) Det der med, at en klub går ind og løfter en kommunal opgave, det er jo også med til at fortælle kommunens politikere, at det her det er en klub man kan regne med” (elitekoordinatoren)



Billede 19 – I dette samspil var fokus altid på at skabe endnu bedre forhold for de unge lokale talenter

Projektet er nået dertil, at der er nedsat en gruppe, som har været med ude og indsamle informationer om byggemuligheder og hvor de første økonomiske midler er indhentet. Et møde hvor både klubben og kommunen også deltog. At bygge en ny svømmehal er et ambitiøst tiltag, hvor resultaterne og effekterne tidligst ligger flere år frem i tiden, men som til gengæld vil kunne skabe helt nye forbedrede forudsætninger for at drive talentudvikling i svømning i kommunen.

De tre aktører er dygtige til at samarbejde med kommuneforvaltningen og benytte de økonomipuljer, der er til rådighed. I fællesskab formulerede de en ansøgning på nye startskamler til den eksisterende svømmehal. Svømmehallen havde nogle slidte betonstartskamler, der ikke var velegnet til hverken konkurrence eller træningsbrug. Ideen bestod i afvikle danske årgangsmesterskaber i kommunen, men for at det kunne lade sig gøre, skulle der sættes nye startskamler op. Herefter lo-

vede klubben at kunne stille frivillige nok til rådighed og elitekoordinatoren arbejdede på at skabe opmærksomhed på ansøgningen i kommunen. På den måde fik forbundet afholdt et stort og vigtigt stævne, kommunen fik et event til byen og klubben fik positiv omtale hos både forbundet og kommunen. Ansøgningen blev godkendt, startskamlerne bevilliget og stævnet afholdt. Dog understreger elitekoordinatoren, at sådanne initiativer ikke kan foregå hele tiden:

”Det er en god måde for klubben at fortælle kommunen og byens borgere, at det der foregår i klubben, er af høj klasse. Så det er også branding af klubben. Man skal dog passe på man ikke hele tiden afholder stævner, når det er ca. 200 frivillige, der skal bruges til et stævne.” (elitekoordinator)

De to foregående tiltag har handlet om at forbedre faciliteterne i det lokale miljø og det næste tiltag

handler om at optimere træningen i svømmeklubben, med de faciliteter de har til rådighed.

På det kortsigtede plan, ville de tre aktører løse udfordringen med at leve op til ATK anbefalingerne, ved at øge mængden og kvaliteten af træning, som ikke foregik i vand – kaldet dry-land træning. Her har klubben og kommunen over noget tid, fået etableret et samarbejde med atletik og gymnastikklubben. Hensigten er at kunne udnytte hinandens forskellige styrker og dermed udnytte træningsmuligheder som ikke kræver en svømmehal.

”Det bliver forhåbentligt et samarbejde mellem atletik-, gymnastik- og svømmeklubben. Hvor vi fælles kan højne niveauet for dry-land eller core-træning. At vi kan lære noget fra gymnaster omkring spring, vi kan lære noget fra atletik omkring eksplosiv træning og de kan lære noget fra os om skulderskader. De havde hørt at svømmeklubben havde afskaffet deres skulderskader, så de ville gerne høre mere om, hvordan vi havde gjort” (talentsvarlig den lokale klub)

Tiltaget er altså inspireret af behovet for kvalificeret dry-land træning, men også for at tænke mere bred basistræning ind i svømmernes hverdag, da de tre aktører er opmærksomme på at man hurtigt kan komme til at træne meget ensformigt i svømning med risiko for skader eller faldende motivation.

Opsummerende er tiltagene i samspillet kendetegnet ved, at de er gået strategisk til værks. Deres tiltag om at ansøge for en ny svømmehal til kommunen, ansøge om nye startskamler, og samarbejde

på tværs af idrætter, er både kortsigtede og langsigtede tiltag, som er taget for at løse udfordringen med at læne sig op ad anbefalingerne i svømmebundets ATK og skabe et stærkt talentmiljø.

Håndtering af spænding og konflikter i samspillet

Aktørerne rapporterede ikke om nævneværdige spændinger og konflikter i dette samspil.

Samspilssucces

Når aktørerne taler om succes, er det igen funderet i, hvordan det har forbedret den lokale talentudvikling, samt fortsat motivation til samspil.

På begge niveauer har de oplevet succes og de tre aktører giver enstemmigt udtryk for at samspillet, kun lige er startet. De giver udtryk for at deres oplevede samspilssucces skaber lyst til mere samspil. Forbundsrepræsentanten udtrykte det således:

”Jeg tror det er rigtig vigtigt at få nogle vindere i et samarbejde. Sådan et par startskamler til mange tusinde kroner er måske en lille ting, men det er godt at få nogle sejre. De medvirker til at man rykker videre og går efter de næste. På den måde har det jo betydning. Det er også med til at skabe en øget opmærksomhed omkring svømmeklubben. Fra at være meget fraværende i billedet tidligere, er de pludselig klubben, der afvikler et danmarksmesterskab og har overtaget skole-svømning i kommunen. Nu bliver der snakket om ny svømmehal, men havde de ikke gjort alle de mindre ting, tror jeg ikke, der havde været snak om en ny svømmehal.” (forbundsrepræsentant)

Citatet opsummerer fint, hvordan samspillet har bevæget sig på en bølge af succeser og fremhæver, at det er startet i de små tiltag og succeser. Forbundsrepræsentanten udtrykker også, at det næppe havde været succesfuldt at starte ud med et projekt om en ny svømmehal og at dette er blevet aktuelt som effekt af alle de små sejre. Elitekoordinatoren fremhæver også hvordan samspillet har bevæget sig og fremhæver yderligere et par eksempler:

”Det startede med, at vi snakkede om, hvordan vi kunne få lidt mere træning til vores idrætsklasselever om morgenen. Vi havde 5-6 svømmere (I idrætsklassen red.), der har vi nu 36. Vi har udvidet kapaciteten helt voldsomt og vi har fået sat på den politiske dagsorden, at der skal bygges en ny svømmehal. Så på en eller anden måde, har vi nået rigtig, rigtig meget ” (elitekoordinator)

Det er tydeligt at også elitekoordinatoren er stolt over deres succes i samspillet. Elitekoordinatoren supplerer med at kapaciteten af talentfulde svømmere i idrætsklasserne er øget og at klubben er blevet mere professionel. At klubben er blevet mere professionel, er et væsentligt resultat, når forudsætningerne fra forbund og kommunen for at indgå i samspil, blandt andet er, at klubben kan tilbyde kontinuitet.

Når aktørerne selv skal fremhæve succes ved deres samspil, fremhæver de især at dagligdagen for de talentfulde svømmere hænger bedre sammen. Tidligere måtte svømmerne tage den tid der var

tilgængelig hvilket udfordrede en balanceret hverdag:

”De skulle svømme fra klokken seks til otte om morgenen, inden de gik i skole. At de nu kan komme to timer senere, gør det lidt mere human.” (talentansvarlig den lokale klub)

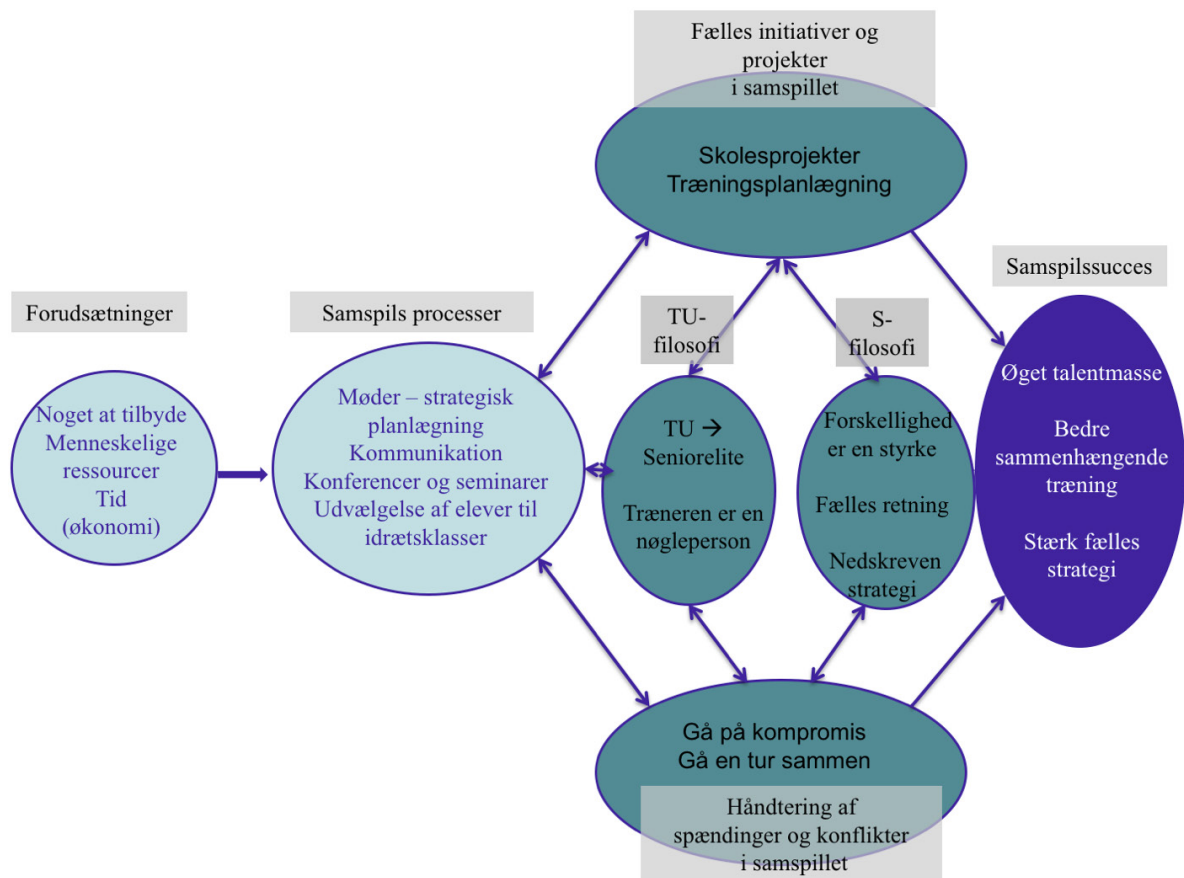
Det skal ses i lyset af at de samme svømmere også må træne sent, når pladsen er til det:

De samme svømmere står der også til klokken halv ti om aftenen igen til aften træning, da vi først har adgang til svømmehallen fra klokken 17” (talentansvarlig den lokale klub)

I samspillet forsøger de altså at skabe en mere bæredygtig og ”human” tilgang til det at være talentfuld svømmer og her tilbyder idrætsklassen mulighed for en træningsuge, hvor der er bedre forhold for at planlægge sin træning og restitution. Derudover har de øget mængden af talentfulde svømmere i den lokale klub.

Opsummering af de to eksempler på samspil

Når vi opsummerende sammenligner de to eksempler på samspil med hhv. ishockey og svømning, er det første eksempel fra ishockey, præget af respektfuld uenighed, gode diskussioner og enighed om at hårdt arbejde er vejen frem. Eksemplet fra svømning er derimod præget af harmoni, strategisk arbejde og følelsen af at ride på en bølge af succes. Begge samspil er succesfulde, og illustrerer på fornem vis hvordan samspil kan have vidt forskellige udtryk.



Figur 5 – Samspilssuccesfaktor-modellen tilpasset eksempler på tværs af alle interviews

Det gode samspil: Analyse på tværs af alle cases

Hvor de to første eksempler på samspil beskrev et sammenhængende samspil i dybden, præsenterer vi i dette afsnit resultater på tværs af alle cases og interviews. Det er altså funderet i meget empirisk materiale, men til gengæld vil der ikke være en naturlig sammenhæng mellem kategorierne igennem afsnittet. I figur 4 ses følgende temaer og resultatafsnittet vil uddybe modellen.

Forudsætninger

Før vi beskriver forudsætninger i det gode samspil, ligger der noget afgørende forud for, at samspillet overhovedet opstår. I materialet i undersøgelsen indgik også én case med en ikke-elite-kommune

som viste, at der var væsentlige barrierer for at samspillet kunne opstå med den kommune. Den talentansvarlige fra kommunen udtalte, med egne ord at han; ”ikke vidste hvad skulle bruge forbundet til”. Den talentansvarlige fra forbundet mente ikke, det var relevant at bruge krudt på netop den kommune eller den klub. Derudover havde klubben og kommunen kun et sporadisk samarbejde. Det er ikke en selvfølge at kunne indgå i samspil, men med det følgende afsnit vil forsøge at afdække hvilke forudsætninger, der bør være tilstede for et godt samspil. Det kan være relevant information for alle aktører, som ønsker at indgå samspil fremover.

Noget at tilbyde

En vigtig forudsætning for et succesfuldt samspil,



Billede 20 – fotograf Ole Mortensen – nogle kommuner arrangerer bl.a. fælles styrketræning om morgenen, på tværs af sportsgrene

er at parterne oplever, at samspillet kan få værdi, ved at de andre aktører har noget at tilbyde. Hvad noget at tilbyde betyder, afhænger af hvilken aktør der er fokus på. Derfor vil det kommende afsnit beskrive hvad aktørerne forventer af hinanden.

Forbundet bidrager med hjælp til strategi, viden og opbakning

I relation til arbejdsmodellen er forbundets vigtigste bidrag til samspillet, menneskelige ressourcer i form af viden. Det forventes at forbundet tilbyder sportsspecifik ekspertviden og at forbundet kan tilbyde sparring, men også i flere tilfælde politisk opbakning. Fx i forbindelse med at en lokale klub er i gang med at ændre strategi, hvor der ofte mødes modstand:

”Forbundet kommer med den nyeste viden, de nyeste metoder og tiltag, så forbundsrepræsentanten kommer med noget evidens, om hvad er det vi skal nu” (elitekoordinator)

”(..)Omvendt kan forbundet også være med til at blåstemple, at det er vigtigt at en purk på 10 år ikke skal træne 8 gange om ugen. Hvis vi sætter en på 10 år til at træne 8 gange om ugen, så bliver han dansk mester for årgange, og vinder alle medaljerne, men han stopper også med at svømme et halvt år efter, fordi nu gider han simpelthen ikke det mere” (talentsvarlig den lokale klub)

”Men hvis det bare skal være sådan helt ind til benet, forbundet det er knowhow, det er muligheder, det er viden” (elitekoordinator)

Forbundet skal derfor yde politisk rygdækning, når en klub eller kommune, ønsker at lave sportsspecifikke ændringer. Her kan de pege på forbundets anbefalinger eller måske ligefrem få en forbundsrepræsentant til at komme ud i klubben og argumentere for, at klubbens strategi følger forbundets retningslinjer.



Billede 21 – fotograf Lars Møller

Kommunen tilbyder økonomi, faciliteter og menneskelige ressourcer

Kommunen har noget at tilbyde på flere områder, såsom økonomi, faciliteter og menneskelige ressourcer. Både forbund og den lokale klub understreger, at kommunen ”formentlig er den lokale idræts største sponsor og støtte”. Underforstået, at klub og forbund aldrig vil kunne betale sig fra det, som kommunen kan tilbyde, når det kommer til at oprette talent- og idrætsklasser, tilbyde faciliteter, ansætte trænere, yde økonomisk støtte til projekter, tilbyde specialister og meget mere. Alle tre aktører peger, at en særlig styrke ved kommunen er, at elitekoordinatoren er fuldtidsansat og dermed kan hjælpe til at få ting gjort.

Som modpol er der flere klubber, hvor den talentansvarlige er deltidsansat, mens den forbundsansvarlige har ansvaret for mange klubber over hele landet. En styrke hos elitekoordinatoren er derfor muligheden for at fokusere på kommunens satsningsklubber og strategier. En ta-

lentansvarlig fra forbundet siger:

”Elitekoordinatoren har igennem det forløb været et virkelig, virkelig godt eksempel på, hvad man kan opnå når man sætter sig ned og udnytter, at det er smart for klubben at have forbund og kommune med. Altså når man udnytter, at man er tre parter og sørger for, at hver enkelt gør det man er bedst til i forhold til at få taget de nødvendige skridt. Elitekoordinatoren har været super god til at få arbejdet med halbestyrelser og kommunale instanser. Det er vel en af de første formaliserede partnerskabsaftaler vi har lavet (...) Det fungerer godt og der har elitekoordinatoren været et rigtig godt eksempel på, hvad man får, når kommune, klub og forbund arbejder sammen. Så kan man bare flytte rigtig meget”. (forbundsrepræsentant)

Ovenstående er ikke et enkeltstående tilfælde. I en anden kommune afholdte kommunen projektet Ishockey-skole i samspil med den lokale klub og den

lokale skole. Her mødte elitekoordinatoren op og hjalp med praktiske ting, såsom at klargøre udstyr og skære frugt, for at projektet fik en god start og dermed succes. Resultaterne viser generelt, at elitekoordinatoren ofte roses for både at bidrage på et højt strategisk niveau med ideer og viden, samt efterfølgende at kunne levere tid og ressourcer til at tingene går fra strategi til handling.

Den lokale klub tilbyder manpower og kontinuitet. Det forventes af klubben at den; kan stille med (frivillig) arbejdskraft, trænere at uddanne og måske vigtigst, at klubben er præget af kontinuitet. Kontinuitet kan bedst forklares ved at se på, når det ikke er tilstede. Her har både forbund og kommune oplevet at samspillet og mange arbejdstimer spildes, da frivillige bestyrelsesmedlemmer, deltidsansatte trænere o.lign. er stoppet eller skiftet. En elitekoordinator udtaler:

”Så derfor er det også ekstra ærgerligt, at [den lokale talentansvarlige] holder op, nu hvor vi sådan lidt har strukturerne på plads. Indenfor sport er relationer simpelthen så vigtigt. At der i samarbejdet er nogle personer man synes, at man har en god kemi med, det skal man altså ikke underkende” (elitekoordinator)

I citatet understreges både, at det er et tilbageskridt ift. Strukturerne og det formelle arbejde, men lige så vigtigt, at den gode relation, mistes og at det ikke er en selvfølge, at den opstår når en ny ansættes.

Menneskelige ressourcer – adgang og tilgængelighed er essentielle i skabelsen og vedligeholdelsen af samspillet

Adgang handler her om lavpraktiske elementer som fysisk og geografisk placering af aktørerne. Nogle elitekoordinatorer, havde kontor på et bibliotek i byens centrum, andre på et gymnasium, andre inde ved kommunens forvaltning og enkelte i lokale sportscentre. En fordel ved at elitekoordinatoren er placeret ude ved hallerne, er at denne er tæt på de lokale miljøer og dermed kan være mere tilstede og tilgængelig. En fordel ved placeringen ved den kommunale forvaltning, er tættere adgang til beslutningstagere, der er med til at afgøre, hvordan kommunen skal prioritere eliteidræt og talentudvikling. Den geografiske placering kan dermed få stor betydning for samspillet mellem klubben og kommunen.

Tilgængelighed var en anden vigtig menneskelig ressource. I næsten alle samspil fortalte de om vigtigheden af, at de kunne få fat på hinanden. En elitekoordinator fortalte:

”Jeg arbejder i en politisk drevet organisation, så det er klart, at hvis forbundet ringer til mig kl. ni om aftenen, så antager jeg, at det er vigtigt, at han får fat i mig, og så tager jeg selvfølgelig telefonen. Fordi det gavner samarbejdet, at jeg tager telefonen nu, og ikke ringer tilbage om to dage hvor jeg er tilbage på arbejdet. Jeg synes det gavner samarbejdet, at det er NU vi aftaler tingene og ikke når vi har tid eller det står i kalenderen.” (elitekoordinator)

Elitekoordinatoren understreger tydeligt vigtigheden af tilgængelighed og at tingene af og til skal gå hurtigt i sportens verden. Det er generelt en tendens i resultaterne fra samspillene, at de forventer at kunne kontakte hinanden uden besvær.

Tid – en helt central ressource for et succesfuldt samspil

Resultaterne viste tydeligt at samspil kræver tid fra alle aktørerne, men også at det var værdifuldt at afsætte den nødvendige tid. De havde udviklet forskellige strategier til at udnytte tidsforbruget. En forbundsrepræsentant fortalte:

”Tid, det er tidskrævende at etablere de her relationer. Jeg er jo alene i min rolle og den er landsdækkende. De kommunale folk er i deres roller tit knyttet til alle mulige sportsgrene. Klubfolkene er generelt bare hængt op af alle mulige mærkelige gøremål på alle mulige leder og kanter. Der er også nogle der hiver og flår i dem hele tiden. Det her med at have tid til at mødes mange gange nok, eller tale sammen et fornuftigt antal gange til at opbygge de her relationer, det tror jeg lidt er en begrænsende barriere. Det er vigtigt at udnytte alle de her formelle og uformelle muligheder til lige og mødes. Jeg plejer at prioritere at invitere mig selv til nogle netværksmøder” (forbundsrepræsentant)

Ikke så mærkeligt bliver tid opfattet som en begrænsende faktor og med et foreningsliv, som stadig i store dele er baseret på frivillighed, er det

særligt vigtigt at kunne skabe processer i samspillet, som tager højde for tid og de andre forudsætninger.

Processer i de gode samspil

Møder

Strategimøder var en central del af samspilsprocesserne. Formelle møder blev afholdt som led i Team Danmark samarbejdet eller en partnerskabsaftale mellem aktørerne. Uformelle møder opstod til konferencer, konkurrencer eller intenderet. Én elitekoordinator fortalte, at når hun et par gange om året besøgte idrættens hus i Brøndby, sørgede hun for at afsætte ekstra tid til at besøge forbundene og samarbejdspartnerne uformelt. Mængden af møder varierede, men generelt skulle strategimøder afholdes kvartalsvis. Til gengæld fortalte de også at det var afhængigt af sæsonen og behov. I perioder havde de møder op til 6-8 gange på en sæson på ni måneder. I andre tilfælde havde der ikke været møder med forbundet i over et halvt år, men de understregede i samme omgang, at det var fordi de ikke oplevede behovet for det.

Dagsordenen på de strategimøderne indeholdt typisk at følge op på og forhandle deres strategi og herunder at udvikle projekter samt ideer sammen. Møderne indkaldes oftest af kommunen og de afholdtes næsten altid i kommunens eller klubbens lokaler. De uformelle møder blev både brugt til opfølgning på strategier, men også til at skabe netværk, følge med i hinandens arbejde og lære hinanden bedre at kende.



Billede 22 – fotograf Ole Mortensen – stærke relationer udvikles over tid i såvel samspil som i sporten

Kommunikation

Aktørerne kommunikerede regelmæssigt for at skabe og opretholde et succesfuldt samspil. Der var dog ikke nogen, som var optaget af mængden og hyppigheden af kommunikationen. Som nævnt under forudsætninger, var det vigtigste, at de var tilgængelige når det var nødvendigt. Kommunikationen varierede derfor fra samspil til samspil. I nogle samspil var jargonen præget af humor og afslappethed, i andre blev den betegnet som mere professionel og fokuseret.

I ét samspil var elitekoordinatoren særligt strategisk omkring at arbejde på at gøre kommunikationen og relationen uformel. Han fortalte, at når en forbundsrepræsentant kom på besøg, blev han af og til inviteret hjem til elitekoordinatoren, hvor snakken blev mere uformel. Endvidere sendte han en sms ved særlige lejligheder og han understregede, at han gjorde meget ud af dette element:

”Ja ... Ja, jeg er ubevidst bevidst vil jeg sige. Når vi har de her folk hjemme ved mig til idrætslige vurderinger, så er det klart de skal afregnes og oplyser deres CPR-nummer. Det vil sige, at jeg får deres fødselsdato og så ligger jeg det selvfølgelig i min kalender. Når forbundsrepræsentanten fylder år, så sender jeg en hilsen til ham/hende og ønsker tillykke med fødselsdagen, håber du får en god dag, hils fruhen og altså alle de der .. bløde ting. Det tror jeg bare er vigtigt så vi kan få tingene til at fungere og få skabt det samspil omkring de ting vi nu lave.” (elitekoordinator)

Den uformelle kommunikation fylder for denne elitekoordinator derfor meget og prioriteres højt, hvilket de aktører, som samspillede direkte med denne, anerkendte og bemærkede. Den ene forbundsrepræsentant fortalte, at når denne elitekoordinatorer spurgte om en tjeneste, så gjorde man lidt ekstra for at hjælpe.



Billede 23 – Colourbox – konferencer hjælper til at skabe fælles forståelse og stærke netværk

En anden styrke ved den uformelle relation var, at man kunne sige ting mere direkte og ikke behøvede at pakke dem ind. Derved oplevede de at kunne være mere ærlig og konkret fordi relationen var mere uformel.

Relationerne og samspillet udvikler sig over tid

Et vigtigt resultat for alle samspillene er, at de alle understreger, at der har været en bevægelse i relationen. De startede alle med at være mere formelle, men efterhånden som de har samarbejdet over tid, er relationen blevet mere uformel.

”Til at starte med er det meget professionelt, men jo flere gange jeg krydser de her mennesker, så får vi en mere personlig relation og jeg kendskab til, hvordan de arbejder. Jeg får også et kendskab til, hvordan jeg måske kan få mit budskab igennem og hvilke ting jeg måske skal være opmærksom på. Jeg tror og håber de har en opfattelse af, at jeg egentlig bare

*vil det bedste, for at understøtte deres miljø.”
(elitekoordinator)*

Opsummerende for betydningen af relationer og kommunikation, betoner informanterne at kendskab til hinanden er særdeles vigtigt. Samtidig, at det kendskab ses som styrket, når relationen er blevet mere uformel. Tid og regelmæssighed bliver derfor to vigtige parametre, da det er både er vigtigt at de mødes og kommunikerer regelmæssigt. Begge dele kræver tid, både til at mødes, men også at relationen får lov til at udvikle sig over en længere tidsperiode.

Konferencer og seminarer er vigtige – her koordineres, uddannes og skabes et fælles sprog

Samspil stiller store krav til koordinering for især forbund og kommuner. Forbundsrepræsentanten skal koordinere med mange klubber og dertilhørende kommuner. Elitekoordinatorer skal koordi-



Billede 24 – fotograf Ole Mortensen – stærke relationer udvikles over tid i såvel samspil som i sporten

nerne med mange forskellige klubber og specialforbund. Derfor viser konferencer og seminarer sig også som en væsentlig samspilsproces. De bliver et samlingssted for især forbund og kommuner, men hvor flere kommuner er begyndt at invitere deres trænere eller talentansvarlige fra de lokale klubber med. Til den seneste konference: Summit i Esbjerg, hvor over 200 personer deltog, var 45 repræsenteret af lokale klubber. Konferencerne benyttes i høj grad til at uddanne, netværke samt til at følge op på de lokale samspil. Endvidere bliver de brugt til videndeling med eksempler og erfaringer fra andres samspil.

Konferencer og seminarer er derfor en oplagt mulighed for at møde mange samarbejdspartnere på én gang, samt skabe nye. I følgende citat kommer det frem, hvordan ét samspil opstod med udgangspunkt i konferencedeltagelse:

”Vi kan også sige, at vi ret hurtigt har fået en god relation til direktøren i Danmarks

Ishockey Union. Han var på et tidspunkt herovre for at holde et oplæg til et Team Danmark seminar eller et elitekoordinatormøde for at fortælle om, at de gerne vil samarbejde rigtigt meget med kommunerne. Så er det klart, så går der ikke længe efter jeg kommer hjem og at jeg har sendt en mail til direktøren og jeg nåede desuden at snakke med ham derovre.” (elitekoordinator)

En velbesøgt konference giver altså aktørerne mulighed for at koordinere og snakke med rigtig mange relevante aktører på én gang. Både i de eksisterende samspil og også hvis nye skal opstå.

Koordinering af udvælgelse af elever til talentklasserne medfører en væsentlig debat

På tværs af interviews var det også tydeligt at de alle koordinerede om udvælgelse af talenter til deres skoletilbud. I nogle samspil betales en forbundskonsulent for deres ekspertise og dermed

ansvar. Andre steder er morgentræneren ansvarlig eller med til at udvælge og i nogle kommuner del-tager elitekoordinatoren selv i udvælgelsesproces-sen. Fælles for denne proces er, at den debatteres i alle samspillene. I nedenstående eksempel bruges forbundsrepræsentanten, som den ansvarlige for udvælgelsen:

”Jeg selekterer ikke. Det gør Dansk Håndbold-forbund. Det har vi sat ud af vores hænder. Jeg vil ikke stå med den og det vil jeg heller ikke have, at nogen af vores trænere skulle, for jeg synes det var helt urimeligt. Det var sådan en gang (at trænere selekterede til idrætsklas-serne) og allerede måneder inde, så begyndte forældre at så kunne de lige pludselig bage lidt ekstra kage og kunne pludselig også køre lidt mere til kampene. Hvis der er nogle forældre, der bare gør alt for klubben. Så søger deres datter og hun er måske knap god nok. Og det kunne jeg mærke på nogen af vores trænere (var en udfordring)” (talentansvarlig den lo-kale klub)

I denne situation, forsøger den talentansvarlige at beskytte klubbens trænere og giver generelt udtryk for at selektionen til idrætsklasserne er problema-tisk. Derfor har de truffet et valg om at placere an-svaret hos forbundet. I et andet samspil anerken-der de også udfordringen, men vælger i stedet at bruge flere ressourcer på udvælgelsen:

”(...) så laver vi en træning, og så ser for-bundsrepræsentanten alle de nye ansøger. Vi laver en fælles samling, hvor han giver sit

besyv med. Vi (elitekoordinator og talentan-svarlig fra den lokale klub) har set dem så mange gange, at hvis der er en enkelt ting man er i tvivl om, så kan man lige vende tin-gene. Forbundsrepræsentanten har jo heldig-vis den fornuftige holdning, at hvis man er i tvivl synes han ofte, at man skal give spillerne en ekstra chance, og ser meget på det der lang-sigtede arbejde med dem. Så det giver rigtig god mening, at forbundsrepræsentanten er med til at kigge på dem. (elitekoordinator)”

Af citatet er det tydeligt, at aktørerne her deler de samme kriterier for udvælgelsen, og derfor er det også blot de enkelte ting, der kan være tvivl om, som lige kan vendes. Vigtigere er det dog at under-strege, at denne udvælgelsesproces som nævnt, er kilde til debat om, hvorvidt det overhovedet er hensigtsmæssigt at skulle udvælge talenter til de her skoletilbud. Alle jeg interviewede var opmærk-somme på, at det er vanskeligt og af og til proble-matisk, at selektere og identificere talenter i en al-der af ca. 12 år. Typisk var aktørerne optagede af to overordnede spørgsmål: 1) bør vi forsøge at identi-ficere talenter i en alder af tolv år? og 2) Hvad bør vi i så fald identificere og selektere ud fra? Begge spørgsmål er yderst relevante at forholde sig til, da de fortæller meget om, hvordan man forstår godt talentudviklingsarbejde, hvilket er fundamentet i deres talent og samspilsfilosofi.

Samspils- og talentudviklingsfilosofi

I modsætning til de to eksempler på empiriske samspil, hhv. ishockey og svømning, bliver det

ikke muligt at tydeliggøre fælles antagelser på tværs af alle interviewsne. Selvom der var mange fællestræk på tværs af samspillene, var de også alle unikke i deres kompleksitet og sammenhæng. Derfor præsenteres resultaterne her, eksempler på antagelser som er blevet understreget igennem mange interviews.

Fokus på relationer sprang tydeligt frem når jeg analyserede aktørernes erfaringer om samspilsfilosofi. Det kunne hurtigt fylde en rapport udelukkende med citater og interviewbider, som enten direkte eller indirekte, understregede betydningen og vigtigheden af gode relationer. Det tillægges dog også forskellige betydninger og derfor vil dette afsnit forsøge at beskrive relevante forskellige versioner.

Forskellighed er en styrke når det bringes i spil i relationerne

I arbejdet med talentudvikling står man ofte i yderst komplekse situationer og dilemmaer. Udøvere, som har udfordringer med skolen eller med deres familie. Udøvere som er ved at miste lysten til sporten. En klub, der kan ikke tilbyde træning pga. manglende faciliteter osv. Resultaterne viser og lægger vægt på, at forskellighed bliver en styrke, som kan hjælpe til at løse komplekse situationer, med et mere mangfoldigt perspektiv, end parterne kunne have gjort individuelt. I samspilseksempel 2 med ishockey, var en af pointerne, at forskellighed er en nødvendighed for at undgå ensidig tænkning. I andre samspil understreger de at elitekoordinatorens indblik i mange sportsgrene, har inspireret klubben og forbundet til at tænke

anderledes når udfordringer skal løses.

I forlængelse af at kunne bruge hinandens forskellige positioner understreger flere andre også vigtigheden af at kunne give og bede om hjælp:

”Jamen jeg tror rigtigt meget på de personlige relationer. At vi er ordentlige og vil det bedste. Vi vil gerne få tingene til at hænge sammen. Vi vil gerne hjælpe hvor vi kan og vi vil også gerne have hjælp og kunne bede om hjælp når vi har behov for det, tænker jeg” (elitekoordinator)

Evnen at kunne yde og få hjælp når det er nødvendigt bliver af flere understreget som særligt vigtigt. I et andet eksempel fremhæver en forbundsrepræsentant, vigtigheden af at kommunerne og klubberne hjælper til at ændre på en eksisterende kultur, som har fokus på tidlige resultater. Han understreger at forbundet ikke kan løse problemet selv, blot ved at ændre på strukturen eller retningslinjerne.

Så længe vi er enige om retningen, kan vi sagtens være uenige om resten

Et stærkt resultat fra min undersøgelse er vigtigheden og nødvendigheden af arbejdet med at skabe fælles retning i talentudviklingsarbejdet. Ordet retning er bevidst valgt som overskrift her. I interviewsne blev der ofte brugt forskellige termer for retning, såsom mål, formål, vision, og agenda og det de alle understregede var, at det var yderst nødvendigt at være enige på dette strategiske niveau. Som en elitekoordinator udtalte:

Altså et godt samspil er karakteriseret ved at vi alle sammen kan se værdi af at arbejde



Billede 25 – fotograf Ole Mortensen

sammen og kunne se perspektiverne i, at det er vigtigt vi samarbejder. At vi får snakket sammen og at vi har en god dialog, især hvis der er udfordringer, og det er der, så er det vigtigt vi har nogle gode relationer. Så vi kan tage telefonen og sige, at det her det er ikke i orden eller hvad gør vi her. Det gælder hvis det er til klubben eller hvis det er til specialforbundet og det gælder til vores uddannelsesinstitutioner. (elitekoordinator)

De lægger vægt på at når man er enige om retningen, bliver det generelt nemmere at være uenige, løse udfordringer og kunne gå på kompromis. På tværs af interviews bliver det understreget, at aktørerne godt ved, at de har forskellige baggrunde og positioner, og når de så kan få skabt enighed om retningen, bliver uenighederne mindre betydningsfulde og forskellighederne en styrke. En elitekoordinator forklarede det på følgende måde:

”Som udgangspunkt vil vi gerne skabe nogle stærke atleter eller mennesker, som kan styre deres liv ved siden af sporten og i sporten. Det er det overordnede primære mål. Men ligesom vi anerkender, at alle os, der er omkring atleterne i kommunen, har forskellige målsætninger med at gøre det (skabe stærke atleter i og udenfor sporten red.), så har klubben og forbundet det også. De er måske tættere på samme årsag til at gøre det, men alligevel med hver sin vinkel på det? Hvor klubben gør det for at fastholde svømmerne lidt længere, der gør svømmeunionen for at flere der når national elite. Det gør man ved, at der er flere der går igennem til seniorsvømmerniveauet. Kommunen gør det for at skabe nogle stærke mennesker og nogle gode borgere, som har lyst til at bosætte sig i kommunen og komme tilbage skabe en god branding.” (elitekoordinator)

Motiverne for de tre aktører i samspillet kan alt-



Billede 26 – fotograf Ole Mortensen – stærke relationer udvikles over tid i såvel samspil som i sporten

så være forskellige, men ved at kigge på tværs af de tre organisationer, kan man finde frem til den fælles retning og når den er skabt, bør den efterfølgende formuleres i en fælles strategi.

En fælles retning bør understøttes af en stærk (nedskreven) strategi

En af de måder som aktørerne understreger, er et vigtigt element i at skabe og arbejde med den fælles retning, er udarbejdelsen af formelle aftaler. De kan tage form af handleplaner, visionspapirer og partnerskabsaftaler, men fælles for dem er, at personerne har besluttet sig for indholdet af aftalerne gennem dialog og diskussion. En elitekoordinator udtaler:

”Der er et punkt hvor der direkte står, at det er det vi arbejder hen imod. På den måde, er det ikke hemmeligt længere. Fra at have masse ting som jeg kalder ude af takt, så har man

det nu formuleret i et fælles dokument hvor man kan sige, at det er den vej vi går” (elitekoordinator)

Og en talentansvarlig fra den lokale klub udtaler:

Jeg tror at det er det her, at man har en visionsplan. Der er rigtig mange klubber, de har ikke nogen planer. Det her samarbejde har netop gjort, at man har en plan for; hvad arbejder vi med de næste fire år, så gør man det også i klubben, Det (udarbejdelse af en partnerskabsaftale) har været med til at lave en strategi for hvad det er vi vil. (talentansvarlig den lokale klub)

Incitamenterne for at lave de formelle aftaler opstår på forskellig vis. I ét samspil var det kommunens arbejde med at blive Team Danmark kommune, der krævede et formelt dokument vedrørende kommunens satsningsforeninger. I et andet sam-

spil var forbundet begyndt at arbejde med detaljerede partnerskabsaftaler, hvilket betød, at man forpligtede sig til en strategi med en handleplan, som skulle nedskrives.

Træneren er en nøgleperson og trænerudvikling er det næste vigtigste skridt

Vedrørende talent- og samspilsfilosofi, kommer vi ikke udenom træneren. Den lokale træner er en nøgleperson og centrum for meget opmærksomhed, uanset hvilken position aktøren sidder i. Udover at den lokale træner står for det vigtigste sportslige element i talenternes hverdag; træningen, så understreger aktørerne, at træneren er vigtig i opbygningen af et sammenhængende talentmiljø. Et tilbagevendende emne, når vi spurgte ind til, hvad der er grundsten i samspillet, var svaret altid trænerrekruttering og træneruddannelse. En elitekoordinator udtalte:

Det er egentlig forældretrænere meget, og nogle gange er det faktisk en eller anden der siger, hvis der ikke er andre der vil tage den, så tager jeg den (trænertjansen). Alt andet lige, kan det jo kun blive en sjovere træning man får, hvis man har trænere, der også er fagligt dygtige til det de skal undervise i. Det tænker jeg også kan være en af grundene til, at det ikke altid er så nemt og fastholde børn i idræt. (elitekoordinator)

Elitekoordinatoren understreger, at det for oftest er forældre, som tager trænertjansen i ungdomsårene og grundlæggende mener informanten, at det er en udfordring pga. manglende uddannelse og erfaring, som medfører en ringere kvalitet i træ-

ningen og kan være årsag til talentfulde udøvere, stopper i sportsgrenen. Vigtigheden af at få (efter) uddannet trænere er altså et af de vigtigste områder i samspillet. En forbundsrepræsentant fra Håndboldforbundet siger følgende om, hvorfor det er vigtigt at arbejde med kvalitet i den lokale klub:

”For mig er tanken, at man ikke bliver landsholdsspiller når man er til landsholdssamling. Man bliver landsholdsspiller mellem landsholdssamlingerne. Det er klubmiljøet der bager kagen og så er vi forhåbentligt dem, der er glasur og krydderi. Vi motiverer, fordi man gerne vil være med og vi er forhåbentlig også rigtig dygtige til det vi laver. Men vi skal hele tiden have et vågent øje for, at den vigtigste påvirkning af spillerne ikke sker i forbundsregi. Den sker i klubregi, og derfor er det vigtigt, at vi er i tæt dialog med dem.” (forbundsrepræsentant)

Generelt er håndboldforbundet opmærksom på de lokale trænere. Derfor har de en aftale med samarbejdskommunerne at op til fire gange om året kommer forbundsrepræsentanten ud i pågældende kommune og afholder workshops for de lokale trænere. Oveni aftalen er der nemmere adgang for de lokale trænere indtil træneruddannelsen i forbundet. Denne ordning kan lade sig gøre da forbundet fik ansat en elitekommunekoordinator, finansieret delvist af samarbejdskommunerne. Fokus på træneruddannelse og trænerudvikling er generelt stort og i en kommune har de lavet en tilskudsordning, hvor kriterierne for det økonomiske tilskud til den lokale klub tildeles, afhænger af kva-

lifikationer hos trænerne i klubben. Desto bedre uddannede, desto mere tilskud:

Der har vi indført et toårig forsøg, hvor vi vil give klubben tilskud til aflønning af morgen-trænere alt efter hvor højt trænerne er uddannede. Det skulle være en gulerod for dem så de skulle uddanne de her trænerne noget mere. (elitekoordinator)

Mange af de interviewede understreger dog også et paradoks når der uddannes talenttrænere. Jo dygtigere du bliver som træner, jo bedre kvalificeret er du også til at træne ældre udøvere. To pointer må derfor understreges: 1) at det er en decideret problematik, at de bedst uddannede trænerne som regel stræber efter at træne seniorelite, men 2) at det kræver vidt forskellige kompetencer og uddannelse at træne hhv. ungdom og seniorer eller talent og elite. En elitekoordinator ærgrer sig over de manglende kompetente trænerne til talentårgangene:

”I virkeligheden så burde det næsten være ligatrænere som underviste dem, der var 10-12 år fordi heroppe på ligaplan, der er spillerne næsten færdigudviklede, så der skal de egentlig bare sætte det bedste hold” (elitekoordinator)

Især elitekoordinatorerne understreger kompleksiteten i det arbejde en talenttræner udøver. Her skal træneren både; være faglig kompetent, have blik for at uddannelse også skal have plads, bemærke om udøverne har det godt og skal kunne samarbejde med de øvrige talenttrænere i klubben

ift. udøvere som skifter mellem holdene.

En stor del af talentfilosofien handler om, at træneren har afgørende betydning for et succesfuldt talentmiljø. Derfor er der også øget fokus på at rekruttere og (efter)uddanne trænerne

Håndtering af potentielle konflikter og spændinger

I det første empiriske eksempel rapporterede de tre aktører ikke om at de havde håndteret spændinger eller konflikter. Dette gælder dog langt fra alle samspil. Når mennesker og organisationer skal arbejde sammen, opstår der ofte spændinger og konflikter. Især i en praksis som talentudvikling, som ikke har entydige retningslinjer, og hvor de principper, der eksisterer, er til fortolkning. Spørgsmålet er nærmest ikke om spændinger og konflikter opstår, men snarere hvordan man håndterer dem, når de opstår.

Resultaterne viste to temaer vedrørende håndtering af konflikter: Det første handler om løse konflikten, så samspillet efterfølgende står stærkere. Det er væsentligt for at kunne fortsætte et effektivt samspil. Det andet tema handler om at kunne gå på kompromis og ikke lade konflikten fylde, så talenterne oplever at blive klemte. To vidt forskellige tilgange til at håndtere konflikter på, og hvor man med udgangspunkt i situationen, må vælge den mest hensigtsmæssige.

Det er vigtigt at kunne gå: Både på kompromis og en tur på fjeldet

Denne konflikt handler om et forbund, som ønskede to spillere skulle starte op med skadesfore-



Billede 27 – fotograf Ole Mortensen – Når der er tid og mulighed for det, er det vigtigt at få løst konflikter

byggende styrketræning. Elitekoordinatoren i den kommune spillerne boede i, arbejdede dog ud fra et princip om at udøverne i talentklasserne, først blev tilbudt styrketræning ved næste klassestrin. Elitekoordinatoren beskrev situationen således:

”Da vi havde snakket frem og tilbage tænkte jeg ”hvad kan jeg så gøre nu”? Nu bliver det lidt: ”han siger sådan, jeg siger sådan” og så hjælper vi i hvert fald ikke nogen. Så jeg tænkte at jeg har jo mulighed for at tilbyde de her piger den styrketræning og der går jo ikke noget af mig ved, at de starter nu frem for til august. Så jeg indgik et kompromis med mig selv, tror jeg” (elitekoordinator)

Snakken om konflikten førte ikke til noget og derfor endte elitekoordinatoren med at fokusere på

det vigtigste, at hjælpe nogle talenter. Elitekoordinatoren gik dermed på kompromis med sig selv og principperne, for ikke at sætte talenterne i klemme i sidste ende.

Det næste eksempel tager udgangspunkt i en situation mellem et forbund og en klub. Her havde klubben lige fået reduceret en årlig økonomisk støtte fra forbundet, da forbundet havde ændret vilkårene for, hvordan støtten tildeles. Konsekvenserne af den manglende støtte, blev at klubben risikerede at skulle spare tilbud til deres bedste talentsvømmere og frygtede på den baggrund, at deres velfungerede træningsmiljø ville falde sammen.

”I virkeligheden så startede alt det her, fordi klubben var en af de klubber, der førhen fik

et årligt tilskudsbeløb. Vi fik ikke ros for, at de i 2017 ikke fik det mere fordi vi ændrede konceptet. Det fik vi ikke ros for. Det er sjældent nogen bliver glade for ikke at modtage et økonomisk tilskud mere, som de ellers har gjort hvert år. Så der har været en proces med konflikthåndtering. Det er lidt sjovt, fordi det hele startede på Færøerne hvor den talentansvarlige var med deroppe. Vi kom så til at diskutere det her og fandt ud af hvor vi lå. Jeg fik et billede af hvad det egentlig var, der var på spil i klubben, hvor pressede de egentlig var og hvilke beslutninger de blev drevet ud i. Det handlede om, at de var økonomisk pressede og havde udfordringer med at give et tilbud til deres bedste, fordi de også var nødsaget til at putte noget fokus på deres udviklingsafdeling og havde gjort det over noget tid. Men nu kom der til at mangle noget til de bedste.

Med den viden går jeg så tilbage og får snakket om det internt i forbundet. Det bliver også lidt en udfordring for os, fordi klub X de sidste fire år havde været et af de stærkeste træningsmiljøer i Danmark. Det er nogle dygtige svømmere, der har ligget i miljøet og de er vigtige for svømningen i Danmark. Vi går hjem og kigger på det og siger selvom de ikke har underskrevet aftalen, så besluttede vi, at vi blev nødt til at støtte dem økonomisk nu, for at holde fast i det som var. For hvis vi ikke holdte fast i det, så var vi bange for, at det ville tage alt for lang tid at bygge op igen. Det er måske det mest konkrete eksempel på, at qua vi fik snakket sammen, fik den her dialog og skabt en fælles forståelse for, at vi nok skal nå derhen og at vi har en plan. Så ved vi hvad

vi vil og at aftalerne er på plads, og så støtter vi det her. Fordi ellers ville det dø da pengene bare ikke ville have været til det. (forbundsrepræsentant)

Indholdet i konflikten består altså i at den lokale klub, mister et økonomisk tilskud, men også i kommunikationen mellem dem, findes de reelle spændinger. Forbundsrepræsentanten understregede, at problematikken opstod fordi parterne ikke kendte til hinandens situationer:

”ja, et eller andet sted så tror jeg, at det at vi fik gået os en tur oppe i fjeldet og kom til at snakke om det, og fik kortene på bordet. Der var en masse ting vi (forbundet red.) ikke vidste og der var helt sikkert også en masse ting han ikke vidste, fordi der har været nogle andre udlægninger. Der har været en masse indviklinger og en masse politisk i forbindelse med, at de her penge blev trukket og konceptet blev ændret”. (forbundsrepræsentant)

Omkring selve processen i konflikten, bliver det altså tydeligt, at den talentansvarlige i klubben ikke forstår forbundets incitament for at fjerne støtten. Samtidig ved forbundet ikke hvilke konsekvenser den manglende støtte får for klubben, og er klar til at yde støtten igen, da det går op for dem. I håndteringen af selve konflikten, tydeliggør begge parter i denne konflikt, vigtigheden af deres gåtur oppe i fjeldet, som gennembruddet til, at nå til en fælles forståelse.

Specifikke tiltag og projekter

To typer af projekter og initiativer vil blive præsen-



Billede 28 – fotograf Ole Mortensen

teret i dette afsnit.

Den type handler om at rekruttere udøvere til sportsgrenene. Det er et generelt ønske fra klubber og forbund, at man gerne vil øge talentmassen, eksempelvis ved at få flere til at starte til sporten. I resultaterne er der både eksempler på rekrutteringsprojekter i ishockey og håndbold, med den samme konceptidé. Idéen går ud på at rekruttere udøvere via skolens idrætsundervisning eksempelvis ved at afholde skolestævner i håndbold:

” Vi føler, at vi langt hen ad vejen, er nået hen til at snakke indhold; hvad er det vi træner, hvad er det vi, hvordan skal vi træne, hvad er det for nogle talenter vi skal prioritere og hvordan kan vi sikre større volumen. Derfor har vi jo også siddet og startet skolestævner

for tredje- og femteklasserne, hvor det alene er rekruttering. Vi laver det hvert eneste år og laver streethåndbold stævner med det ene formål at rekruttere håndboldspillere. Der bruger vi det her rigtig meget til at hjælpe klubben til at sikre en tilgang af spillere. (elitekoordinator)

Kommunen hjælper klubben med at afholde og støtte aktiviteter, med den hensigt at skaffe medlemmer til klubben. I et andet samspil skabte de konceptet ishockeyskole. Ideen opstod da elitekoordinatoren havde haft held med at introducere over 1000 skolebørn til gymnastik, fordi de i kommunen havde faciliteter til rådighed og blot manglede lidt økonomisk støtte til at have en træner eller instruktør ansat til at undervise. Det kunne kom-



Billede 29 – fotograf Ole Mortensen

munen hjælpe med og de skabte dengang gymnastik-skole. Samme idé har de ført over på ishockey. Derfor er ishockeyskole-konceptet et samarbejde mellem den lokale klub, en skole og kommunen, med fokus på at få skolebørn til at stifte bekendtskab med ishockey og derigennem rekruttere medlemmer til klubben. Konceptet forløber over 6 lektioner, hvor skolen flytter deres idrætsundervisning ud i den lokale skøjtehal. Her står en til to lokale børnetrænere klar fra ishockeyklubben til at undervise i ishockey og introducere til sporten. At initiativet ikke kunne køre uden samspillet, understregede forbundsrepræsentanten:

”I kommune X har de lige kørt en rekruttering. Så gør vi bare sådan her [knipser] og så

kan de komme ned og prøve at spille ishockey, i deres idrætstime. Det er kommunen, der står bag det, og så skal klubben supporte det med folk, men det er også kommunens folk der er med nede og få det til at fungere. Det gør jo, at alle førsteklasse i X Kommune får det her tilbud(...) Det er fantastisk, men det klubben ikke drive alene. Der kommer kommunen ind og sætter fuldstændig hele fundamentet og så propper klubben, kan man sige, trænere på og nogen der ved lidt om ishockey”. (forbundsrepræsentant)

Fra Ishockey unionen er der udtalt begejstring om projektet og ikke mindst begejstring over kommunens kapacitet og muligheder. De kommer med

ideen, stiller arbejdskraft til rådighed og bidrager med økonomi til, at den lokale klub kan stille med en kvalificeret træner.

De to eksempler på rekrutteringsprojekter viser nogle af de muligheder, der opstår i et samspil. At få op mod hundrede unge mennesker til at afprøve en sportsgren, kan formodentlig kun ske hvis der samarbejdes på tværs af organisationerne.

Ændret træningsindhold med vejledning for forbund og kommune

Den anden type tiltag og projekter, som gik igen på tværs af samspil, handlede om træning og nærmere træningsindhold, træningsmængde og træningsplanlægning. I stort set alle samspil, på tværs af de tre sportsgrene, er der eksempler på at træningsindholdet i den lokale klub og til morgentræningen er blevet forbedret i samspillet. Her refererer de til, at de i højere grad følger retningslinjerne indenfor den aktuelle sportsspecifikke ATK. Ét eksempel på et tiltag opstod i håndbold, hvor indholdet i morgentræningen nu, starter ud med at være mere skadesforebyggende og teoretisk uddannede, fremfor blot sportsspecifik træning:

Vi har været inde at udvikle rigtig meget på morgentræningen. Den ene grund er at vi et år oplevede, at der var en del piger, som blev skadet. Her har jeg været med til at skubbe på, for at vi har fået ændret tilgangen, (...) Der har vi ændret strukturen af morgentræningerne. I syvendeklasse går de ikke i hallen indtil efter efterårsferien. Indtil da har de fysisk træning. Den ene morgen er de på skolen i syvendeklasse, hvor man arbejder med nogle værdisæt og holdninger og de to andre morge-

ner har de så haft fysisk basistræning. Vi har prøvet at klæde dem anderledes på til at kunne holde til det. (forbundsrepræsentant)

I ovenstående tilfælde har de været plaget af skader og derfor modificeret træningsplanen. I flere andre eksempler har håndbold og ishockeyklubber indført gymnastik og træning på tværs af idrætsgrene, for at imødekomme ATK 2.0's retningslinjer om fokus på en bred basis træning.

I flere tilfælde blev der fortalt om eksempler på trænere, som ikke leverede god nok træning, men at dette også var en af de største udfordringer, da trænere er en mangelvare og i forvejen ofte er frivillige. I ét samspil lagde de en fælles strategi for, hvordan de kunne uddanne især én træner og bruge forbundsrepræsentanten i den henseende:

”Vi har også brugt forbundsrepræsentanten i forbindelse med, at vi på et tidspunkt havde en træner i klubben, som vi synes greb træning forkert an på i forhold til varigheden af træningen, antallet af træningspas og antallet af spillere til den enkelte træning. Det var for højt og der er det rart at kunne hive noget eksternt ind, så det ikke bliver klubben selv, der skal lave krigen med deres egen træner. Vi kan egentligt hive en ind med noget viden og så lave vi bare en træningsdag hvor vi drøftede belastning og så videre. Så indirekte fik vi påvirket det miljø så alle et eller andet sted hørte hvad man burde gøre. (elitekoordinator)

Citatet stammer fra et håndboldsamspil, hvor man er særligt optaget af træningsbelastning og træningsindhold.



Billede 30 – Colourbox – Samspilssucces blev generelt kendetegnet ved at der kom noget ud af det - eksempelvis bedre træning som levede op til ATK

Opsummerende er arbejdet på halvgulvet, isen og i svømmehallen helt essentielt i talentudvikling, da det er her de unge udøvere bruger mange trænings- og kamptimer og danner fundamentet for deres udvikling. Dette var alle tre aktører på tværs af samspil overordnet enige om, og derfor havde alle samspil eksempler på at den lokale træning havde været diskuteret og analyseret.

Samspilssucces

Resultaterne fra denne undersøgelse viste entydigt, at aktørerne generelt oplevede samspilssucces når det angår lysten til at samspille fremover. Flere understregede også at det helt klart var fremtiden at samspille. Her kan der passende bindes en sløjfe tilbage til forudsætninger, hvor en fælles forudsætning for at indgå i samspillet, handlede om at parterne skulle have noget at tilbyde. Sløjfen bin-

des her ved at alle parterne som stadig har lyst til at samspille har oplevet, at der kom noget ud af det.

Det er ikke bare snak og vi vil gerne... men man snakker ud fra nogle midler, hvor man kan gøre nogle ting, så det ikke bare er varm luft, det hele. Det synes jeg har været ret fedt, at man faktisk har haft mulighed for helt konkret at få flyttet rundt på nogle træninger, og snakke om det indholdsmæssige (...) (talentansvarlig i den lokale klub)

I flere samspil opnåede de succes med at ændre træningsindhold og træningsmængde, og i højere grad læne sig op ad den idrætsspecifikke ATK. Overordnet kan man sige at ATK har været en rettesnor for alle samspillene og at det er den aktørerne, henviste til, når de fortalte om deres samspilssucces.

Diskussion

Som nævnt i introduktionen har Danmark en relativt lille talentmasse. Derfor må vi strategisk arbejde på at få mest muligt af dem vi har. Her bliver samspil særdeles vigtigt og den måde Danmark er inddelt i 98 kommuner på et relativt lille areal, giver os gunstige muligheder for at samspille. Ligeledes har Team Danmark prioriteret samspil mellem forbund, kommune og klub i deres støttekoncept. Fra forskning ved vi mest om mikromiljøet, men kun meget begrænset om samspillet mellem makromiljøet og mikromiljøet. Denne rapport ønsker derfor at belyse, hvad der kendetegner gode samspil og hvordan det præger talentudviklingsarbejdet i den lokale klub.

I fremstillingen af resultaterne brugte vi samspilssuccesfaktor-modellen. Resultaterne indeholdte to empiriske eksempler på samspil og resultater på tværs af alle interviews. Af de to empiriske samspil så vi hvordan sammenhængen mellem forudsætninger, processer, fælles tiltag og projekter, samspils- og talentfilosofi, håndtering af potentielle konflikter påvirker samspilssucces. Konkret viste de to eksempler, hvordan samspil har forbedret talentudviklingen i det lokale miljø ved at komme tættere på træningsanbefalingerne i ATK, samt ved at skabe en mere hensigtsmæssig balance mellem sport og uddannelse. Ligeledes så vi et eksempel på hvordan de i samspil arbejdede med at optimere ressourcer og faciliteter i det lokale miljø. På tværs af alle interviews var det også udtalt at de i samspil havde flyttet det lokale miljø, tættere på ATK-anbefalingerne, og resultaterne viste derudover også eksempler på at de i samspillet var lykkedes med at øge talentmassen, samt udvikle stærke fælles strategier.

Kommunens rolle i dansk talentudvikling

Selvom at der har været fokus på talentmiljøer i talentudviklings forskning i snart ti år, ved vi ikke meget om, hvordan makromiljøet præger mikromiljøet (Fletcher & Wagstaff, 2009). Denne rapport forsøger at bygge videre på miljøtanken, ved at belyse denne indflydelse. Af resultaterne og særligt med fokus på samspilssucces, bliver det tydeligt at denne undersøgelse kan påpege en væsentlig indflydelse fra makromiljøets aktører. Både forbundet og kommunen, præger i høj grad, hvordan det lokale miljø arbejder med talentudvikling. Det gør de gennem strategimøder, løbende dialog og i nogle tilfælde gennem ophedede diskussioner, men i alle samspil med fokus på at forbedre talentudviklingen lokalt.

Særligt interessant er det at se på kommunens indflydelse, da denne ikke er belyst af forskning endnu og fx ikke er illustreret i talentudviklingsmiljø-modellen (Kristoffer Henriksen et al., 2010). I denne undersøgelse og i en dansk kontekst, er det tydeligt at kommunen præger den lokale talentudvikling. Elitekoordinatoren har en finger på pulsen ned i det lokale miljø, men også op til forbundet. Ligeledes har elitekoordinatoren forbindelse op til Team Danmark, samt ned i den lokale skole. Elitekoordinatoren og kommunen, får dermed en vigtig rolle at spille i miljøet, især set i et økologiske perspektiv. Som nævnt betyder det økologiske perspektiv, at man er opmærksomme på relationerne i miljøet (Kristoffer Henriksen, 2011). I den forstand bliver elitekoordinatoren en slags relations skaber og vedligeholder. I en sportsverden hvor der er risiko for søjletænkning (at klubben tænker på



Billede 31 – fotograf Ole Mortensen – samspillet har hjulpet de lokale miljøer til at forbedre træning og sammenhæng mellem morgentræning og klubtræning

klubben, forbundet tænker på sporten, skolen tænker på skolen etc) medvirker elitekoordinatoren i denne undersøgelse til at der tænkes og arbejdes på tværs af søjlerne.

Forbundet, kommunen og klubbens rolle i samspillet

Resultaterne viste at i succesfulde samspil, forventes det også at alle kan tilbyde noget til samspillet. Forbundet forventedes i høj grad at kunne tilbyde hjælp til at skabe en stærk strategi, at være opdateret på seneste sportsspecifikke viden og opbakning, hvis de mødte stærk lokal modstand mod en ny strategi. Af kommunen forventedes økonomi, faciliteter og menneskelige ressourcer. Her viste resultaterne at især elitekoordinatorene var blevet godt uddannet gennem konferencer og seminarer og dermed kunne tilbyde forskningsbaseret viden indenfor talentudvikling generelt på tværs

af sportsgrene. Det er værd at bemærke at hos ingen var det kommunens økonomi, som blev fremhævet som det vigtigste bidrag, men i langt højere grad sparring og hjælp til at effektuere klubbens talentstrategi. Den lokale klub forventedes i høj grad at kunne tilbyde kontinuitet og frivillig arbejdskraft til at udleve strategien.

De tre aktører har i denne undersøgelse i høj grad draget nytte af hinanden. Forbundene har brug for de lokale klubber til at forbedre talentudviklingen i miljøerne og på den vis støtte talent- og elitearbejdet i sporten. Kommunerne har løftet deres arbejde med at varetage sporten i kommunen og arbejder med at drive talentudvikling på en samfundsforsvarlig måde, eksempelvis ved at værne om både sport og uddannelse. Klubberne har tydeligt haft gavn af forbundenes og kommunernes arbejde med deres talentudviklingsstrategier, samt den viden og de ressourcer de har kunne støtte strategiarbejdet med.

Samspil viser sig derfor som en effektiv måde at få uddannet trænere, formidlet viden og forbedret træningslivet i det lokale talentmiljø. Derudover har samspillet haft betydning for, hvordan de lokale miljøer har forbedret sig indenfor de ti træk til succesfulde talentmiljøer (K. Henriksen, 2010).

Samspil – hvordan bidrager dét til at facilitere succesfulde talentmiljøer

I forbindelse med samspil er der særligt fire relevante træk at fremhæve i denne undersøgelse: Åbenhed og videndeling, træning der skaber bred basis, langsigtet udvikling og integrerede indsatser.

Resultaterne af undersøgelsen viste flere eksempler på at samspil havde medført, at man organiserede at bringe trænere sammen i workshops med dét formål at dele viden og erfaring. I ét samspil inviterede de alle kommunens håndboldtrænere, på tværs af lokale miljøer til uddannelsesworkshops med forbundsrepræsentanten. I et andet samspil arbejdede man på at åbne op til et samarbejde med de andre lokale miljøer i samme sportsgren, men også fra andre kommuner. Denne form for åbenhed og videndeling vil i sidste ende komme dansk talentudvikling til gavn, men der har tidligere i sportens verden været en tendens til at holde på sin viden og sine guldkorn. Man anså hinanden som konkurrenter på, men også udenfor banen. Her kan samspil forhåbentlig nedbryde nogle af de barrierer og åbne op for yderligere åbenhed og videndeling.

Der var ligeledes eksempler på at samspillet initierede træning med fokus på bred basis. Her viste

resultaterne primært at morgentræningen inddrog indhold på tværs af idrætter, for at få det bedste fra flere sportsgrene. Der er også eksempler på lokale miljøer, der er gået sammen om at træne hinandens udøvere, med det formål at give talenterne en mere afvekslende hverdag og styrke den brede basis.

Et stærkt resultat i rapporten er at i alle samspil arbejdede de med langsigtet udvikling, hvilket var tydeligt i deres arbejde på at nærme sig ATK-retningslinjerne. Her viste resultaterne mange eksempler på små, men også drastiske ændringer i træningsindhold og mængder, som ikke var blevet gennemført uden samspil. Generelt var der også bred enighed om at målet med talentudvikling er at skabe seniorudøvere. Der var dog en lille tendens til at de lokale klubber ytrede sig mere skeptisk omkring at dette var det endelige mål. Det kan skyldes at de lokale klubber oplever, at deres dygtigste unge skifter videre til andre klubber og nationale centre når de bliver dygtige nok. I disse situationer har talentudviklingen nationalt set været en succes, men set med lokale øjne, taber man sine dygtigste udøvere. Her ligger der en central opgave i at afstemme forventninger til samarbejdet og potentielt belønne de lokale miljøer, når de præsterer at sende et stort talent videre.

Sidst, men ikke mindst, var det tydeligt at samspilene mellem de tre aktører i høj grad, arbejdede på at skabe integrerede indsatser. At de hjalp udøverne til at kunne fokusere på både uddannelse og sport og koordinere begge domæner. Integrerede indsatser indebærer dog også kommunikation og koordination. Her spiller især kommunen en væ-



Billede 32 – fotograf Ole Mortensen – langsigtet udvikling er en stærk værdi for flere samspil og kommer f.eks. til udtryk ved at morgentræningen fokuserer på bred basis træning

sentlig rolle i at bringe forskellige aktører til det samme bord eller samme samtale, så de kan sikre en fælles retning for samspillet.

Samspilsmodellen – et analyse- og planlægningsredskab

Selve samspilssuccesmodellen blev udviklet til at forklare væsentlige faktorer for succesfulde samspil og sammenhængen mellem dem. Modellen blev udviklet som en arbejdsmodel og den skal ses som et konkret redskab, talentaktører kan anvende selv. På den ene side kan den anvendes til at analysere et samspil man allerede er en del af, for at blive klogere på, hvorfor det er succesfuldt, eller analysere ved hvilke faktorer, man har potentiale for optimering. Den kan også bruges for de talentaktører, som endnu ikke indgår i samspil, men som har ambitioner om det. Her kan man med fordel gennemgå modellens faktorer trin for trin, som ud-

gangspunkt for den forhandling, man uundgåeligt bliver en del af, når man vælger at samspille med andre organisationer. At få afklaret store spørgsmål som hvad er god talentudvikling i det lokale miljø, er essentielt, men bør også underbygges af afklaring om, hvor ofte forventes det at man skal mødes, hvem har ansvar for hvad etc. Forhåbentlig kan et strategisk arbejde med udgangspunkt i modellen, afklare mange tvivlsspørgsmål og måske foregribe nogle faldgruber man ellers ville være havnet i. Sidst kan modellen, i kombination med eksemplerne fra denne rapport og de ti fællestræk for et godt talentudviklingsmiljø, fungere som retningslinjer til at optimere samspil med fokus på den lokale talentudvikling.

Samspil er værdifuldt, men kræver tid og opmærksomhed

Der er en række fordele ved at indgå i samspil, som

også er beskrevet gennem resultaterne i denne rapport. De fordele skal selvfølgelig sættes op mod de omkostninger, der er forbundet med samspillet. Vi starter derfor med at diskutere omkostningerne.

Kigger man på med økonomiske briller, er det typisk kommunen og forbundet som tilbyder økonomi til samspillet. Det har de dog historisk gjort i længere tid og på forskellige måder. Eksempelvis at den lokale klub ikke behøver at betale for at låne faciliteterne, at de får lov at låne rekvisitter gratis, eller at de får et årligt beløb til fri afbenyttelse. I denne undersøgelse, har både forbund og kommune dog pointeret, at de oplever at få mere ud af den økonomi de byder ind med via samspillet. Det skyldes at de via samspil er tættere på strategien, hvorfor de kan vælge at tilføre økonomi mere strategisk. Derfor har samspil typisk økonomiske udgifter, men det bliver ikke set som en barriere.

Ser vi i stedet på det tidsmæssige perspektiv er der ingen tvivl om, at der lægges mange arbejdstimer i samspil. I det enkelte samspil, er tidsforbruget oftest størst hos den lokale klub, da det er denne som skal eksekvere strategien. Det vil derfor være klubben, som skal iværksætte initiativer i samspillet, samtidig med, at der i mange klubber trækkes på frivillig arbejdskraft. Elitekoordinatoren og forbundsrepræsentanten er derimod fuldtidsansat og har fået opprioriteret fokus på samspil, hvilket betyder at det er en del af arbejdsopgaverne. Til gengæld skal elitekoordinatoren varetage samspil med minimum alle de prioriterede klubber samt dertilhørende forbund. Forbundene skal ligeledes varetage samspil med mange klubber og dertilhø-

rende kommuner.

Derfor er der et stort fokus på tidsforbruget generelt og man bør overveje, om man har den tidsmæssige forudsætning for at samspille. Til gengæld oplever talentaktørerne i denne undersøgelse at tidsforbruget er optimeret og blevet mere strategisk i samspillet.

Overvej egne og andres forudsætninger før et samspil påbegyndes med andre aktører.

Er man interesseret i at samspille er der en række punkter man bør være særligt opmærksom på, inden man starter. Resultaterne af denne undersøgelse viste at en central forudsætning var at aktørerne havde "noget at tilbyde" og kunne se, hvad de andre tilbød, for at de gik ind i samspillet. Man bør derfor være særligt opmærksom på og ærlig omkring, hvad man som organisation og person kan tilbyde til samspillet. Er man eksempelvis i en klub bør man overveje om man kan forvente kontinuitet i bestyrelsen og trænere. Det bliver set som noget af det vigtigste fra forbund og kommunens side.

Som elitekoordinator i kommunen bør man først og fremmest altid kigge ind i sine lokale miljøer og analysere, hvem der er parat til at samspille. Gennem mine interviews, kom det frem at nogle elitekoordinators havde oplevet at udvalgte klubber ikke var klar til opgaven, selvom de gav udtryk for det. Et eksempel var en bestyrelse, som blev udskiftet uden en nedskrevet strategi, hvilket betød at de skulle starte helt forfra med en ny bestyrelse. Der var dog også et tilfælde med en kommune som ønskede at blive elitekommune, og derfor in-

vesterede ekstra tid og ressourcer i et miljø, så forbundet også fik lyst til at samspille med klubben. Som kommune bør man altid varetage og hjælpe de idrætter, som er tilstede i kommunen, men man kan med rette tillade sig at kræve lidt ekstra af en klub, som ønsker et mere organiseret samspil.

Som elitekoordinator bør man desuden have en finger på pulsen hos det forbund, man ønsker at samspille med. Ét af resultaterne viste at en ikke-elitekommune, ikke havde gennemslagskraft hos en forbund, fordi forbundet fandt kommunen for lille i idrætten og for dårligt geografisk placeret. Forbundet synes ikke at kommunen og klubben havde nok at tilbyde til at ville samspille med dem. Med 23 elitekommuner ud af 98, bør det overvejes af Team Danmark, om man har råd til at undvære samspil med de resterende ikke-elite kommuner. På den anden side vil modsvaret fra forbund formodentlig være, at man ikke har råd og ressourcer til at samspille med alle, hvorfor de vigtigste prioriteres først. Vi har med denne rapport ikke svaret på denne udfordring, men vil som minimum rette opmærksomhed mod, at vi ikke overser en potentiel talentmasse blandt ikke-elitekommunerne.

Hvad bør man gøre for at vedligeholde det gode samspil

Denne del af diskussionen kommer til at handle om, hvordan man bør forholde sig til spændinger og konflikter, i vedligeholdelsen af det gode samspil. Som tidligere nævnt foregår de færreste samspil uden konflikter eller spændinger og det er derfor relevant at diskutere, hvordan man kan håndtere dem hensigtsmæssigt.

Resultatet (s. 65), der viste vigtigheden af at kunne gå på kompromis, handlede om en elitekoordinator, som var uenig i hvornår, talentfulde unge udøvere bør starte med at styrketræne. Det vi bør lære af denne konfliktsituation, er evnen til at holde fokus på det væsentligste; *de talentfulde udøvere*. Ved at bøje af og give talenterne mulighed for at styrketræne, slap spillerne for at blive hevet og trukket i, fra hver sin side af en konflikt mellem forbund og kommune. Derfor bør det være til fremtidig inspiration at overveje om en nuværende konflikt, er så presserende, at den skal tages nu og her, hvor udøverne risikerer at blive påvirket modsatrettet af to eller flere aktører. Det er den kun yderst sjældent. På den anden side løser man ikke konflikten i denne situation, men afviger fra den. Det kan være en farlig vej at gå i et samspil, hvis det skal eksistere over længere tid. Derfor er det vigtigt at to konfliktende samspilsaktører, sørger for at få afstemt, hvordan de fremtidig skal håndtere konflikter og spændinger, så det ikke dræner motivation for fremtidigt samspil.

Der kan vi lære af den næste situation, der handler om den tur på fjeldet en talentansvarlig fra den lokale klub og en forbundsrepræsentant, fik gået. Til forskel fra førnævnte situation, får de to personer i denne situation, talt situationen ud og formået at se tingene fra hinandens perspektiver. På baggrund af den samtale, får de også tilpasset deres samspil, så det ikke får større konsekvenser for talentudviklingen i det lokale miljø. Dette er en mere tidskrævende proces end når man blot afviger konflikten, til gengæld bør det gavne muligheden for, effektiviteten i og lysten til fremadrettet samspil. En tur på fjeldet fungerer fint her som metafor, og



Billede 33 – fotograf Ole Mortensen – Et vigtigt opmærksomhedspunkt vedrørende idrætsklasser er om de medvirker til (for) tidlig specialisering?

dækker i bund og grund over, at man får arrangeret et møde eller en gåtur, hvor der er tid og rum til at få snakket konfliktsituationerne igennem.

Idrætsklasser – skaber de værdi på den lange bane og/eller tidlig selektion

Ét af de gennemgående temaer, som diskuteres i dansk talentudvikling, er idrætsklassernes funktion. I Evalueringsrapporten fra 2011 (Holscher et al.) forholder de sig særligt til at idrætsklasserne styrker muligheden for en bedre sammenhængende skole- og træningsdag for atleterne samt udfordringen ved at nogle talenter ender i et dilemma hvis de ønsker det særlige træningstilbud idrætsklasserne tilbyder, men ikke ønsker at skifte skole. Enten skal de skifte skole mod eget ønske for at være en del af træningstilbuddet eller også skal de blive på deres nuværende skole og afslå træningstilbuddet. I rapporten foreslår de derfor at Team Danmark bør arbejde på at finde en model hvor alle, der har et sportsligt talent, kan benytte

tilbuddet uden at skulle skifte skole. (Holscher et al., 2011).

I rapporten fra 2014 om idrætselevers tilblivelse, skriver de følgende om idrætsklasserne:

Idrætsklasserne varetager en dobbelt funktion, idet de både bidrager til at accelerere tendensen til tidlig talentudvikling, og de tilbyder et svar på, hvordan man kan tilrettelægge talentudvikling og uddannelse som et sammenhængende og forsvarligt forløb fra folkeskole over ungdomsuddannelse til videregående uddannelse og arbejde. Analyserne i rapporten viser desuden, at idrætseleverne er omgivet af mange aktører, fx familie og trænere, som støtter deres udvikling på forskellig vis. Idrætsklassen kan ligeledes ansues som en sådan aktør med en medierende funktion i talentudviklingen, idet den bidrager afgørende til at mobilisere en række vigtige aktører og knytte dem til det fælles projekt. (Nielsen et al., 2017)



Billede 34 – fotograf Ole Mortensen

De to rapporter peger altså på, at idrættsklasserne har en vigtig medierende funktion for at skabe en sammenhængende hverdag for de talentfulde udøvere, som skal bruge mange timer på både sin sport og skole. På den anden side udtrykkes der bekymring omkring konceptet i denne undersøgelses resultater. Idrættsklasserne starter i folkeskolen i syvende klasse, hvilket betyder at udvælgelsen foregår i sjette klasse. Det er omkring tolvårsalderen og flere peger på problematikken i at skulle identificere og selekttere talenterne i en så tidlig alder. Det er også en svær diskussion at skabe entydige retningslinjer på baggrund af, da det er forskelligt fra sportsgren til sportsgren hvornår talenterne slår igennem og hvornår seniorudøvere topper. I international forskning, har man undersøgt hvornår man bør bevæge atleterne ind i hhv. specialiseringsårene og investeringsårene i sin sport (Côté, Lidor, & Hackfort, 2009). De anbefaler, at atleter specialiserer sig når de er cirka tretten

år. Med specialisering mener de, at de kun fokuserer på én sportsgren. Specialisering er dog ikke det samme som investering. Investeringsårene handler om hvorvidt man øger mængden af træningstimer og går fra en mere legende træning (deliberate play) til bevidst målrettet træning (deliberate practice). Forfatterne anbefaler at man første træder ind i investeringsårene når udøverne er ca. seksten år. Det er derfor utroligt vigtigt at elitekoordinatører, forbundsrepræsentanter, trænere m.fl. får afstemt, hvad der foregår i hhv. idrættsklasserne og den lokale klubtræning. Med ovenstående anbefalinger i bagehovedet er det absolut ikke hensigtsmæssigt, hvis morgentræningen øger mængden af bevidst målrettet træning med den konsekvens, at det starter investeringsårene for tidligt. Det kunne resultaterne fra evalueringsrapporten fra 2011 tyde på. Her påpeger rapporten at morgentræningerne fungerer som 1-3 ganges ekstra træning og to trænere citeres for: ”Der er mange når de bliver 18-19

år, har de grundlæggende trænet for få timer” og ”vi skal have flere idrætsspecifikke træningspas, og det kan ikke lade sig gøre, hvis de går i skole fra 8-16 hver dag” (Holscher et al., 2011). Citaterne præsenteres som udtryk for træneres holdning, men der findes ikke opbakning fra forskning om, at det er en hensigtsmæssig udviklingsvej, at tilbyde mere idrætsspecifik (morgen)træning, hvis man ser generelt på tværs af idrætter. Faren er at talenterne brænder ud og skifter sportsgren eller stopper helt med idræt. Det har vi i Danmark ikke råd til med den talentmasse, der er til rådighed.

Sammenholder vi ovenstående med denne undersøgelses resultater, var det tydeligt i langt de fleste samspil, at man på den ene side benyttede den idrætsspecifikke ATK, som rettesnor for mængden af træning og på den anden side arbejdede med at gøre dele af morgentræningen som supplement til den lokale klubs idrætsspecifikke træning. Eksemplet fra ishockeysamspillet er succesfuldt, hvis vi holder det op mod forsknings anbefalinger. Her trænede ishockeytalenterne gymnastik som en del af deres morgentræning, ligesom at de aflyste en puljeturnering for at træne hjemme i klubben, hvor der blev plads til at spille fodbold og lave noget socialt. Muligvis følges forskningens eller ATK-anbefalingerne ikke til fulde, men i dette samspil har de taget signifikante skridt i de retninger.

Opsummerende er idrætsklasserne et tiltag, som bør få fremtidig opmærksomhed for på den ene side, at se om de har den ønskede effekt; at det er en fordelagtig udviklingsvej fra talent til elite. På den anden side bør man også holde skarpt øje

med, om det bliver en begrænsning i mængden af talenter, da de som får afslag eller ikke opdages, risikerer at falde fra. Det sidste bliver et spørgsmål om hvordan man identificerer de udøvere, som skal tilbydes plads i idrætsklasserne.

Udvælgelse af talenter til idrætsklasserne er en udfordring.

I rapporten om idrætselevens tilblivelse, understreger forfatterne vigtigheden af at overveje konsekvenserne ved at udvælge til idrætsklasserne: Rapporten peger på, at de involverede parter omkring idrætsklasser bør være opmærksomme på, hvordan og hvem der selekteres til idrætsklasserne (Nielsen et al., 2017)

Rapporten peger på en opmærksomhed på, hvordan der selekteres til idrætsklasserne, om det er trænere, elitekoordinatorer eller forbund, som står for udvælgelsen. Hvem der selekteres, er et opmærksomhedsområde, på de socioøkonomiske dilemmaer, som kan opstå ved udvælgelsesprocessen.

Én af de store udfordringer, der er forbundet med hvordan man bør selektere udøvere til idrætsklasserne er, at man står i dilemmaet mellem at kigge på en atlets nuværende niveau og samtidig vurdere chancerne for at han/hun besidder potentialet til at slå igennem som senior. I håndbold påpeger forbundet udfordringen i særlig grad, da en håndboldspiller typisk først topper som 26-årig. Derfor står man overfor opgaven at identificere, om en udøver har niveauet til at toppræstere om mere end ti år. Det er en vanskelig, hvis ikke umulig, opgave og i bogen talentmiljøer i verdensklasse præsenterer Kristoffer Henriksen (2011) en række besværlighe-

der ved at udvælge. For det første er talent en kompleks størrelse og der er stor risiko for at de forkerte vælges til eller fra. Derudover kigger man med nutidens briller, men der er stor risiko for, at det der skal til for at klare sig om ti år, ikke er det samme som i dag. Sidst er der en risiko for at vi skaber en selvopfyldende profeti. Når vi udvælger talenter i en ung alder og (måske) giver dem de bedste trænings- og udviklingsmuligheder, ved vi reelt ikke om vi så det største talent, eller om vedkommende blev dygtigere end de andre, blot fordi vi tildelte vedkommende den bedste træning (Christensen, 2009). Dette kan også være relateret til den relative alderseffekt, som kort fortalt er et fænomen, som opstår i mange holdsportsgrene, hvor der er en overrepræsentation af spillere fra de første måneder af året. Det tyder på at man er kommet til at kigge efter hvem der er dygtige nu og Henriksen udtrykker det ved:

”Trænerne tror, de ser et særligt talent, men ser måske bare en spiller, der er et halvt år ældre end holdkammeraerne” (Kristoffer Henriksen, 2011).

I denne undersøgelse udtrykker samspilsaktørerne også deres bekymring eller tvivl om princippet i at skulle udvælge til idrætsklasserne. Det kommer til udtryk ved at man udfører udvælgelsesprocessen forskelligt fra samspil til samspil og grundlæggende efterspørges der tydelige argumenter for at skulle udvælge til idrætsklasserne allerede fra syvende klasse.

Hvordan har samspil bevæget og udviklet sig siden evalueringsrapporten i 2011

Først og fremmest bør det nævnes at denne undersøgelse har undersøgt succesfulde samspil. Derfor finder vi formodentlig andre resultater i denne undersøgelse, end når man undersøger en mere generel fordeling. I evalueringsrapporten fra 2018 indgik 18 elitekoordinatore, mens der i nærværende undersøgelse til sammenligning, var otte elitekoordinatore repræsenteret. Da det er denne rapports formål at finde de gode eksempler man kan lade sig inspirere af, giver det imidlertid god mening at sammenligne de tidligere fund, med denne rapport, så der er noget at holde de gode eksempler op imod.

I 2011 fandt forfatterne at forbund og kommune ikke altid delte de samme formål eller værdier for samarbejdet (Holscher et al., 2011). I denne undersøgelse fremgik det af resultaterne, at der i højere grad arbejdes i samme retning mellem forbund, kommunen og den lokale klub. Dog viste enkelte resultater også, at de tre organisationer evalueres forskelligt. Et samspil, hvor man havde igangsat en ishockeyskole og brugt energi og ressourcer på at få det op at stå, var der bevidsthed om, at man ud fra et talentudviklingsperspektiv ikke have opnået den ønskede effekt. Der var ikke flere unge, som var startet til ishockey, hvilket var forhåbningen fra ishockeyunionen og den lokale klub. Kommunen derimod betegnede stadig projektet som en delvis succes, fordi projektet medførte en masse positiv omtale og hjælp til at løfte skoleidrætten. Dét blev, blandt andet, set som vigtigt for at kom-

munen kunne berettigede økonomiske ressourcer de brugte på eliteidrætten. Ligesom i 2011 rapporten pointerede flere elitekoordinatorer, at prioritering af eliteidrætten ses som et kan-have fremfor et skal-have (Holscher et al., 2011).

I evalueringsrapporten forholder de sig også til elitekoordinatorens rolle. Dengang så man potentielt at der var én man altid kunne gå til i kommunen og som blev uddannet indenfor sport og talentudvikling. Generelt udtrykkes der i denne undersøgelse begejstring for elitekoordinatorerne og den rolle de udfylder. Det bliver beskrevet rammende af en forbundsrepræsentant:

Jeg oplever det som en blæksprutterolle (...) nogle af kommunerne har jo mere end 10 idrætsgrene, så skal man være i stand til at kunne være i dem alle sammen. Selvom rigtig mange af elitekoordinatorerne sikkert har en præference inden for én af sportsgrenene, så oplever jeg, at de er meget dygtige til at komme rundt og være meget nysgerrige på mange sportsgrene. (...) De virker meget veluddannede. Uden at det skal lyde som at jeg driller trænerne alt for meget, kan jeg få en væsentlig bedre dialog på et højere fagligt niveau med en elitekoordinator, end jeg ville kunne få med en top ungdomstræner. Jeg syntes de er meget dygtige på talentforskning. (...) der ligger utrolig meget viden gemt i de her elitekoordinatorer, som jeg på en eller anden måde godt kunne tænke mig blev bragt mere i spil.

Hvor der i evalueringsrapporten var et ønske om at få elitekoordinatorerne fortsat uddannet og få dem bragt mere i spil, viser ovenstående citat, at de har

udviklet sig på den parameter. Samtidig nævner forbundsrepræsentanten også, at han stadig gerne så de blev bragt endnu mere i spil. Den holdning deles på tværs af forbund og klubber, men skal de bringes mere i spil, bliver det formentlig også et spørgsmål om prioritering i arbejdsopgaver. Hvor resultater fra evalueringsrapporten viste at nogle forbund dengang ikke vidste, hvad de skulle bruge kommunen til, er udfordringen i denne undersøgelse snarere at prioritere, hvor elitekoordinatorens ressourcer skal bringes i spil.

Udfordringen med at stille faciliteter nok til rådighed og på de rigtige tidspunkter er dog stadig en reel udfordring i flere kommuner. I nogle kommuner havde man blandt de bedste sportsspecifikke faciliteter i Danmark, men alligevel var der et ønske om at opgradere styrketræningsfaciliteterne. Det skal ikke nødvendigvis forstås som at mere blot ønskes mere. I stedet gav aktørerne udtryk for, at de generelt ønskede at optage en større talentmasse i deres talentprogram, men at de ikke havde den nødvendige kapacitet facilitetsmæssigt. Derfor er det et interessant resultat i det første samspil i svømning, hvor kommunen og den lokale klub var i stand til både at øge vandtiden, samt få nogle bedre tider ift. træning og restitution.

Denne rapport sidst refleksion over evalueringsrapporten fra 2011, går på hvordan samarbejde eller samspil mellem lokale klubber i den samme sportsgren kan initieres. I evalueringsrapporten foreslås at elitekoordinatoren kan løfte den opgave. Her viser denne undersøgelse lidt tvetydige svar. I én idræt oplever de at elitekoordinatoren ikke kan



Billede 35 – Colourbox

fremstå upartisk, da denne i forvejen samarbejder særligt med én satsningsklub. Derfor foretrækker de i den idræt, at det er forbundsrepræsentanten, som faciliterer samspil på tværs af potentielt konkurrerende klubber. De argumenterer for, at forbundet repræsenterer dét, som er bedst for den pågældende idræt, og derfor fremstår mindre partisk i, at opfordre de mindre lokale klubber til

at samspille med den større lokale klub. Modsat, er der i en anden idræt argumenter for, at det bør være elitekoordinatoren, som initierer kontakten mellem klubberne, da elitekoordinatoren oftest har det bedste forhåndskendskab til klubberne. På tværs af samspillene gælder dog, at de internt har afklaret og forholdt sig til, hvordan den proces kan foregå mest hensigtsmæssigt.

Konklusion og afrunding

Talentudviklingen i Danmark foregår primært ude i de lokale talentmiljøer. Klubberne danner rammen om talentudviklingen, men flere aktører spiller en central rolle. Forbundets rolle er at sætte den strategiske retning for talentudviklingsarbejdet. Kommunens rolle er først og fremmest at koordinere og organisere rammerne om de lokale klubbers talentarbejde samt at assistere klubbernes strategiske arbejde. Klubbens rolle i talentudviklingsøjemed er at skabe det bedst mulige miljø omkring atleterne og dermed støtte deres sportslige og personlige udvikling. Samspillet mellem disse tre aktører er afgørende fordi vi som en lille nation med relativt set, få ressourcer til elitesport, må finde andre parametre, som kan hjælpe os i at forblive konkurrencedygtige.

Denne undersøgelse, der bestod af 23 interviews med repræsentanter fra forbund, kommuner og lokale klubber viser at samspillet mellem disse tre centrale aktører, bidrog til at sikre en rød tråd i talentudviklingsarbejdet fra nationalt til lokalt niveau.

Resultaterne bestod af to empiriske eksempler af SSF-modellen og resultater på tværs af alle samspil. De to empiriske eksempler illustrerede kompleksiteten i samspil og desuden at de på trods af markant forskellighed, begge formåede at være succesfulde. Den ene case illustrerede, hvordan ét harmonisk samspil lykkedes med at skabe en stærk fælles strategi til at optimere brugen af og skabe bedre faciliteter for det lokale svømmemiljø, hvilket bl.a. bidrog til at øge den samlede talentmasse. Den anden case illustrerede, hvordan samspillet hjalp til en mere balanceret hverdag for unge ishockey talenter, som både fik forbedrede vilkår for

restitution efter træning og kamp samt at håndtere både uddannelse og ishockey. Derudover var der et stærkt ønske om mere samspil med alle tre parter i denne case.

På tværs af alle interviews viste resultaterne, at de vigtigste forudsætninger var tid og at aktørerne havde noget at tilbyde. De vigtigste processer var møder vedrørende strategisk planlægning, regelmæssig kommunikation, deltagelse i konferencer og seminarer, samt at udvælge elever til idrætsklasser. Fælles projekter og initiativer handlede i høj grad om skole og rekrutteringsprojekter, samt initiativer som tilstræbte at optimere træningsplanlægning og træningsindhold. Aktørerne delte overordnet en talentfilosofi om, at talentudvikling handler om at skabe senioreliteudøvere, samt at træneren er en nøgleperson i dette arbejde. Samspilsfilosofi var præget af at de så deres forskellighed som en styrke, at de kunne finde en fælles retning for samspillet og at denne strategi blev nedskrevet så den ikke blev skrøbelig og for personbunden. Der var to eksempler på at håndtere potentielle konflikter og spændinger. Det første eksempel handlede om at kunne gå på kompromis for at afværge konflikten, for ikke at sætte de unge atleter i klemme. Det andet handlede om at gå en tur på fjeldet, for at håndtere en konflikt og på den måde sikre et fremtidigt samspil. Eksempler på Samspilssucces viste sig ved øget talentmasse, bedre sammenhængende træning med fokus på ATK-anbefalinger, samt at de havde udviklet stærke fælles strategier for den lokale talentudvikling.

Teoretisk udvider undersøgelsen den holistisk økologiske tilgang ved at belyse, hvordan samspil



Billede 36 – Colourbox

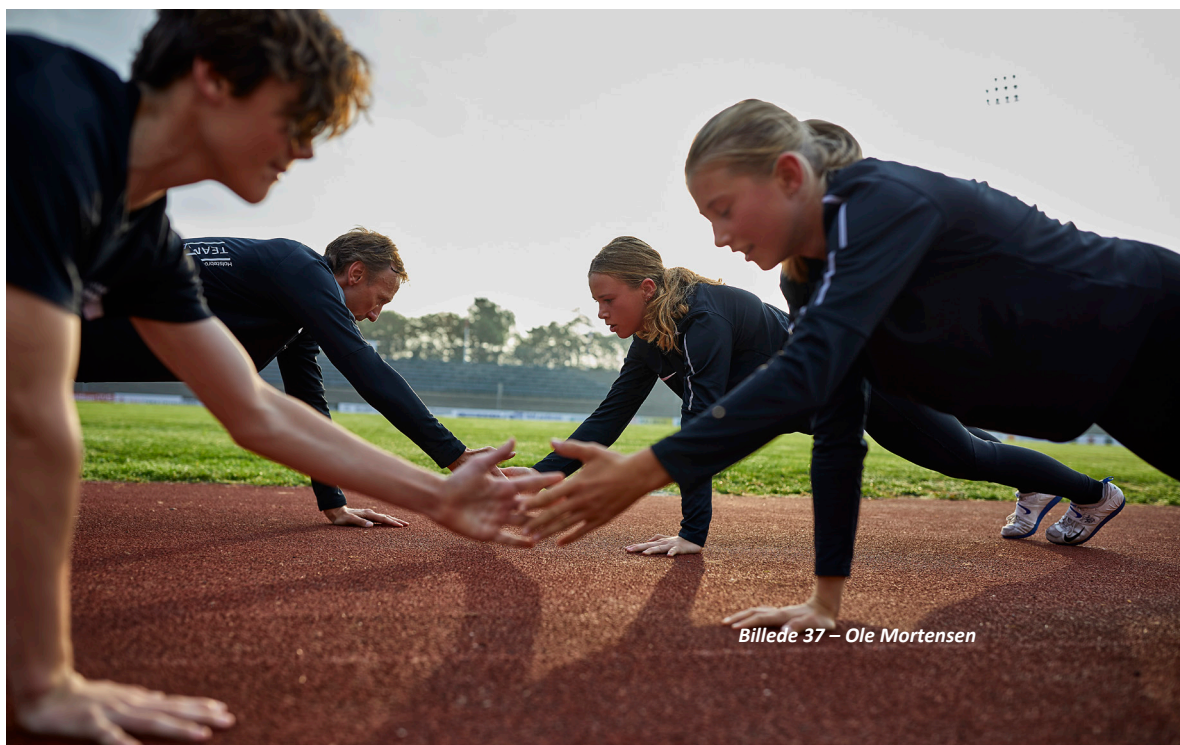
mellem makro og mikromiljøet, påvirker det lokale talentmiljø. Her har de særligt præget miljøerne hen imod fire af ti anbefalede træk ved succesfulde miljøet: Åbenhed og videndeling, træning der skaber bred basis, langsigtet udvikling og integrerede indsatser. Desuden påpeger vi, at der bør rettes opmærksomhed mod ikke-elitekommunerne og hvordan talentudviklingsarbejdet i disse eventuelt

skal støttes i relation til samspil. I Danmark har vi særlige forudsætninger for at samspille og vi konkluderer med denne rapport, at vi bør fortsætte fokus på samspil i dansk talentudvikling.

Opsummerende tilbyder vi ti anbefalinger når man gerne vil indgå i et godt samspil.

10 Anbefalinger til god samspil i lokal talentudvikling

1. Prioritér samspil i den lokale talentudvikling. Samspil kræver tid og ressourcer, men vælger aktørerne at prioritere samspillet er der potentiale for høj synergieffekt.
2. Fælles retning. Når alle parter i samspillet er enige om retningen, er det lettere at finde mening, og samspillet bliver langtidsholdbart.
3. Strategi. At udvikle og kommunikere om en fælles strategi er en forudsætning for at holde en rød tråd i samarbejdet
4. Skriftlighed. I klubber skiftes bestyrelser ud, ligesom trænere, elitekoordinatore og forbundsrepræsentanter får nye jobs. At skriftliggøre den fælles strategi og aftaler sikrer at man ikke skal starte forfra.
5. Klar rollefordeling. Samspil glider lettere, når det er afklaret hvem der forventes at tage initiativ, hvor ofte man mødes og hvem der har mandat i tilfælde af uoverensstemmelser?
6. Tilgængelighed. Der opstår ofte situationer, hvor her og nu sparring og hurtige beslutninger er afgørende. Det kræver, at det er let at mødes og kommunikere.
7. Uformelle relationer. Samspillet bliver mere effektivt, når man kender hinanden og har lyst til at mødes. Relationer skal plejes or prioriteres.
8. Atleten i centrum. Hav udøverne for øje og gå på kompromis. Atleter må aldrig blive ufrivilligt involveret i en konflikt.
9. Forskellighed er potentiale.
10. Evaluering. Løbende og struktureret vurdering af om samspillet fortsat er aktuelt kræver, at man først definerer hvad et succesrigt samspil er. Alt for ofte nedprioriteres evaluering, fordi man allerede er i gang med det næste projekt, men evalueringen er dog essentiel i at optimere samspillet.



Billede 37 – Ole Mortensen

Referencer

- Bertelsen, K. (2016). *ATK 2.0 træning af børn og unge*. Brøndby: Team Danmark.
- Binderkrantz, A. S., & Bøgh Andersen, L. (2011). *Guide til NVivo 9*. Kbh.: Hans Reitzel.
- Bosscher, V. d., Shibli, S., Westerbeek, H., & Bottenburg, M. v. (2015). Successful elite sport policies : an international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations. Maidenhead: Meyer & Meyer Sports.
- Braun, V., Clarke, V., & Weate, P. (2017). Using thematic analysis in sport and exercise research. In B. Smith & A. C. Sparkes (Eds.), *Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise* (pp. 191-205). New York: Routledge International Handbooks.
- Brinkmann, S., & Tanggaard, L. F. (2015). *Kvalitative metoder : en grundbog* (S. Brinkmann & L. f. Tanggaard Eds. 2 ed.). Kbh.: Hans Reitzel.
- Bronfenbrenner, U. (2005). *Making human beings human : bioecological perspectives on human development*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). An examination of the stakeholders and elite athlete development pathways in tennis. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 454-477. doi:10.1080/16184742.2015.1067239
- Christensen, M. K. (2009). "An eye for talent": Talent identification and the "practical sense" of top-level soccer coaches. *Sociology of Sport Journal*, 26(3), 365-382. doi:10.1123/ssj.26.3.365
- Côté, J., Lidor, R., & Hackfort, D. (2009). ISSP position stand: To sample or to specialize? Seven postulates about youth sport activities that lead to continued participation and elite performance. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7(1), 7-17. doi:10.1080/1612197X.2009.9671889
- Fletcher, D., & Wagstaff, C. R. D. (2009). Organizational psychology in elite sport: Its emergence, application and future. *Psychology of Sport & Exercise*, 10(4), 427-434. doi:10.1016/j.psychsport.2009.03.009
- Henriksen, K. (2010). The ecology of talent development in sport: a multiple case study of successful athletic talent development environments in Scandinavia. In. Syddansk Universitet Institut for Idræt og Biomekanik.
- Henriksen, K. (2011). *Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse* (1. udgave ed.). Virum: Dansk Psykologisk Forlag.
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. K. (2010). Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(3), 212-222. doi:https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.10.005

- Holscher, H., Schou, D., Petersen, D. S., & Nielsen, L. (2011). Evaluering af Team Danmarks samarbejde med elitekommunerne. In: Danmarks Evalueringsinstitut. 6X.2017.1393221
- Larsen, C. H., Alfermann, D., Henriksen, K., & Christensen, M. K. (2013). Successful Talent Development in Soccer: The Characteristics of the Environment. *SPORT EXERCISE AND PERFORMANCE PSYCHOLOGY*, 2(3), 190-206. doi:10.1037/a0031958
- Martindale, R. J. J., Collins, D., & Abraham, A. (2007). Effective Talent Development: The Elite Coach Perspective in UK Sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19(2), 187-206. doi:10.1080/10413200701188944
- Neergaard, M. A., Olesen, F., Andersen, R. S., & Sondergaard, J. (2009). Qualitative description-the poor cousin of health research? *BMC Medical Research Methodology*, 9(1), 52-52. doi:10.1186/1471-2288-9-52
- Nielsen, J. C., Olesen, J., & Skrubbeltang, L. S. (2017). Idrætslevers tilblivelse og transitioner: idrætsklasser som ny standard for tidlig talentudvikling i Danmark. In (pp. 147). København DPU, Aarhus Universitet.
- Smith, B. (2018). Generalizability in qualitative research: misunderstandings, opportunities and recommendations for the sport and exercise sciences. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 10(1), 137-149. doi:10.1080/215967
- Smith, B., & McGannon, K. R. (2018). Developing rigor in qualitative research: problems and opportunities within sport and exercise psychology. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 11(1), 101-121. doi:10.1080/1750984X.2017.1317357
- Smith, B., & Sparkes, C. A. (2017). Interviews: Qualitative interviewing in the sport and exercise sciences. In B. Smith & C. A. Sparkes (Eds.), *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (pp. 103-124): Routledge.
- Sotiriadou, K., Shilbury, D., & Quick, S. (2008). The attraction, retention/transition, and nurturing process of sport development: Some Australian evidence. *Journal of Sport Management*, 22(3), 247-272. doi:10.1123/jism.22.3.247
- Sotiriadou, P., Brouwers, J., De Bosscher, V., & Cuskelly, G. (2017). The role of interorganizational relationships on elite athlete development processes. *Journal of Sport Management*, 31(1), 61-79. doi:10.1123/jism.2016-0101
- Stambulova, N. (2009). Talent development in sport: The perspective of career transitions. In R. L. E. Tsung-Min Hung, & D. Hackford (Eds.) (Ed.), *Psychology of Sport Excellence* (pp. 63-74). Morgantown: WV: Fitness Information Technology.
- Stambulova, N., Alfermann, D., Statler, T., & Côté, J. (2009). ISSP Position stand: Career development

and transitions of athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7(4), 395-412. doi:10.1080/1612197X.2009.9671916

Storm, R. K., Nielsen, K., & Thomsen, F. (2016). Can a small nation be competitive in the global sporting arms race? The case of Denmark. *Managing Sport and Leisure*, 21(4), 181-202. doi:10.1080/23750472.2016.1243993

Storm, R. K., & Tofft-Jørgensen, L. (2014). Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS). In *Dansk Eliteidræt i International sammenligning, foreløbige resultater: Idrættens analyseinstitut*.

TeamDanmark. (2017a). *Forskningsstrategi*. Retrieved from <https://umbraco.teamdanmark.dk/media/1163/02416-forskningsstrategi-team-danmark.pdf>

TeamDanmark. (2017b). *Støttekoncept*. Retrieved from https://umbraco.teamdanmark.dk/media/1095/2016-06-09_stoettekoncept_2017-2020.pdf

Webb, V., Collins, D., & Cruickshank, A. (2016). Aligning the talent pathway: exploring the role and mechanisms of coherence in development. *Journal of Sports Sciences*, 34(19), 1799-1807. doi:10.1080/02640414.2016.1139162

Web 1: <https://www.dif.dk/da/politik/vi-s-arbejder-s-for>

Web 2: <https://teamdanmark.dk/om-os/vores-arbejde/talantarbejde/>

https://umbraco.teamdanmark.dk/media/1160/2017-04-18_talenthuset_-_vaerdisaet_for_talentudvikling_i_dansk_idraet.pdf



Billede 38 – Colourbox

Appendix:

Uddybende metodeovervejelser for undersøgelsen

Metode og design

For at kunne svare på, hvad der kendetegner succesfulde samspil, valgte vi at lave et deskriptivt interviewstudium. Deskriptive studier er kendetegnet ved at søge en fyldestgørende direkte beskrivelse af erfaringer og fænomener. I analyseprocessen forholder man sig altså tæt på data, og resultatet bliver i sidste ende en beskrivelse af informanternes perspektiver, som er relativt tæt på informantens egne udsagn (Neergaard, Olesen, Andersen, & Sondergaard, 2009). Desuden er et kvalitativt interview særligt hensigtsmæssigt til at skabe viden, når vi gerne vil kende til menneskers, perspektiver, motiver, holdninger, meninger, erfaringer og oplevelser af specifikke fænomener (Smith & Sparkes, 2017). Gode eksempler på samspil er det fænomen vi skal blive klogere på i dette studie.

Gode samspil er valgt som kriterium, da det er vores ambition at kunne skabe en række anbefalinger og retningslinjer for hvordan samspil kan bidrage til Talent Danmark fremover. Det kan vi gøre, hvis vi indsamler viden om, hvad der virker og har virket hensigtsmæssigt.

Casen – Hvem er det vi vil undersøge og hvordan blev de udvalgt?

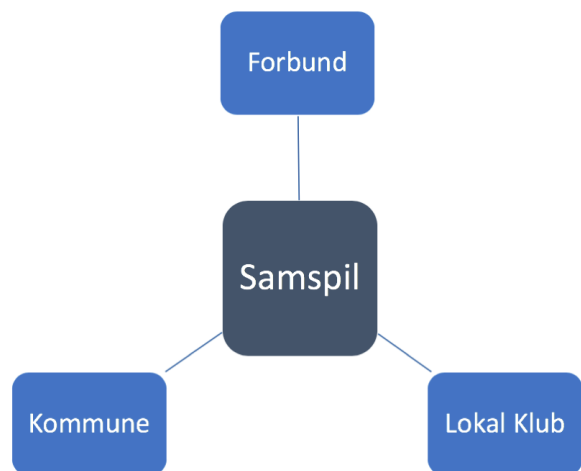
For at gøre studiet relevant og muligt at generalisere ud fra (Smith, 2018), opstillede vi en række kriterier for hvordan samspillene skulle udvælges. Samspil i dette studie foregår mellem et specialforbund, en (elite)kommune og den lokale klub⁴.

⁴ Samspil kunne også omhandle aktører som Team Danmark, DIF, konsulentfirmaer, forældre og meget mere. Når forbund, kommune og den lokale klub er udvalgt, skyl-

Disse tre aktører udgør tilsammen én case eller ét samspil (Se Figur 6).

Proceduren for udvælgelsen foregik ved at vi bad den talentansvarlige i forbundet om at udvælge 3-5 samspil, de oplevede som gode eksempler og som Talent Danmark kan lære noget af (se bilag X for kontakt mail). Udvalgelsesproceduren for forbundene er skitseret i modellen nedenfor og denne procedure var identisk for de tre forbund. Herefter kontaktede vi de pågældende kommuner og bad den talentansvarlige i kommunerne for at udvælge den talentansvarlige i den lokale klub. I alt afholdte vi 23 interviews og afdækkede konkret 11 samspil. Bemærk at i flere tilfælde udpegede flere forbund, den samme kommunes talentansvarlige. Det betød at vi i vores interview med

des det at det er tre nøgleaktører, som Team Danmark har peget på, hvor samspil er særligt interessant.



Figur 6 – samspilscase

kommunen, kunne spørge ind til flere samspil. I disse tilfælde forlængede vi interviewet, delte interviewet op med en pause og snakkede om et samspil ad gangen.

Instrumenter:

Denne undersøgelses overordnede metode er et semistruktureret interview. Det er karakteriseret ved at være styret af på forhånd fastlagte spørgsmål, som er opstillet i en interviewguide. Omvendt rummer det semistrukturerede interview samtidig frihed til at afvige fra disse spørgsmål og dykke ned i interessante emner og temaer, som fremkommer undervejs (Brinkmann & Tanggaard, 2015; Smith & Sparkes, 2017). Da der ikke forelå konkret forskning eller eksempler på samspil i litteraturen, tog interviewguiden i stedet et mere eksplorativt udgangspunkt, men inspireret af holistisk-økologisk talentudviklingslitteratur. Fokus var særligt på at spørge ind til konkrete eksempler på samspil, refleksioner over det gode samspil og hvilke funktioner de involverede aktører oplevede de selv og de andre har. Interviewguiden er opbygget af fire dele. Del 1 omhandler aktørernes erfaring fra det eksisterende samspil, del 2 konkrete fortællinger og eksempler på projekter fra samspillet, del 3 dilemmaer, udfordringer og strategier til håndtering af disse og del 4 havde fokus på at opsummere og runde af ved at reflektere om samspil generelt. Interviewguiden varierer i et lille omfang i forhold til om det var målrettet talentansvarlige i forbundet, kommunen eller i den lokale klub.

Ét eksempel på et spørgsmål inden for del 1 er: Fortæl mig lidt om samspillet med forbund/

person X og evt. forening Y- det du finder mest vigtigt.

Mens et eksempel på et spørgsmål, hvor der spørges mere konkret ind:

Prøv at beskriv et vellykket projekt som opstod i samspillet?

- Hvad gjorde person X,Y og Z?
- Hvem tog initiativ i projektet?

Intentionen i interviewguiden var at give plads til at interviewpersonen frit kunne vælge hvad han eller hun fandt vigtigst, samtidig med at vi fulgte op med mere konkretiserende spørgsmål, for at kunne beskrive og forstå samspillene.

Proceduren for interviews

Når et interview blev planlagt, foregik det ved, at vi tog kontakt til interviewpersonen, fortalte om projektet og formålet med interviewet. Hvis personen sagde ja til at deltage, lod vi interviewpersonen vælge hvor interviewet skulle afholdes. Derfra sendte vi en opfølgende mail, foreslog 3 tidspunkter, samt materiale vedrørende projektet som interviewpersonen kunne læse hvis de havde lyst eller behov. Inden interviewet skrev de under på en samtykkeerklæring, informerede om, at de ville få et pseudonym i undersøgelsen, men at der ikke kunne loves fuld anonymitet. Det skyldes blandt andet, at i sportens verden er der få der sidder i et forbund og er talentansvarlige, hvorfor at folk med indgående kendskab til feltet, højst sandsynligt ville kunne genkende ord, holdninger mm. Ligeledes havde vi på forhånd et ønske om at kunne anvende konteksten i vores resultater, eksempelvis at der er forskel på en talentansvarlig

i ishockey, håndbold og svømning og denne kontekst er vigtig for at kunne belyse resultaterne, så de rent faktisk bliver relevante for talentpraktikere efterfølgende. Alle informanter har givet både mundtligt og skriftligt tilsagn på at de er indforstået med formålet med interviewet, hvem som får indblik i data og hvordan vi behandler data.

Analyse

I min analyse af interviewsne har vi anvendt en tematisk analyse strategi (Braun, Clarke, & Weate, 2017). Denne analysestrategi er særligt hensigtsmæssig når man ønsker at afdække fænomener, som omhandler menneskers erfaringer og hvad de (siger de) gør. Da vi med denne rapport ønsker at afdække gode eksempler på samspil, bliver en tematisk analyse relevant for at forstå hensigterne og tankerne bag talentaktørernes handlinger, hvad de beskriver at de har gjort eller gør, samt hvordan de har oplevet effekterne af et samspil mm.

Tematiske analyser har de senere opnået anerkendelse år i højere grad, som en relevant og brugbar analysemetode til kvalitative interviews. Forfatterne understreger en række principper man bør følge for at sikre kvalitet i sin analyse. Det er principper om at skabe gennemsigtighed i analyseprocessen og vigtigheden i at være stringent i sin tilgang til materialet, eksempelvis give hele ens materiale grundig opmærksomhed (Braun et al., 2017) Ligeledes anbefaler de konkret 6 faser en tematisk analyse bør bestå af, som vi vil gennemgå kort. Den første fase handler grundlæggende om at blive velkendt med materialet og søge

nysgerrigt efter mønstre og ideer, som kan hjælpe med at svare på forskningsspørgsmålet (Braun et al., 2017). Den anden fase, handler om kodning og om at markere sit materiale med koder, som er interessante for besvarelsen af forskningsspørgsmålet. De tre næste faser handler grundlæggende om at gå fra løse eller umiddelbare koder, til at finde mønstre og samle dem i mere overordnede temaer, som kan bidrage med at fortælle en sammenhængende historie begrundet i data. Den sidste fase handler om at skrive den sammenhængende historie på baggrund af ens analyse. Analyseprocessen i denne undersøgelse kom ikke til at følge de seks faser kronologisk som anbefalet ovenfor. Det skyldes at vi midtvejs i processen, blev klogere på at kunne benytte en model, både som analysemetode, men også efterfølgende som formidlingsmodel.

En semantisk og latent tilgang til analysen

Når man koder kan man overordnet gøre det ud fra to tilgange, en semantisk og en latent (Braun et al., 2017). I en semantisk analyse koder man efter de ord som aktørerne bruger. Modsætningen til denne er en latent kodning. Med en latent tilgang vil kodningen tage udgangspunkt i underliggende betydninger af informantens udsagn. Det er således mere implicite forståelser af de eksplicite udsagn, som er omdrejningspunktet for kodningen (Braun et al., 2017). Da de første tre kategorier (forudsætninger, samspilsprocesser samt konkrete initiativer og projekter) i SSF-modellen går på noget håndterbart konkret, er den semantiske kodning derfor brugbar. Vi vil gerne vide hvad de

har til rådighed i samspillet, hvordan de gør og hvad der konkret kom ud af samspillet.

I de næste tre kategorier (talent- og samspilsfilosofi, håndtering af spændinger og samspilssucces) er det nogle andre spørgsmål, som skal besvares. Hvis vi skal forstå en samspilsfilosofi, som deles af tre personer, vil det være usandsynligt at de tre personer vil benytte de samme ord og sætninger til at beskrive deres filosofi. Derimod kan de godt beskrive den samme mening med forskellige ord. De kan modsat også godt beskrive den med temmelig enslydende ord, men i måden de omtaler det på, i rækkefølgen de udtaler sig om emnet og lignende, være uenige. Her skal man som kvalitativ forsker med en latent tilgang undersøge, hvad der ligger mellem linjerne og argumentere for vores fortolkninger, så analysen processen bliver gennemskuelig og let forståelig for den udefrakommende. Selve kodningen blev udført i computerprogrammet Nvivo. Nvivo er et analyseprogram, som kan bruges til systematiske analyser af bl.a. interviews (Binderkrantz & Bøgh Andersen, 2011)

Troværdighed

I kvalitativ forskning arbejdes der med og udvikles metoder til at sikre troværdighed. Modsat naturvidenskaben, hvor man anvender statistik til at vurdere hvornår noget er signifikant og troværdigt, må vi bruge andre troværdighedsparametre. Én af de metoder vi har anvendt i dette studie, er deltagerrefleksioner (Smith & McGannon, 2018). Ved deltagerrefleksioner præsenterer man (nogle af) de resultater eller sin analyse og inviterer

deltagerne til at reflektere med. Kan de se sig selv i de resultater vi har analyseret os frem til? Har de har noget at tilføje? Er der noget de forstår anderledes nu, end dengang de blev interviewet? Etc. Denne metode skal øge troværdigheden ved, at de resultater vi finder frem til, er et udtryk for og afspejler holdninger og erfaringer fra interviewpersonerne. Dermed ikke sagt at de interviewede blot kan ændre i analyse og resultater, men de kan reflektere med og blive hørt.

Det har ikke været muligt at gennemføre denne proces med alle 23 deltagere, så 10 personer blev udvalgt til at reflektere med og blev udvalgt på, tilgængelighed (hvem kunne og havde tid) og diversitet (så vidt muligt både fra kommuner, klubber og forbund).

Én anden metode vi anvendte for at øge troværdigheden, er kritiske kollegaer (critical friends) (Smith & McGannon, 2018). Denne metode skal sikre at analyseprocessen ikke bliver for ensporet og snæver af, at én person udelukkende styrer analysen. I stedet inviteres nogle kollegaer ind i analyseprocessen, med hensigten at udvide perspektivet og kvalificere analysen. I denne proces inviterede vi i stedet specialestuderende, som havde deltaget omkring projektet. De havde allerede kendskab til meget af materialet og da resultaterne afviger fra deres undersøgelser, giver det mulighed for at diskutere styrken i resultaterne. Endvidere udviklede vi processen ved, at hver specialestuderende fik en linse at skulle se på data med. Den ene specialestuderende, som selv var træner, blev tildelt trænerlinsen: Det var hans opgave at forsøge at forstå og fortolke data, gennem en træners øjne. Denne sparringsmetode med kri-

tiske kollegaer har været en løbende proces, med to møder og fire skriftlige feedbackseancer. Den sidste metode vi har anvendt til at øge troværdigheden af undersøgelsen, er et princip om at være bevidst om de kriterier denne rapport skal, såvel metodisk som resultatmæssigt, vurderes ud fra. Den bevidsthed vil være med til at forme, hvad der er relevant at diskutere og gøre det lettere at diskutere relevansen og styrken i undersøgelsen.

De kriterier denne rapport skal diskuteres ud fra vil gå på 1) anvendelighed for praktikerne (snarere end metodisk stringens) og 2) SSF-modellens styrke som hhv. arbejdsmodel og empirisk model. De er valgt for at anerkende hovedformålene i denne undersøgelse er at beskrive og forstå samspil, og samtidig udvikle retningslinjer for fremtidige gode samspil.

Generaliserbarhed

Generaliserbarhed er et væsentligt emne at forholde sig til, da det som nævnt er vores ambition at rapportens resultater, kan hjælpe praktikere i Talent Danmark efterfølgende.

Indenfor forskning i sport, er der de seneste år sket et skifte i hvornår man kan tale om at noget kan generaliseres (Smith, 2018). Kort opsummeret har kvalitativ forskning, hvor man typisk har få informanter og datakilder, fået hård kritik for ikke at kunne sige noget generelt. Et interviewstudium hvor man interviewede fire udøvere, kunne blive kritiseret for kun at generere viden om disse fire specifikke udøvere. Men af de førende forskere indenfor kvalitativ forskning i sport, har påpeget,

at det ikke giver mening at tale om generaliserbarhed på samme måde i hhv. kvantitativ og kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning søger man at komme i dybden og opnå viden om fænomener, hvor det ikke i sig selv er en styrke at spørge mange. Derfor påpeger Smith (2018) at man må ændre måden vi tænker generaliserbarhed i kvalitativ forskning.

Brett Smith argumenterer i artiklen for, at man kan tale om fire forskellige måder at generalisere ud fra. To af måderne handler overordnet om at man kan generalisere sin viden ud til sports praktikere, mens de sidste to måder henvender sig til hvorvidt forskere kan generalisere teorier til andre forskere. I denne rapport udfolder vi derfor kun de to første måder at generalisere ud fra.

1. Den første måde er naturlig generaliserbarhed (Naturalistic Generalizability). Denne form for generaliserbarhed finder sted, når personen som læser en artikel eller rapport, kan genkende sine egne oplevelser i artiklens resultater. Hvis en artikel handler om de udfordringer forældre kan opleve i at støtte deres barn i sport, kan dette være relevant, hvis læseren af rapporten, kan have en følelse af at forskningen faktisk handler om dem.
2. En anden måde at forsøge at generalisere sin forskning ud på, er ved at gøre den transferbar (transferability). Uddybende betyder det at forskningsresultater fundet i en kontekst også kan anvendes i en anden kontekst. Eksempelvis hvis et studie om hvordan et fodboldholds sammenhængskraft påvirker præstationen, finder resultater som trænere eller spillere fra andre holdboldspil også finder relevante.



Billede 39 – fotograf: Jan Christensen

For at disse typer af generaliserbarhed bliver aktuelle, må forskeren altså sørge for at lave tydelige og dybdegående beskrivelser af data, men også den kontekst som forskningen er indlejret i. Sidst men ikke mindst, må sammenhængen mellem empirien og de teorier man anvender, tydeliggøres så læseren kan reflektere med omkring brugen af disse. Endvidere anbefaler Smith, at man beskriver fortællinger dybdegående, så læseren kan indleve sig i resultaterne og dermed finde frem til om det er generaliserbart.

Der er særligt to vigtige pointer ved denne måde at generalisere på. Den første og nok vigtigste er, at det her er læserens vurdering om resultaterne er generaliserbare eller ej. Den anden er at det bliver den kvalitative forskers vigtigste opgave at

gøre resultaterne letforståelige for læseren, samt gøre processerne frem mod de resultater gennemskuelige.

I relation til dette studie er vi derfor opmærksomme på, at vi interviewer mennesker fra tre forskellige sportsgrene, syv kommuner og 11 klubber. Hvad angår generaliserbarhed forsøger vi derfor først og fremmest at stræbe efter transferbar generaliserbarhed. Altså at personer, som har berøring med samspil i deres dagligdag, kan overføre nogle af de eksempler, situationer og erfaringer, i denne rapport, til deres egen kontekst. Det på trods af om man måtte sidde i en ikke-elite kommune eller har med en fjerde sportsgren at gøre.



TEAM DANMARK



Produceret af: Forskningsenheden Learning & Talent in Sport (LET'S)

LET'S forskningsområde er pædagogik og psykologi inden for idræt, bevægelse og sport med et anvendt og innovativt mål.

Enhedens forskning retter sig særligt mod:

- idrættens praksis, undervisning og læring
- sociale relationers betydning for talentudvikling og præstation
- entreprenørskab og interaktionsdesign i idræt og 'human movement'

LET'S-inspire - en del af Institut for Idræt & Biomekanik, SDU



SDU

ISBN: 978-87-93669-58-1