

Miljøets betydning i elitesport

Et holistisk økologisk case studie af det nationale træningscenter i Badminton

Larsen, Carsten Hvid; Storm, Louise Kamuk; Henriksen, Kristoffer

Published in:

Trender i idrettspsykologisk forskning i Skandinavien

Publication date:

2018

Document version:

Forlagets udgivne version

Document license:

CC BY

Citation for published version (APA):

Larsen, C. H., Storm, L. K., & Henriksen, K. (2018). Miljøets betydning i elitesport: Et holistisk økologisk case studie af det nationale træningscenter i Badminton. I R. Høigaard, & T. Haugen (red.), *Trender i idrettspsykologisk forskning i Skandinavien* Cappelen Damm. <https://doi.org/10.23865/noasp.39>

Go to publication entry in University of Southern Denmark's Research Portal

Terms of use

This work is brought to you by the University of Southern Denmark.
Unless otherwise specified it has been shared according to the terms for self-archiving.
If no other license is stated, these terms apply:

- You may download this work for personal use only.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying this open access version

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details and we will investigate your claim.
Please direct all enquiries to puresupport@bib.sdu.dk

KAPITTEL 5

Miljøets betydning i elitesport

Et holistisk økologisk case studie af det nationale træningscenter i badminton

Carsten Hvid Larsen*, Louise Kamuk Storm, & Kristoffer Henriksen

Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet, Odense, Denmark

Resumé: De seneste år har der været stigende fokus på miljøets betydning for udvikling af eliteidrætsudøvere. Det er sket ud fra en erkendelse af, at hvis man ønsker at forstå de faktorer, der medvirker til eller begrænser en udøvers sportslige udvikling, er det ikke nok kun at studere den enkelte atlet, men hele miljøet, som udøveren udvikler sig i. Formålet med dette kapitel er at undersøge, hvad der karakteriserer et succesfuldt *eliteidrætsmiljø i dansk badminton*, dvs. et eliteidrætsmiljø, der kontinuerligt formår at skabe seniorresultater på højeste internationale niveau og vinde medaljer ved EM, VM og OL. Undersøgelsen var et casestudie af eliteidrætsmiljøet i Badminton Danmark (BD). Der er indsamlet data fra interviews med spillere, trænere og ledere, observationer under træning og turneringer, interne møder og analyse af dokumenter. Miljøet var centreret omkring en selvforståelse baseret på "os mod resten af verden", og en grundlæggende værdi i miljøet var at skabe intelligente spillere og samtidig have fokus på individuel udvikling igennem høj træningskvalitet. Organisationskulturen var konstrueret som: 1) et veldokumenteret, kvalitetsorienteret og dialogbaseret læringsmiljø, 2) et miljø med hård intern konkurrence og 3) et miljø med nære rollemodeller.

Nøgleord: badminton, sportspsykologi, elitesport, talentudvikling, organisationspsykologi

Abstract: In recent years there has been an increased focus on the importance of the environment for the development of elite athletes. In order to understand the factors that contribute to or limit an athlete's sporting development, it is not enough to study only the individual but the whole environment in which the athlete develops. The purpose of this chapter is to investigate what characterizes a successful elite sport environment in Danish badminton. An elite sports environment that continuously manages to create senior results at the highest international level and win medals at the European championships, the World championships and the Olympics. The study was organized as a case study of the national elite sports center in Badminton Denmark (BD). Data was based on interviews with players, coaches and managers, observations on training and in competitions, meetings and analysis of documents. The environment was centered on self-understanding based on "us against the rest of the world"

*Korresponderende forfatter: Carsten Hvid Larsen, Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet, Odense, Denmark, Campusvej 55, 5230 Odense, Denmark. Tel: 0045 3131 0111, Fax: 0045 6550 3480, E-mail: chlarsen@health.sdu.dk

Sitering av denne artikkelen: Larsen, C.H., Storm, L.K., & Henriksen, K. (2018). Miljøets betydning i elitesport: Et holistisk økologisk casestudie af det nationale træningscenter i badminton. I T. Haugen & R. Høigaard (Red), *Trender i idrettspsykologisk forskning i Skandinavia* (Kap. 5, s. 103-119). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. DOI: <https://doi.org/10.23865/noasp.39.ch5>
Lisens CC-BY 4.0

and a fundamental value in the environment was to create intelligent players while focusing on individual development through high training quality. The organizational culture was characterized by being: 1) a well documented, quality oriented and dialogue-based learning environment, 2) an environment with hard competition and 3) an environment with proximal role models.

Keywords: badminton, sport psychology, elite sport, talent development, organizational psychology

Introduktion

I de senere år er der kommet et øget fokus på at se på miljøets betydning for talentudvikling. At se på miljøet som en faktor i talentudvikling har dog ikke været en tilgang, der har præget forskningen. Forskningen har igennem årene været domineret af henholdsvis at se på talent som noget medfødt (*nature*) eller et spørgsmål om antallet af træningstimer som afgørende for udvikling (*nurture*). I forlængelse af disse tidligere trends indenfor talentforskning så er det i dag muligt at identificere tre sammenhængende, men forskellige perspektiver i forståelsen af talent, nemlig et biologisk, et psykologisk og et socialt perspektiv. Hvert af disse perspektiver angiver også en retning for, hvordan trænere eller andre praktikere (fx sportspsykologiske konsulenter) arbejder med den unge atlet i talentudviklingsprocessen (Stambulova, 2009). For det første er der det biologiske perspektiv, hvor talent refererer til en atlets medfødte potentiale eller begavelse (fx antropometriske data, muskelstruktur) (Stambulova, 2009). I dette perspektiv arbejder trænere og praktikere med identifikation og udvælgelse af de atleter, der har størst potentiale for succes. For det andet er der et psykologisk perspektiv, der anser talent som atleternes erhvervede evner, kompetencer og færdigheder, der ligger til grund for atletens præstation og understøtter transitionen til eliteniveau (Stambulova, 2009). I det psykologiske perspektiv vil trænere og praktikere undersøge den optimale vej for en atlet til eliteniveau med hensyn til specialisering og forskellige typer træning. De to første perspektiver afspejler ”*nature versus nurture*”-debatten i sportspsykologi (Stambulova, 2009). Endelig kan talent forstås i forhold til interaktioner i det specifikke talentudviklingsmiljø. Hvad kendetegner miljøer og programmer, der formår kontinuerligt at producere *top-level*-atleter (Henriksen, Stambulova, & Roessler, 2011)? De seneste år har der været stigende fokus på miljøets betydning

for udvikling af eliteidrætsudøvere. Det er sket ud fra en erkendelse af, at hvis man ønsker at forstå de faktorer, der medvirker til eller begrænser en atlets sportslige udvikling, er det ikke nok kun at studere den enkelte atlet isoleret, men hele miljøet, som atleten udvikler sig i.

Formålet med dette kapitel er at undersøge, hvad der karakteriserer succesfulde eliteidrætsmiljøer, dvs. eliteidrætsmiljøer, der igen og igen formår at skabe seniorresultater på højeste internationale niveau og kontinuerligt vinde medaljer ved EM, VM og OL. Miljøet i denne undersøgelse afviger fra tidligere forskning, da fokus ikke kun er på at undersøge talenter, men også eliteatleter i miljøet. Undersøgelsen bygger på tidligere modeller for at beskrive miljøet (Henriksen, Roessler, & Stambulova, 2010a; 2010b; 2011).

Henriksen og kollegaers (2010a; 2010b; 2011) holistiske økologiske tilgang beskriver miljøet som en række komponenter, der interagerer på forskellige niveauer eller lag, såkaldte mikro- og makromiljøer indenfor atletik, kajak og sejlads. I de senere år er der med udgangspunkt i den holistiske økologiske tilgang foretaget lignende studier indenfor håndbold (Storm, 2015) og fodbold (Larsen, Alfermann, Henriksen, & Christensen, 2013). I den holistiske økologiske tilgang illustreres miljøet ved et centrum (mikromiljøet), der spreder ringe ud i omkringliggende og perifere miljøer, som i varierende grad og ofte indirekte påvirker atleten i centrum af mikromiljøet. Det handler om at se på atletens relation til træneren, skolen, familien og klubben. Disse miljøer har hver især en betydning i sig selv, men relationerne er også vigtige. Som et konkret eksempel kan nævnes, at et godt og fleksibelt samarbejde mellem skolen og klubben kan gøre hverdagen lettere for atleten og bidrage til øget fokus på træning i hverdagen. Derudover er der makromiljøet (sociale sammenhænge), som atleten ikke direkte indgår i, men som alligevel påvirker atleten. Det kan fx være uddannelsessystemet med fleksible eller rigide eksamensordninger. Miljø-modellen beskriver relationer og roller i det enkelte miljø, men ikke baggrunden for miljøets succes. Miljø-succesfaktormodellen beskriver, hvordan miljøets forskellige forudsætninger (økonomi, træner, materiel) påvirker processen i miljøet (træning, træningslejligheder, konkurrence), som tilsammen påvirker individets udvikling og organisationskulturen. Disse faktorer er afgørende for miljøets succes. Den holistiske økologiske tilgang

adskiller sig således fra den biologiske og psykologiske tilgang til talent og er baseret på hele miljøet. Miljøet som helhed spiller en afgørende rolle for udvikling og succes i miljøet. Det er med andre ord en nyere trend, hvor det ikke længere er nok at studere den enkelte atlet isoleret, men hele miljøet må medtages for at beskrive eliteidrætsmiljøer.

Metode

Introduktion til miljøet

Badminton Danmark (BD) har igennem 50 år formået at producere idrætsudøvere, der kunne gøre sig gældende på højeste internationale niveau i en meget kompetitiv idrætsgren, hvor især lande i Asien investerer massivt og har langt flere ressourcer, både befolkningsmæssigt og økonomisk, end Danmark. På trods heraf har Danmark formået at holde sin placering blandt de tre bedste lande i verden og har igennem de seneste 10 år vundet adskillige VM-medaljer og taget medaljer ved de olympiske lege i 1996, 2000, 2004 og 2012. BD lever derfor op til kriterierne for et succesfuldt eliteidrætsmiljø.

Undersøgelsens baggrund

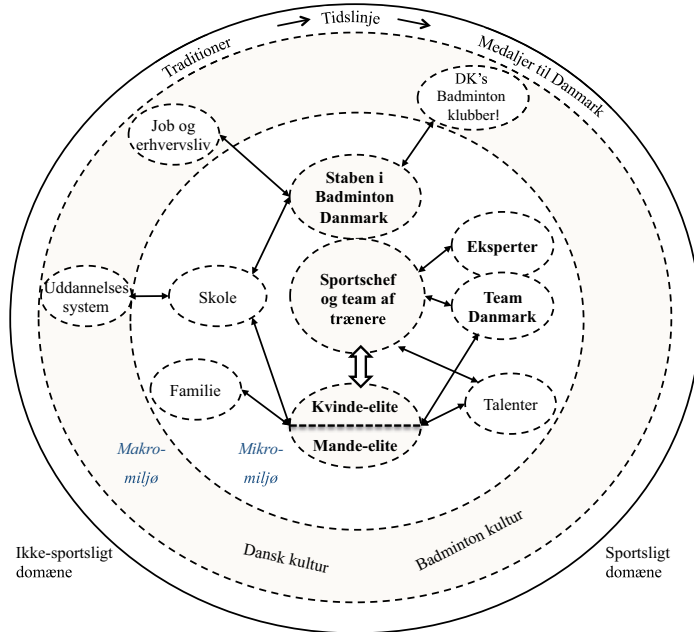
Undersøgelsen blev foretaget som et kvalitativt orienteret casestudie. Maaløe (2004) definerer et casestudie som en ”empirisk undersøgelse, der undersøger fænomener i sin virkelige kontekst” (s. 5). Casestudiet er en strategi til empirisk at udforske udvalgte nutidige fænomener i deres naturlige sammenhæng ved hjælp af flere datakilder (Robson, 2002). Et casestudie giver forskerne mulighed for at undersøge holistiske og meningsfulde begivenheder (Yin, 2009) og er brugbart i undersøgelser, hvor mange forskellige variabler kan påvirke resultaterne, og hvor det ikke er muligt at kontrollere disse variabler (Kruuse, 2008). Af disse grunde var casestudiet et passende metodologisk valg for denne undersøgelse. Undersøgelsen har været en ”en kontinuerlig dialog mellem teorier, genererede data og vores fortolkning, hvilket forhåbentlig vil føre til en mere komplet forståelse af miljøet (Maaløe, 2004). Førsteforfatteren fik igennem Team Danmark kontakt til BD. En repræsentant fra Team Danmark, sportschefen og en landstræner

fra BD og førsteforfatteren mødtes derefter og afklarede undersøgelsens formål. Efterfølgende aftalte førsteforfatteren med landstræneren, hvornår undersøgelsen ville starte og dens varighed. Undersøgelsen af BD er baseret på data fra flere forskellige områder: 1) 11 semi-strukturerede interviews med sportschef, landstrænere, unge talenter, elitespillere og en tidligere landsholdsspiller, 2) deltagerobservation under træning, interne møder (mellem sportschef og trænere), kamptræning, briefing før kamp (mellem træner og spiller), til turnering / kamp (Denmark Open) og opsamling og feedback efter kamp (mellem træner og spiller) (i alt 84 timer i miljøet) og 3) analyse af dokumenter, artikler, træningsplaner, sæsonplaner, live TV fra turneringer, elitestrategi og interne dokumenter i BD.

Resultater

Beskrivelse af BD som elitemiljø

Denne undersøgelse fokuserede på BD's elitespillere og professionelle afdeling, som til daglig er i Idrættens hus i Brøndby, og er omdrejningspunkt for beskrivelse af den empiriske miljø-model af BD (figur 1, empirisk model af miljøet i BD). De empiriske modeller af BD, der bliver præsenteret i resultatafsnittet, bygger på Henriksen og kollegaers (2010a) holistiske økologiske arbejdsmodeller af henholdsvis relationer og roller i miljøet og de faktorer, der ligger til grund for succes i miljøet. I betragtning af at alle dele af miljøet er indbyrdes forbundne og påvirker hinanden, viser modellen de vigtigste komponenter og forbindelser såvel som strukturen af miljøet. Tykkelsen af pilene svarer til graden af forholdet, og overlap af komponenter (cirkler) viser tætte relationer og samarbejde i hverdagen, et eksempel kunne være forbindelsen mellem staben i Badminton Danmark og sportschef og team af trænere. Beskrivelsen af miljøet vil være centreret om det sportslige domæne i mikromiljøet. For at fremme læsevenligheden er begreber som 'elitetræningsmiljøet' forkortet til 'miljøet' og spillere, der er relativt 'nye' på træningen og med potentiale til på sigt at begå sig på internationalt topplan, som 'talenter'. Alle relevante medarbejdere i Badminton Danmark, der til hverdag har at gøre med atleterne, er beskrevet som 'Staben i Badminton Danmark', og alle ressourcepersoner udefra bliver betegnet som 'Ekspertes'.



Figur 1. Empirisk model af BD-elite.

I centrum i modellen er der en akse af relationer fra staben, sportschef og team af trænere til kvinde- og mande elitespillere og repræsenterede tætte og vigtige relationer i mikromiljøet.

Stab i Badminton Danmark

Herunder var de organisatoriske kræfter placeret. De medarbejdere der sørgede for bookning af baner, bolde og andre praktiske gøremål. Staben var i dialog med sportschefen for at forsøge at få hverdagen til at glide så let som muligt. Træningsvejlederne, der er tilknyttet Badminton Danmark, var placeret her. Relationen mellem staben og sportschefen var meget tæt, hvilket gav en stærk forbindelse direkte til spillerne.

Sportschef og team af trænere

Omdrejningspunktet i miljøet var en meget stærk relation mellem træner teamet og sportschefen i Badminton Danmark. Sportschefen havde været tilknyttet Badminton Danmark siden starten af 1990'erne og

havde haft forskellige ansvarsområder bl.a. uddannelse af elitetrænere, talenttræner, landstræner, udenlandsk landstræner og sportschef og nu sportschef i DK. Trænerteamet bestod af to mandlige hovedtrænere på fuldtid og en kvindelig og en mandlig træner på deltid. To af de mandlige trænere havde tidligere spillet på divisionsniveau i Danmark, den tredje havde spillet nationale og internationale turneringer, og den kvindelige træner havde tidligere deltaget på højeste internationale niveau, herunder OL. De to hovedtrænere havde været tilknyttet Badminton Danmark som landstræner eller assistent i hhv. 2½ og 6 år. På trods af position og anciennitet så fremstod trænerne som et team med et fladt hierarki. Sportschefen var af den opfattelse, at den enkelte træner skulle blive udfordret af de andre i gruppen og være nødt til at argumentere, hvilket ikke ville være tilfældet med en enerådig landstræner. Udover at den enkelte træner diskuterede beslutninger med de andre, gav det også mulighed for at dele viden og undgå indforståethed hos den enkelte træner, som sportschefen sagde:

”For det første bliver landstræneren skarp i, hvad det er, han kigger efter og hvorfor det er, at han dømmer, som han dømmer. De andre de får at høre, hvad det er for nogle ting, der bliver langt til grund og de andre kan byde ind med, har du tænkt over det her, har du set det her. Så derfor så føler jeg, at man kan sige, at når man kommer til beslutningsfasen, så er det en velinformeret beslutning, eller en beslutning på et fornuftigt grundlag. Folk kan være uenige, og vi kan også udvikle en indforståethed i vores egen snak osv., men jeg synes, det bearbejder det på sådan en måde, at det er det bedste.”

Trænerteamet arbejdede tæt sammen med Team Danmark, og gennem dette samarbejde modtog de bl.a. informationer om de aftaler, spillerne kunne have med eksperter udenom Team Danmark, herunder kan nævnes diætister, mentaltrænere, fysiske trænere, fysioterapeuter osv.

Kvinde-/mandelitegruppen

Den primære målgruppe var spillere blandt eller med umiddelbart potentiale til at være blandt verdensranglistens 10 bedste spillere/par og

spillere, der var relevante på Thomas- og Uber Cup-holdet. Andre spillere med internationalt potentiale, ambitioner og mod egen betaling, kunne efter nærmere aftale medvirke med det formål at skærpe konkurrencen, intensiteten og variationen i træningen. Selve antallet af spillere varierede fra dag til dag, da nogle spillere kunne være til turneringer rundt omkring i verden, mens andre var i træningslokalet.

Spillerne havde en tæt relation til trænerne, der mindede om en fladt hierarki. Trænerne beskrev også, at de prøvede at skabe et samarbejde, hvor trænerne ikke bare dikterede, men prøvede at skabe nogle rammer, hvori spilleren kunne få lov at reflektere over egen udvikling. Udover at den enkelte spiller eller par havde en hovedtræner tilknyttet (fx som singlespiller), så havde den enkelte spiller også en relation til de andre i trænerteamet. I flere tilfælde ville den enkelte spiller ikke have egen hovedtræner med til turneringer i udlandet og kunne således stadig få feedback fra en anden træner. Denne tætte kontakt med forskellige trænere i trænerteamet blev anset som en styrke og havde en betydning for læring, som sportschefen beskrev:

”Vi er ydmyge omkring opgaven og ydmyge omkring, at der er ikke nogen, der har den endegyldige sandhed på det her (red. udvikling og resultater). Vi kan ikke skrive en bog, der siger, sådan bliver du verdensmester i badminton, fordi der kan være forskellige veje. Det udvikler sig hele tiden, så når vi er færdige med bogen, så er det noget nyt, der er gældende.”

Som figur 1 viser, så fremstod gruppen af elitespillere opdelt mellem mandeelite og kvindeelite, som også viste sig i interviews og observationer. Relationerne internt i mandeelitegruppen var på trods af hård intern konkurrence præget af en villighed til at dele viden og hjælpe hinanden i træningen uanset position i hierarkiet, hvor observationerne viste, at dygtigt spil blev anerkendt af den direkte modstander. Denne tilgang synes dog ikke entydigt at være gældende hos kvindeeliten, som flere af de interviewede kvindeelitespillere bemærkede, og trænerne bemærkede i uformelle samtaler med førsteforfatteren. En kvindeelitespiller beskrev, hvilken betydning det kan have for miljøet, når der ikke er fokus på læring og videndeling. Hun beskrev, at de interne konflikter skabte: *”et dårligt træningsmiljø, at der er nogen af de her grupper blandt pigerne, der*

ikke kan træne sammen, og som skaber splid, og som lidt hader hinanden og på ingen måde gider at hjælpe hinanden.”

Talenter

Miljøet omfattede også en gruppe af unge talenter, der havde potentiale til at indgå på lige fod med de etablerede spillere. Disse spillere indgik også i relationer, der omfattede trænerteamet, herunder sportschefen og Team Danmark, dog uden økonomisk støtte fra Team Danmark. Talenterne måtte som alle andre bevise og etablere deres position i miljøet igennem progression og resultater.

Badmintonklubber i Danmark en central komponent i makromiljøet

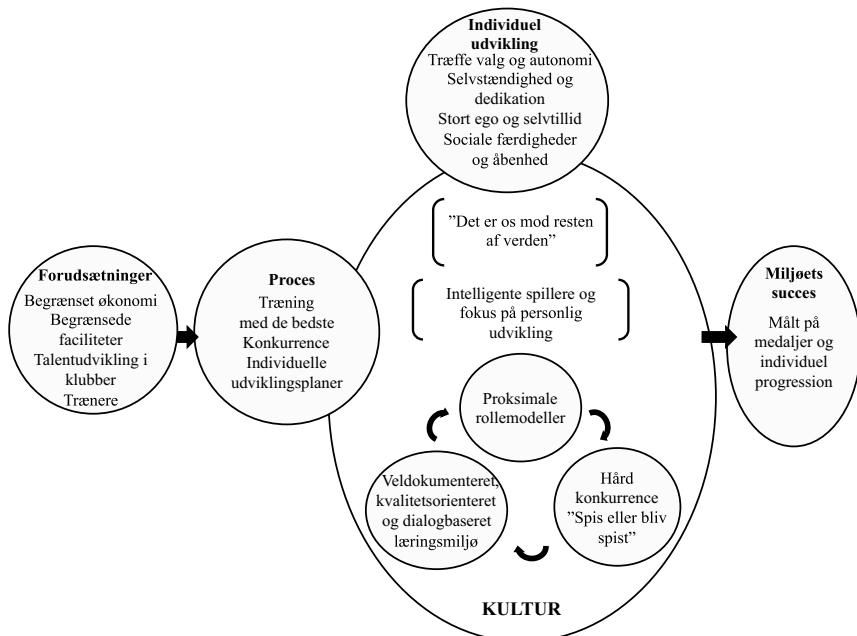
Klubnetværket i Danmark var enormt godt, og som en af hovedtrænerne beskriver: *”en af grundpillerne i dansk badminton er, at der bliver gjort så stort et arbejde, og der er sådan et højt vidensniveau ude i klubberne, og at der er velfungerende klubber så mange steder rundt om i landet, at vi samler talenterne op.”* Trænerteamet var også i dialog med klubberne, hvis træningsmængden skulle nedjusteres i klubberne op til en stor turnering, hvor forbundet havde store mål for den enkelte spiller. Udover et stærkt klubnetværk har sportschefen, grundet hans mange år med uddannelse af trænere i DK (se også under sportschef), også været med til at skabe badmintonkulturen i DK. Sportschefens historie i Dansk Badminton havde derfor også en central betydning for miljøet i BD, og han havde haft berøring med miljøet i forhold til træneruddannelse for mange år siden, som var grundlaget for talentudviklingen i klubberne, og derudover tidligere fungeret som landstræner i BD.

Uddannelse, job og erhvervsliv

Trænerteamet, som havde den daglige kontakt med spillerne, var som udgangspunkt ikke involverede i jobsituationen. De kunne dog være involverede i diskussionen omkring det økonomiske grundlag for at deltage på træningen. Derudover havde de fleste spillere et job ved siden af som adspredelse og understøttelse af karrieren.

Identifikation af succesfaktorer i BD

Figur 2 (den empiriske udgave af miljø-succesfaktormodellen) opsummerer de faktorer, der påvirker BD's succes som miljø. Nedenfor præsenterer vi de vigtigste faktorer i forbindelse med forudsætninger, proces, spillernes individuelle udvikling og resultater og organisationskulturen og til sidst, hvordan det påvirker miljøets succes.



Figur 2. BD's succesfaktorer.

Forudsætninger

Trænere og sportschefen nævnte alle, at der var begrænset økonomi i BD, og faciliteterne var heller ikke i top i forhold til konkurrenterne. Nogle af de mangler, der fremkom under interviews, var ifølge trænere og spillere basale ting som restitutioncenter, løbebane, træningscenter ved banerne, egen hal og dårligt underlag (på grund af at hallen også bliver brugt til andre idrætsgrene). Men på trods af at de dårlige faciliteter, som også ifølge ledelsen kunne være bedre, så beskrev spillerne ikke, at det havde en nævneværdig betydning i forhold til deres præstationer,

som en ung spiller beskriver: *”Vi har jo klaret os rigtig godt indtil nu[...] vi klarer os på en anden måde. Så det tror jeg faktisk også er en styrke. Vi præsterer bedre fordi det har vi bare altid gjort.”* Talentudviklingen i de danske badmintonklubber blev beskrevet som en stor resurse. Talentudviklingen foregik i klubberne, hvorefter spillerne centraliseredes i det nationale træningscenter Brøndby, så snart de nåede et vist niveau, som var landsholdsaktuelt. Dette betød, at de flyttede til København for at træne med de bedste spillere i landet. Trænerne blev ligeledes beskrevet som en væsentlig resurse. Sportschefen havde også bevidst sammensat trænerteamet ud fra forskellige kompetencer. Alle trænerne havde mange års erfaring som trænere, men forskellig baggrund. Én af dem havde en universitetsuddannelse, to af dem var tidligere spillere, og den sidste var træner-uddannet, hvilket tilsammen dannede et solidt grundlag og en bredere indsigt i de daglige udfordringer og udviklingen af den enkelte spiller.

Proces

Miljøet og træningen handler om andet end gentagelser og antal timer på træningsbanen for at nå verdenstoppen. Trænerne var dygtige til at motivere, skabe en positiv stemning og ønskede at skabe spillere, der kunne tænke og træffe valg på banen. Store dele af træningen foregik i dialog med spillerne. Spillerne er til mange nationale og internationale konkurrencer i løbet af året. I løbet af dagene i Brøndby var der ikke mange gange, hvor alle spillere var til stede, fordi spillerne på forskellige tidspunkter skulle deltage i turneringer i forskellige dele af verden. Dette påvirkede dog ikke kvaliteten i træningen, og udover træningskvalitet så beskrev en tidligere spiller noget om danske spilleres konkurrencementalitet som en central komponent i BD's succes:

”Når man spiller kamp mod hinanden, så er du ikke venner mere. Og det er ham derovre, der vil slå dig, og du vil gøre alt, selvom det er en almindelig onsdag aften i Brøndby som alle andre, så vil du gøre alt. Og der kan godt komme diskussioner og skænderier, hvis du mener, han har snydt på linjen og så videre, og så er du måske sur fem ti minutter efter. Men dagen efter, så er alt glemt. Så er

alt ved det gamle, og man træner mod det samme mål. Den ting er en ting, som mere eller mindre er umulig at skabe andre steder, fordi man ikke har forståelse for, at det er okay. Det er en klar forskel, som jeg har oplevet fra det system, jeg er i nu, hvor vi prøver at søge den intensitet, den villighed til at ville vinde ligegyldigt hvad.”

Kulturen

Miljøets kultur bestod af tre lag: *Artefakter*, *Skueværdier* og *Basale Antagelser*. *Artefakter* var tydelige organisatoriske strukturer og processer, såsom fysiske elementer i træningslokalet, logoer, bygninger, materielle objekter. *Værdier* er sociale principper, normer, mål og standarder, som organisationen viser til verden, de eksisterer i hovedet på dens medlemmer og tjener som synlige motivationer og begrundelser for handlinger. *Basale antagelser* er underliggende årsager til handlinger. De består af overbevisninger og antagelser, der ikke længere sættes spørgsmålstegn ved og tages for givet.

Artefakterne i BD var ikke altafgørende for kulturen. Dog kan det nævnes, at et fysisk artefakt i form af et stort banner kunne findes i en af træningshallerne med teksten: *”Os mod resten af verden”*, som også anvendtes af en træner, som sagde: *”vores store ordsprog, det er jo os mod verden. Det er at vi hele tiden udfordrer på, at det, vi skal gøre, skal være målt med de bedste.”*

Skueværdierne i BD var et ønske om at udvikle *intelligente spillere* og samtidig have *fokus på individuel udvikling igennem høj træningskvalitet*. Sportschefen gav et indblik i, hvad han gerne ville frembringe i de danske spillere:

”[...] men vi vil også gerne udvikle dem til at være selvstændige spillere, hvor man klarer sig selv og dermed det element, der er at udvikle sig selv, det ligger meget mere i systemet, eller i sagens natur, end hvis det er, vi tager os af dem[...] altså udviklingsmål[...] vi skal udvikle nogle spillere, der kan, tør og vil.”

En anden træner beskrev yderligere om forståelsen for at udvikle intelligente spillere, der skulle kunne træffe uafhængige beslutninger: *”Dem*

der tør at overraske til sidst i kampene og så i øvrigt har niveauet til at komme hen til sidst i kampene mod de bedste, det er dem, der vinder.” Den individuelle udvikling var et centralt begreb i miljøet og lagde op til autonomi, selvstændighed, dedikation og sociale evner, i og med kommunikation var et vigtigt redskab for at have styr på præstationerne til træning og i konkurrence.

Der eksisterede tre indbyrdes afhængige *basale antagelser* i miljøet: 1) *Veldokumenteret kvalitetsorienteret og dialogbaseret læringsmiljø*, 2) *Hård konkurrence – ’spis eller bliv spist’* og 3) *Proksimale rollemodeller*. Samspillet mellem de tre antagelser var med til at definere miljøet i BD.

1) *Veldokumenteret kvalitetsorienteret og dialogbaseret læringsmiljø* var et omdrejningspunkt og knyttet til sportschefen og trænerteamet. For at opretholde et miljø i verdensklasse var der et solidt dokumenteret grundlag for de beslutninger, som blev taget og var kontrolleret af sportschefen. Informationerne blev skabt igennem dialog mellem træner og sportschef, og alle detaljer blev noteret og ført ind i profiler for den enkelte spiller, såsom skader, spilkoncept, kost/ernæring, teknisk/taktisk/fysisk/mental udvikling og mål. Dette grundlag kaldes af sportschefen ’systemiske virkemidler’ og skulle, som navnet antyder, skabe et system til bedre og begrundede valg og handlinger i forhold til den enkelte spillers progression eller mangel derpå. De systemiske virkemidler var måden, hvorpå der blev truffet beslutninger.

’*Hård konkurrence – spis eller bliv spist’* var den anden basale antagelse, der lå til grund for miljøet. Hvis spilleren ikke kunne leve op til kravene sat af trænerne og sportschefen, så var de klar til at finde en erstatning eller lave om på konstellationer i double / mix. Igen var det klart fra den daglige ledelse, hvordan det forholdt sig med den hårde konkurrence, som en tidligere spiller beskrev:

”Jamen altså kulturen den er jo hård. Det er jo spis eller bliv spist-agtigt. Altså der er ikke plads til svaghed i løbet af de fem dage, du er i Brøndby. Så må du tage hjem og slikke dine sår i weekenden. Men de dage der, så er der en kultur, der siger altså, det er de stærkeste, der overlever.”

'Proksimale rollemodeller'

Træningen var præget af spillere med internationalt niveau, som var aktivt deltagende på træningen, og dermed var de indirekte og (u)bevidste med til at skabe idoler og rollemodeller i forhold til, hvordan der skulle trænes. Det blev underbygget af en af trænerne, som sagde: *"en af vores stærke ting er også, at vi hele tiden, i-gennem generationer, har haft rollemodeller i vores system[...] Og det er vigtigt, at de rollemodeller også forstår deres roller. Og tager del i det ansvar, det er at være rollemodel."* Rollemodellerne i miljøet var også centrale for kvaliteten i træningen og havde været det i mange år, hvilket kan være en årsag til, at BD har været mange år i verdenseliten. Udover at talenter og yngre spillere dagligt så deres rollemodeller, så lærte de også, hvad det krævede at nå verdenseliten, men også omkring rollen som hjælper i træningsøvelser, og dermed lærte de unge spillere sociale færdigheder, som en spiller beskrev:

"Fx er Gade er rigtigt god til at få sin oplægger til at være god, fordi man har en respekt om Gade. Det ville selvfølgelig være perfekt, hvis man havde det for alle spillere på samme måde, men Gade han har været herinde i, jeg ved ikke hvor mange år, og han har bare været den bedste i rigtig lang tid, så hvis man skal ind og lægge op på hans bane, så skal du bare se en forskel i oplæggeren. Den er virkelig klar, for hvis man laver en fejl, når man er sammen med Gade, så får man det at vide. Og når Gade så lægger op til én, så får man også bare sindssygt gode oplæg, så det er sådan det der med, at man skal være god til at lægge op til de andre, dem der er bedre end en selv, det er faktisk det, man også selv bliver bedre af, så lige så snart man kommer herind, så har man sindssygt store forudsætninger for at blive rigtig god, men det er én selv, der skal gøre det sidste."

Individuel udvikling

Elitespillerne udviklede en lang række færdigheder, der var medvirkende til deres succes i badminton. Dataanalysen viste, at spillerne blev dygtige til 1) at træffe valg og autonomi (nødvendigt for at kunne træffe valg i kampen), 2) at være selvstændige (nødvendigt at vide hvordan du skal træne eller balancere fritid og sport), 3) at være dedikerede (der er ikke nødvendigvis mange penge i sporten, så som en træner siger, skal du "være pioner"), 4) at få et stort ego og selvtillid (nødvendigt hvis du skal

overleve i miljøet og spille mod de bedste i verden), 5) at udvikle sociale færdigheder og åbenhed (for at kunne hjælpe hinanden i øvelser og give feedback selv om man er konkurrenter). I vores observationer viser der sig et billede af trænere, der er dygtige til at motivere, skabe en positiv stemning, og som ønsker at skabe spillere, der kan tænke og træffe valg på banen, som en af de observerede beskriver:

”Det er første dag, jeg er i Brøndby og observere træningen i BD. Jeg blev taget godt imod af trænerne, som kort introducerede mig for spillerne. Stemningen er afslappet, og der er godt humør, og trænerne griner og har det sjovt, før træningen starter. På trods af den løse stemning er der seriøsitet, når træningen starter. Der bliver varmet op med løb rundt i hallen, hvorefter der spilles et opvarmningsspil, hvor også trænerne spiller med, hvis der mangler en spiller i træningsøvelsen. Spillerne og trænerne splitter herefter op i grupper i forhold til single og double med hver deres træner. I løbet af træningen er der meget dialog i øvelserne mellem træner og spiller. I en kampsituation har en af trænerne fokus på en af de unge spillere. I løbet af en halv time er træneren henne og snakke med den unge spiller i hvert spilstop. Måden de kommunikerer på er ikke instruerende, men præget af specifik, konstruktiv og anerkendende feedback efterfulgt af konstruktive kommentarer undervejs i øvelsen.”

Miljøets succes

Når BD evaluerer sin succes, så var de primære dele af ligningen resultater og individuel progression. Resultaterne var vigtigst, og BD havde klare mål for mål og medaljer. Det var dog også vigtigt for BD at have spillere i verdenstoppen, og spillernes progression blev målt i resultatmål og deres evne til at rykke op på verdensranglisten.

Refleksioner omkring den holistiske økologiske tilgang

Formålet med dette kapitel var at undersøge, hvad der karakteriserede et succesfuldt eliteidrætsmiljø, der igen og igen formåede at skabe seniorresultater på højeste internationale niveau og kontinuerligt vinde medaljer ved EM, VM og OL. Når vi ser på resultaterne i dette kapitel, er der

store ligheder med tidligere forskning indenfor succesfulde miljøer. I lighed med denne forskning besidder BD også støttende træningsgrupper, mulighed for at blive inkluderet i et træningsfællesskab, læringsmiljø, konstruktiv kommunikation fra trænere og det omgivende nærmiljø, nære rollemodeller og træningsgrupper med både unge og eliteatleter og en stærk og sammenhængende organisationskultur. BD afviger dog fra tidligere forskning i succesmiljøer ved at være et miljø, der inkluderer både talenter og eliteatleter – altså et decideret elitemiljø. Der, hvor BD afviger fra anden forskning er ved fokuset på resultater og individuel progression, nødvendigheden af et netværk af talentudviklingsmiljøer og et veldokumenteret, kvalitetsorienteret grundlag for interne beslutninger og opfyldelse af mål for spillere og ledere i organisationen.

At arbejde ud fra en holistisk økologisk tilgang adskiller sig fra en klassisk sportspsykologisk tilgang. Den økologiske tilgang åbner nye muligheder og inspirerer trænere og praktikere, ikke kun til at arbejde med den enkelte atlets sportslige udvikling, men at være opmærksom på, analysere og arbejde for at skabe et miljø, der støtter atlethers udvikling. At skabe og fastholde en stærk og sammenhængende organisationskultur og behandle atleter som hele mennesker kan skabe grundlag for udvikling af en pakke af psykosociale færdigheder, som vil være til nytte for atleter ikke kun i deres sport, men også i deres liv uden for sporten. En træner eller praktiker, der arbejder fra et økologisk perspektiv, arbejder ikke kun med de individuelle atleter, men har til formål at optimere hele miljøet omkring atleten eller teamet og styrke relationerne og dialogen mellem de forskellige dele af miljøet: mellem de unge spillere, de professionelle spillere og den sportspsykologiske konsulent og træneren.

Litteratur

- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K.K. (2010a). A Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, 11, 212–222.
- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K.K. (2010b). Successful talent development in track and field: Considering the role of environment. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 20, 122–132.

- Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K.K. (2011). Riding the Wave of an Expert: A Successful Talent Development Environment in Kayaking. *The Sport Psychologist*, 25, 341–362.
- Kruuse, E. (2008). *Kvalitative forskningsmetoder*[*Qualitative Research Methods*]. (6 ed.) Copenhagen: Dansk Psykologisk Forlag.
- 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*, 13, 2157–3905.
- Maaloe, E. (2004). *In Case of Case Research*. (Working paper 2004–9 ed.) Aarhus, Denmark: Department of Organization and Management, Aarhus University.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Newsbury Park, CA: Sage Publications.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. Oxford: Blackwell.
- Stambulova, N. (2009). Talent development in sport: A career transitions perspective. I E. Tsung-Min Hung, R. Lidor, & D. Hackfort (Eds.), *Psychology of sport excellence* (pp. 63–74). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Storm, L.K. (2015). *Coloured by Culture: Talent Development in Scandinavian Elite Sport as seen from a Cultural Perspective*. PhD afhandling. Institut for idræt og biomekanik, Syddansk Universitet, Odense.
- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. (4 ed.) Thousands Oaks, California: Sage Publications.

