

# Diplom i ledelse

## En opgave om talentudviklingsmiljøer



Hvad skal Fredericia Kommune med talentudviklingen i idræt?



Modul: Afgangprojekt  
Studieår: 13.01.2017  
Vejleder: André Barsøe

Udarbejdet af:  
Keld Vestergaard  
cpr: 240867

## Indholdsfortegnelse

<b>Indledning:</b>	side 2
Problemformulering:	side 5
Indføring i emnet:	
Emneafgrænsning, definitioner og begrebsafklaring	side 6
Opgavens opbygning – indhold	side 8
<b>Metode:</b>	
Videnskabsteoretisk tilgang	side 9
Metodeovervejelser – Valg og set up	side 12
<b>Anvendelse af teori</b>	side 16
<b>Analyse af Fredericia Eliteidræts talentudviklingsmiljø</b>	
<b>Del 1:</b>	
Organisationstilgang	side 23
<b>DEL 2:</b>	
Fredericia Eliteidræts forudsætninger:	side 26
Økonomi	
menneskelige ressourcer	
materielle ressourcer	
<b>DEL 3:</b>	
Processen (de daglige rutiner) og individets udvikling og præstation	side 31
Udvikling af personlige kompetencer	
Sportslige forhold i talentmiljøet	
Træning af talenter i hverdagen	
Samarbejde med eliteidrætsklubber	
<b>Del 4:</b>	
Vejen fra talent til elite, miljøets succeskriterier	
Hvad prioriterer Fredericias talenter, trænere og ledere	side 49
<b>Opsamling på analyse</b>	side 51
<b>Min strategisk ledelse</b>	Side 53
<b>Konklusion</b>	side 58
<b>Perspektivering</b>	side 59
<b>Litteratur:</b>	side 62
<b>Bilag 1-3:</b>	<b>Interviewguide: trænere (b1), talenter (b2), (b3) ledere,</b>
<b>Bilag 4-6:</b>	<b>Spørgeskema (b4), undersøgelsens resultater (b5), interviewguide elitekoordinatorer (b6)</b>

## Indledning

Team Danmark vedtog i 2005 en strategi for arbejdet med eliteidræt, der skulle involvere kommunerne i et fælles samarbejde om eliteidræt og talentudvikling. "Eliteidrætskommunen" som fænomen blev født ved den lejlighed.

Det faldt tidsmæssig sammen med, at Fredericia Kommune var ved at udfærdige sin første idrætspolitik. En specifik politik for idrætten blev officiel i maj 2006 med mål for eliteidrætten – herunder talentudviklingen. Fredericia Kommunes ambitioner med eliteidræt og talentudvikling passede godt sammen med Team Danmarks strategi for arbejdet med eliteidræt. Derfor afleverede Fredericia Kommune en ansøgning hos Team Danmark i 2007 om at blive eliteidrætskommune, hvilket blev imødekommet samme år.

Kontraktlige forpligtigelser i Team Danmark aftalen betød, at Fredericia Kommune fik behov for at arbejde tæt sammen med lokale interessenter om at koordinere initiativer og aktiviteter inden for talentudvikling på flere områder, <sup>1</sup>

- At der sikres trænings- og instruktionsmuligheder for talenter og eliteatleter
- At der sikres forsvarlig udvikling af talenter og eliteatleter fysisk, personligt og socialt
- At der særligt skal varetages talentrekruttering og –udvikling
- At der skal tilvejebringes uddannelses tilbud til talenter og eliteatleter
- At der skal tilvejebringes arbejdsmæssige og sociale støtteforanstaltninger for talenter og eliteatleter

### Etablering af setup for talentudvikling i 2008-2009

Fredericia Kommune tog derfor initiativ til etablering af Fredericia Eliteidræt – som det lokale forum for talentudvikling i idræt, - hvor idrætsskoler, ungdomsuddannelser, eliteidrætsklubber, et lokalt erhvervsliv, Team Danmark og Fredericia Kommune i fællesskab kunne prioritere området med økonomi og forskellige indsatser.

Unge sportsudøvere blev på den baggrund for første gang identificeret, screenet og valgt ud til talentklasser i sport i folkeskolens 7-9 klasse i 2009. Der blev samtidig hermed etableret eliteordninger på gymnasier og andre ungdomsuddannelser for unge atleter. Der blev også indgået samarbejdsaftaler i det lokale miljø mellem udøvere og skole, så det kunne give de bedste muligheder for den enkelte udøver til at udvikle sit talent. Og endelig blev der indgået særlige aftaler med lokale eliteklubber om handleplaner for talentudvikling, hvor klubber og kommune i fællesskab beslutter strategier for talentarbejdet i foreninger.

---

<sup>1</sup> Samarbejdsaftale, Fredericia Kommune og Team Danmark. 2008

### Paradigmeskifte

Fra at besidde talent i sin idrætsdisciplin og prioritere sin idræt i den fri tid, er eliteidrætsdyrkelsen for de unge i 13-18 års alderen godt ti år senere blevet en livsstil i Fredericia, hvor eliteidrætten prioriteres af det enkelte idrætstalnt på linje med skole og uddannelse og tilmed foregår i skoletiden.

I overgangen fra fritidsbeskæftigelse til livsstil er det min oplevelse, at arbejdet med talentudvikling er ændret grundlæggende. For Fredericia Kommune er der således blevet tale om en ganske anderledes tilgang til arbejdet med unge mennesker i eliteidræt. Tidligere stillede lokalsamfundet ikke timer til rådighed for talenttræning i skoletiden. Det gør vi nu. Kommunen støttede ikke unge sportstalnter med særlig økonomi eller sær aftaler. Det gør vi nu.

Eliteidrætskommunen markerer på mange måder et brud med den traditionelle vej fra talent til elite – fra at være ungdomstalnt til at blive senioreliteudøver – alene kan foregå i fritiden. Det er blevet populært at sige, at der skal 10.000 timers træning til at blive rigtig god. Uagtet at der ikke kan føres et endegyldigt bevis for det, så har vi siden 2005 i Danmark og siden 2009 i Fredericia, handlet derefter ved at inddrage skoletiden til, at de unge vil kunne øge antallet af træningstimer.

### Talentudviklingsmiljøer i fokus

At eliteidrætten er blevet en livsstil for unge idrætstalnter betyder, at arbejdet med talentudvikling har fået flere perspektiver. Et sportslig setup i eliteklubberne med fokus på elitetræning af unge, er i dag blot en del af en større helhed, der udgør talentudviklingen, som også handler om, at talenter formår at udvikle en række personlige egenskaber og færdigheder. Deriblandt at kunne håndtere fleksibel tilgang til uddannelse, strukturere en travl hverdag med mange gøremål og at begå sig socialt. Det hele menneske kommer derved i centrum og således ikke kun sportsudøveren. Det unge menneske skal således formå at tilpasse sig det hele miljø, udnytte miljøets potentialer herunder formå at kompensere for dets begrænsninger.

### Fredericia Kommunes rolle og funktion

Som underskriver af samarbejdsaftalen med Team Danmark er kommunen officielt i "førersædet" for samarbejdet om talentudvikling i eliteidrætskommunen. Det sker i regi af Fredericia Eliteidræt, hvor jeg som idrætschef leder og administrerer indsatser for Fredericia Eliteidræt.

I 2016 blev der i forbindelse med en omstrukturering indgået en rammeaftale mellem Fredericia Kommune og Fredericia Eliteidræt, der førte til dannelse af en selvstændig bestyrelse med ansvar for egne indsatser, herunder økonomi. Fredericia Eliteidræts bestyrelse har efterfølgende formuleret sin kerneopgave (mission) på følgende vis: "Fredericia Eliteidræt skal med fokus på talentudvikling opbygge attraktive idrætsmiljøer for derigennem at kunne rekruttere og fastholde unge idrætstalnter i Fredericia"<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Fredericia Eliteidræt: Bestyrelsesseminar 9. maj 2016

Fredericia Kommune afsætter 1.3 millioner kr. om året til at udvikle talentmiljøer i idræt. Med bidraget følger en række politiske forventninger om modydelser.

Eliteidræt har stor bevågenhed i medierne og talentudviklingen skal derfor være med til at skabe positiv omtale af byen. Unge talenter på ungdomslandshold og guld til Fredericia nationalt og til Danmark internationalt – med fredericianere i spidsen – skal brande Fredericia som et attraktivt sted at dyrke eliteidræt og udvikle sig som talent. Det kan være med til at trække nye borgere til Fredericia og samtidig fastholde egne unge borgere, der dyrker eliteidræt.

Eliteidrætsudøvere er samtidig rollemodeller. Derfor ønsker byrådet, at idrætstalenter kan fungere som forbilleder for andre børn og unge i kommunen. Kommunens talentklasser i idræt er udset til at spille en betydelig rolle i den sammenhæng ved at kunne skabe synergi i forhold til den brede idræt, men også i forhold til inaktive i sundhed og forebyggelsesøjemed.

### Parternes bidrag til kerneopgaven

Mens Fredericia Eliteidræts har fokus på at udvikle attraktive talentmiljøer med talentet i centrum, så er Team Danmark sat i verden for at vinde guld til Danmark på internationalt senioreliteniveau. Talentudvikling indgår derfor "blot" som en strategi for arbejdet med eliteidræt. Lokalt er eliteklubberne i Fredericia mest interesseret i talentudvikling for klubbens skyld. De behøver for eksempel ikke at vinde guld til Danmark – mindre kan gøre det. Guld til Fredericia (til klubben) er fint nok. Talenterne er derfor heller ikke nødvendigvis midtpunkt for klubbernes aktiviteter. Det er selve klubben. Klubbernes behov for flere ressourcer til indsatser i talentarbejdet er dog vokset betydeligt, i takt med at tidsforbruget til talentudvikling er øget.

Talentudviklingen i idræt er heller ikke den primære opgave for hverken ungdomsuddannelser og/eller det lokale erhvervsliv, som indgår i Fredericia Eliteidræt. Men de understøtter gerne udviklingen af lokale talentmiljøer i idræt, der kan være med til at fastholde og/eller rekruttere unge mennesker til byen. På den baggrund samarbejder bl.a. ungdomsuddannelserne om at skabe fleksibel tilgang til at kombinere uddannelse og elitetræning for de unge.

## **Problemformulering**

**Hvordan kan Fredericia Kommune medvirke til at optimere talentudviklingsmiljøet i eliteidrætskommunen med henblik på at fastholde og rekruttere unge idrætstalenter og hvad bliver min rolle som idrætsschef**

Jeg vil beskrive og analysere Fredericia Eliteidræts talentudviklingsmiljø med henblik på at undersøge, hvordan jeg kan øge mulighederne for, at talenterne kan udvikle deres sportslige og personlige kompetencer

## **Emne afgrænsning**

Der er mindst to faktorer der afgør om et miljø's kultur understøtter god talentudvikling. Dels de værdier og antagelser kulturen består af, dels kulturens indre sammenhæng. Det vil sige, er der sammenhæng mellem det vi siger vi gør, og det vi faktisk gør.<sup>3</sup>

Mere end 15 eliteidrætsklubber bidrager med talenter til et samlet set up i eliteidrætskommunen, som Fredericia Eliteidræts faciliteter. 6 klubber spiller en central rolle i morgentræning. Jeg har vurderet, at det ligger uden for denne opgaves rammer at analysere på om kulturen i de enkelte klubber hver for sig understøtter talentudvikling.

Ullerup Bæk Skolen huser idrætstalenter i 7-9. klasse i særlige talentklasser i idræt. Det vil være interessant at afdække kulturen i talentklasserne. Men det ligger uden for opgavens rammer at undersøge miljøet i tre skoleklasser.

## **Definitioner og begrebsafklaringer**

Idet jeg har fokus på talentudviklingsmiljøer i opgaven vælger jeg at anvende Kristoffer Henriksens definitioner af talent, talentudvikling og talentudviklingsmiljø i min opgave, som relaterer sig til miljø.

### Talent:

Talent er et sæt af kompetencer og færdigheder, der er udviklet på baggrund af både medfødt potentiale og mange års interaktioner med et miljø – for eksempel i form af træning og konkurrence – såvel som evnen til at udnytte miljøets styrker og kompensere for miljøets svagheder og til at bidrage til miljøets fortsatte udvikling.

### Talentudvikling:

Talentudvikling i sport er den løbende gensidige tilpasning, der finder sted mellem en fremadstræbende ung udøver og et dynamisk og sammensat miljø både i og uden for sporten. Talentudvikling er også måden hvorpå denne interaktion understøtter, at udøveren tilegner sig de personlige, sociale og sportslige færdigheder, der er krævet i jagten på en karriere som elitesportsudøver.

---

<sup>3</sup> Kristoffer Henriksen 2011. Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse. Side 181

### Definition af talentudviklingsmiljø

”Talentudviklingsmiljø er et dynamisk system, der består af (a) en udøvers umiddelbare mikromiljøer, hvor den sportslige og personlige udvikling især finder sted, (b) sammenhængen og koordinationen mellem disse mikromiljøer, (c) makromiljøet, der er den større kontekst, som mikromiljøerne er indlejret i, og (d) klubbens eller holdets organisationskultur, der er en samlende faktor i forhold til miljøets succes med at udvikle unge talentfulde udøvere til senioreliteudøvere”.

### Succesfulde talentudviklingsmiljøer

Kristoffer Henriksen definerer succesrige talentudviklingsmiljøer som miljøer, der har demonstreret varig og konsistent evne til at skabe senioreliteudøvere ud af deres talentfulde juniorer. Kriteriet afspejler det standpunkt, at formålet med talentudvikling ikke er at vinde ungdomsmedaljer til atleter – heller ikke at skabe glade mennesker der trives – selv om det kan forklare, hvorfor et miljø har succes – men at støtte unge talentfulde og motiverede udøvere i at klare en god overgang fra talentfulde juniorer til senioreliteniveau i deres sport – fra talent til elite.

Bemærk:

Fredericia Eliteidræt måler ikke tilsvarende på, hvor mange talenter, der klarer overgangen fra ungdomstalent til seniorelite. Fredericia Eliteidræt måler i stedet for på, hvor mange talenter der opnår at blive valgt ud til de forskellige idrætsforbunds junior, ynglinge og ungdomslandshold. Målene er ikke enslydende. Omvendt er de ikke modstridende og komplementerer hinanden.

### Definition af kompetence

Kompetence omfatter en persons kapacitet, dispositioner og potentialer.<sup>4</sup> Centralt for kompetence er handlingsperspektivet. At være kompetent betyder, at man kan handle hensigtsmæssigt på bestemte områder i bestemte situationer. I en sportslig forstand handler det om, at kunne gøre det rigtige på de rigtige tidspunkter.

---

<sup>4</sup> Knud Illeris: 2012. Kompetence. Hvad hvorfor, hvordan, side 40

## Opgavens opbygning og indhold

### Opgavens struktur

Opgaven består af seks afsnit.

Først afsnit er indledning, der også omfatter indføring i emnet, emneafgrænsning, definitioner, begrebsafklaringer samt opgavens struktur.

Andet afsnit er metode og indeholder videnskabsteoretisk afsnit, metodeovervejelser, samt valg af set up. Tredje afsnit handler om anvendelse af teori, mens fjerde afsnit er selve analysen af Fredericia Eliteidræts talentudviklingsmiljø, der falder i fire dele.

Femte afsnit indeholder opsamling. Desuden et afsnit om min strategiske ledelse, inden det sjette afsnit omhandlende konklusion og perspektivering afslutter opgaven.

### Organisationstilgang

I del 1 af min analyse har jeg valgt at beskrive min funktion som idrætschef i Fredericia Kommune samtidig med, at jeg redegør for kommunens organisatoriske udgangspunkt som en lærende organisation. Det gør jeg, fordi det har betydning for min tilgang som leder til at løse opgaverne i eliteidrætskommunen med henblik på at optimere det lokale talentudviklingsmiljø i Fredericia Eliteidræt.

### Anvendelse af teori

Jeg anvender teorifragmenter i opgaven mere end hele teorier. I forhold til anvendelse af teori, så har jeg i afsnittet, "anvendt teori" tilstræbt at præsentere teorierne og begrunde, hvorfor jeg bruger dem. I analysen redegør jeg så for, hvordan jeg anvender teorifragmenterne.

I opgavens afsluttende kapitler, der dels samler op på analysen men også beskriver min strategiske ledelse, omtales udvalgte teorier derfor igen.

### Indhold

I min analyse af det lokale talentudviklingsmiljø, er der fokus på talenterne i ungdomsuddannelse. Bl.a. om deres udfordringer med at få en hverdag med skole og sport til at hænge sammen, når lektiemængden er stor.

Behandlingen af dette emne i analysen er betydelig, og det kan således godt komme til at fremstå som om, at de rammer som Fredericia Gymnasium som institution leverer til det samlede set up i eliteidrætskommunen er det "værste" som ungdomsuddannelserne kan præstere. Men virkeligheden er en anden. Fredericia Gymnasium tilbyder størst fleksibilitet af alle ungdomsuddannelsesinstitutioner ved at friholde timer til elitetræning om morgenen på udvalgte linjer, hvor øvrige ungdomsuddannelser nøjes med at tilbyde talenterne boddordninger, underforstået at talenterne har lov til at blive væk fra timerne, mens træning finder sted.



# Metode

## Videnskabsteoretisk tilgang

Jeg arbejder ud fra en konstruktivistisk tilgang i opgaven. Min grundantagelse er, at virkeligheden er en social konstruktion, der opstår, når mennesker fortolker verden gennem meningsudveksling og fortolkning. Det kan være individet, der gør det, det kan ske i sproget og/eller i relationen.

Da fokus er på konstruktion af erkendelse giver spørgsmål om sandhed og objektivitet ikke mening. Viden er altid relateret til den vidende og skal forstås fra de involveredes perspektiv.<sup>5</sup> Begivenheder, udtalelser, mennesker og organisationer har på den måde ingen eksistens, før de udsættes for en fortolkning. Vi er igennem vores aktive handlingen således med til at udvikle/skabe verden. Vi er påvirkelige, verden er ikke på en bestemt måde, den konstrueres hele tiden af mennesker. Mennesker skaber verden sammen med hinanden gennem handling. I min tilgang kommer der derfor også fokus på "rummet", hvor kommunikationen foregår.

## Organisationstilgang

En organisation ses som et socialt system, der konstrueres med aktørernes handlinger. Det er således ikke muligt at beskrive en organisation entydigt, hvilket et talentmiljø kan være et udtryk for. Det er dog ikke mit indtryk, at det er helt det samme Kristoffer Henriksen siger, når han beskriver sin talentudviklingsmodel, som et system, der har en funktion og en struktur. Der er således tale om en strukturfunktionalistisk tilgang.<sup>6</sup>

Jeg vælger dog, med udgangspunkt i en konstruktionistisk tilgang, at virkeligheden består af eller beror på de subjektive oplevelser og tanker, der kommer til udtryk via mine interviewpersoner.<sup>7</sup> Og det vil sige ud fra en betragtning om, at man ikke kan beskrive en organisation entydigt. Snarere findes en mangfoldighed af forskellige versioner af virkeligheden, som skabes i sproget.

Organisationer eksisterer således også i kraft af de mennesker, der udgør dem. Mennesker er med andre ord organisationen, der kan forstås som et levende og dynamisk system. Ændringer hos en person et sted påvirker hele systemet, ligesom ændringer et sted i systemet kan påvirke mennesker andre steder i systemet.

I Fredericia Elitidræt indgår jeg i et relationelt netværk bestående af aktører, der kommunikerer med hinanden og som dermed skaber en fælles forståelse af organisationen. Den socialkonstruktionistiske tilgang fordrer, at se organisationen som en dynamisk proces, hvor temaerne varierer, hvor medlemmerne melder sig ud og ind i en dynamisk proces.

---

<sup>5</sup> Per Darmer: Paradigmer i praksis side 59

<sup>6</sup> Kristoffer Henriksen. 2011 Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse, side 50

<sup>7</sup> Per Darmer: Paradigmer i praksis side 46.

Jeg ser således organisationen på den måde som et løst koblet system, hvor der skabes mening gennem handling. Organisationen er således ikke velafgrænset og en identificerbar størrelse.

### Talentudvikling i et økologisk paradigme<sup>8</sup>

Min tilgang bygger på et teoretisk fundament inspireret af både økologisk psykologi, systemteori samt kulturpsykologi. Økologi udtrykker, at individ og miljø er bundet sammen. Hvis vi skal forstå menneskelig udvikling (herunder talentudvikling) må vi kigge ud over det enkelte individ og se på hele miljøet.<sup>9</sup> Systemteorien sætter flere pointer i spil i relation til at undersøge talentudviklingsmiljøer bl.a.:

- a) Når helheden er "sin egen" og vi ønsker at forstå miljøet som en helhed, nytter det ikke noget, at vi undersøger de enkelte dele – (udøvere, forældre, trænere) hver for sig for bagefter at prøve at sætte dem sammen. Vi må derfor undersøge miljøet i sin helhed.
- b) Relationerne mellem miljøets dele (fx kommunikationen mellem klub og skole eller trænere og forældre) er ofte vigtigere end selve delene.
- c) Talentudviklingsmiljøet er åbne og påvirkelige af omverdenen. En ændring et sted i systemet (fx ny træner) vil afstedkomme ændringer andre steder i systemet. Vi er derfor nøde til at interessere os for det omgivende miljø, som selve talentudviklingsmiljøet er en del af.<sup>10</sup>

### Eklektisk tilgang til at undersøge miljøet

Socialkonstruktivismen muliggør, at jeg kan anvende mange forskellige blikke på virkeligheden. Også de rationelle. Jeg arbejder overvejende systematisk med mit problem, men ud fra en eklektisk tilgang, hvilket vil sige, at jeg også anvender elementer fra de rationelle tilgange for at tilpasse projektet til mine og organisationens intentioner og behov.<sup>11</sup> At koble kvalitative og kvantitative metoder i en undersøgelse, der tilrettelægges med udgangspunkt i det konstruktivistiske paradigme er en praksis, hvorom der endnu ikke er udviklet meget erfaring<sup>12</sup> Kvalitative metoder er en fælles betegnelse for forskningsteknikker, der prøver at beskrive og forstå mening i stedet for at beskæftige sig med hyppighed, der kan forklare. Kvalitative metoder anvendes både inden for det konstruktivistiske og realistiske paradigme.

---

<sup>8</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis. 2010. side 44. Handelshøjskolens Forlag.

Et paradigme er karakteriseret ved et sæt grundantagelse, der er karakteristisk for et fagområde, og som antages at være styrende for valg af teorier, begreber, metoder etc. Det er samtidig et udtryk for en periodes opfattelse af virkeligheden

<sup>9</sup> Kristoffer Henriksen 2011. Talentmiljøer i verdensklasse side 42.

<sup>10</sup> Kristoffer Henriksen 2011. Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse side 42

<sup>11</sup> Eklektisk tilgang betyder, at jeg arbejder ud fra forskellige teorier og dermed også metoder. Der bliver tale om at sidestille to paradigmer – to videnskabsteoretiske tilgange

<sup>12</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis side 207. årg. 2010. Handelshøjskolens Forlag

### Hermeneutisk tilgang til interview

I mine interviews af personer i talentudviklingsmiljøet har jeg valgt en hermeneutisk tilgang. Hermeneutikken er en videnskabelig metode, hvor enkelt fænomener undersøges i den helhed de indgår i. I hermeneutikken tages der således udgangspunkt i, at viden er knyttet til subjektet og at forståelse er lig med fortolkning. Karakteristisk for fortolkning i relation til hermeneutikken, er at fortolkning ikke sigter mod en forklaring, men mod at skabe forståelse.<sup>13</sup> Hermeneutikken relaterer sig på den måde således også til konstruktivismen.<sup>14</sup>

Jeg er bevidst om, at mine vurderinger og min forforståelse har været med til at påvirke interviewenes retning heraf. Som observatør kan jeg ikke være helt neutral. Jeg må derfor være ydmyg, da mine teoretiske forklaringsmodeller på verden måske er ubrugelige for dem, der har andre billeder af virkeligheden, der skal undersøges, hvilket kan lade sig gøre ved at jeg ekspliciterer min subjektivitet.<sup>15</sup>

### **Metodeovervejelser- valg og setup**

Opgaven tager udgangspunkt i en empirisk undersøgelse af talentudviklingsmiljøer gennem kvalitative interviews. Interviewene anvendes som et undersøgelsesfelt, der afspejler holdninger og synspunkter til talentudviklingsmiljøer.

Det kvalitative interview som undersøgelsesmetode er valgt som baggrund for mine teoretiske analyser og til afdækning af talentudviklingsmiljøer. Målet har været at indhente beskrivelser af de interviewedes livsverden og fortolke betydningen af det beskrevne.<sup>16</sup> Når formålet bliver at sætte sig ind i den interviewedes verden, er opgaven at prøve at forstå og således ikke udfordre det sagte, hvilket betyder, at jeg har registreret svar uden at diskutere svarene med respondenterne.<sup>17</sup> Et livsverden-interview har således fokus på at frembringe viden, opfattelser og meninger hos respondenterne.

### Anvendelse af fokusgruppeinterview

Jeg har gennemført interviewene som fokusgruppeinterviews med lokale talenter, trænere og foreningsledere, skolelærere/ledere i skole og ungdomsuddannelse, der er involveret i

---

<sup>13</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis. 2010. side 56. Handelshøjskolens forlag

<sup>14</sup> Jf. Gitte Haslebo: Relationer og organisationer 2010. side 54: afsnittet 3.4 Forståelse som en adgangsbillet til en social fremtid

<sup>15</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis. 2010. side 59. Handelshøjskolens Forlag

<sup>16</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis. 2010. side 226. Handelshøjskolens Forlag

<sup>17</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis 2010. Side 227. Handelshøjskolens Forlag

eliteidrætskommunen. Dertil kommer et fokusgruppeinterview med tre eliteidrætskoordinatorer fra andre elitekommuner, der er uden for det lokale miljø, men er optaget af tilsvarende indsats.

Fokusgruppeinterview adskiller sig fra det individuelle interview ved at give direkte adgang til deltageres handlinger og ikke bare deres beretninger om handlinger. Der er således høj interaktion mellem flere deltagere og intervieweren<sup>18</sup>

Der har deltaget 5 til 7 personer i hvert af mine interviews. Idet jeg har gennemført interviewene med flere på en gang, har de kunne lytte til hinandens svar og blive inspireret af hinanden i dialogen og måske ændret synspunkt undervejs. Det har betydet, at de interviewede har været under påvirkning af hinandens udsagn. Der har derfor været tale om intersubjektivitet, hvilket vil sige, at det gælder som sandt, hvad de er blevet enige om er rigtig i dialogen.<sup>19</sup>

Skal man have indsigt i de interviewedes virkelighedsopfattelse (livsverden) er dybdeinterviews anvendelige.<sup>20</sup> Dybdeinterview egner sig desuden, hvor man vil gå i dybden med forhold, man har kendskab til på forhånd. Interviewtypen har fordret en semistrukturering. Derfor har måden at gennemføre interviewene på også været den, at jeg med udgangspunkt i en spøgeguide, hvor emner er givet på forhånd, har været bevidst om at give plads for, at interviewet har kunnet udvikle sig i forskellige retninger, når/hvis interessante emner har vist sig undervejs.

Alle fokusgruppeinterviews er optaget og findes som lydfile.

### Gennemførelse af spørgeskemaundersøgelse

Jeg har yderligere gennemført en spørgeskemaundersøgelse, hvor de talenter, trænere og ledere/lærere, der indgår i de kvalitative interviews, har besvaret et spørgeskema om, hvad der kendetegner attraktive talentudviklingsmiljøer.<sup>21</sup>

Respondenterne har hver for sig skullet prioritere fem særlige kendetegn, der kan være medbestemmende for, om et talentmiljø er attraktivt (set fra et talent, skole, leder eller træners position) Respondenternes svarmuligheder har været begrænset til Kristoffer Henriksens ti bud på attraktive talentmiljøer.<sup>22</sup> I spørgeskemaundersøgelsen har jeg således valgt at se på hele det miljø, som udøvere, trænere og ledere er en del af.

Undersøgelsen er gennemført på "bagkanten" af fokusgruppeinterviewet. Et bevidst valg. Dels har

---

<sup>18</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis 2010. Side 222. Handelshøjskolens Forlag

<sup>19</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis, 2010. Side 223. Handelshøjskolens Forlag

<sup>20</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis, 2010. Side 221. Handelshøjskolens Forlag

<sup>21</sup> For spørgeskema jf. bilag 4

<sup>22</sup> Kristoffer Henriksen 2011: Talentudviklingsmiljøer i Verdensklasse side 181.

respondenterne således forholdt sig til emnet på et tidspunkt, hvor de i forvejen har været optaget af beslægtede emner på et bevidsthedsmæssig niveau (forudgående fokusgruppelinterview), dels har jeg sikret en ensartethed i tilgangen til besvarelsen fra alle tre positioner. (Trænere, ledere, talenter)

Spørgeskemaundersøgelsen er en kvantitativ metode, som i mit tilfælde har skullet supplere interviewene i forhold til at give et varieret og alsidigt billede af, hvad der kendetegner et attraktivt talentmiljø. Spørgeskemaundersøgelser egner sig således til at måle tendenser. I mit tilfælde om, hvordan trænere, ledere og talenter som grupper - men også individuelt – prioriterer forskellige kvaliteter i et talentmiljø.

## Redegørelse for Empiri

### Interviewpersoner

Jeg har gennemført 4 fokusgruppelinterviews med henholdsvis fem talenter, seks trænere og syv ledere (fra klubber, skole/ungdomsuddannelse), samt tre eliteidrætskoordinatorer fra andre kommuner. I alt 21 interviewpersoner. De 18 lokale interviewpersoner har desuden svaret på en spørgeskemaundersøgelse efterfølgende. Der er tale om følgende personer:

#### Talenter:

Marcus Rahbek, håndboldspiller i Trelde, går i 2 G på gymnasiet. Har deltaget siden 2012  
Katrine Skau Hansen, svømmer i Delta Swim, går i 2 G på gymnasiet, har deltaget siden 2013  
August Olesen, fodboldspiller i FC Fredericia, går i 2 G på gymnasiet, har deltaget siden 2012  
Nikolaj Maden, badmintonspiller i EGIF Badminton, går 1 HTX på IBC, har deltaget siden 2013  
Emil Deuleran, triatlon i Fa. Triatlon Team, går i 3 G på gymnasiet. Har deltager siden 2012

#### Trænere:

Morten Kjærgaard, fodboldtræner i eliteidrætskommunen siden 2012  
Nick Rasmussen, håndboldtræner i eliteidrætskommune siden 2014  
Kim Gravgaard, svømmetræner i eliteidrætskommunen siden 2013  
Lars Folmer, badmintontræner i eliteidrætskommunen side 2010  
Flemming Smidt, fysisk træner i Fredericia Eliteidræt siden 2009  
Boris Bjulver, fysisk træner i Fredericia Eliteidræt side 2009

#### Ledere: (Eliteklubber)

Morten Møller, fmd. EGIF Badminton, ansvarlig leder for talentarbejdet siden 2012  
Dennis Foged, talentchef FC Fredericia, siden 2013  
Thomas Larsen, bestyrelsesmedlem FHK90, ansvarlig leder siden 2014  
Carsten Andersen, Fmd. Fredericia Triatlon Team, ansvarlig leder siden 2012

#### Ledere og lærere (skole/Ungdomsuddannelse)

Henriette Christensen, kontaktlærer i talentklasser på Ullerup Bæk Skolen siden 2009, Desuden håndboldtræner siden 2014 (kombination)

Peter Knudsen, inspektør Fredericia Gymnasium, ungdomsuddannelsernes repræsentant i Fredericia Eliteidræt siden 2010  
Pernille Riddersholm, lærer Fredericia Gymnasium for såkaldte idrætsklasser i gymnasiet siden 2014  
Nils Jørgensen skoleleder, Ullerup Bæk Skolen, side 2009 med ansvar for området

#### Elitekoordinatorer i eliteidrætskommuner i Haderslev, Vejle og Kolding

Morten Poulsen, Haderslev, elitekoordinator siden 2009  
Ane Knudsen, Vejle, elitekoordinator siden 2015  
Bjarne Foged Henriksen, elitekoordinator side 2012

Jeg har desuden gennemført et gruppeinterview med 25 idrætstalenter i ungdomsuddannelse med deltagelse af ungdomsuddannelsernes repræsentant i Fredericia Eliteidræts bestyrelse.<sup>23</sup>

#### Valg af nøglepersoner - kriterier

Fem talenter er valgt ud til at indgå i fokusgruppeinterviewet om det lokale talentudviklingsmiljø i Fredericia Eliteidræt. De er valgt ud fra følgende kriterier: 1) De har alle gået på idrætsskolen, ligesom de går en linje i ungdomsuddannelse, der giver fri til morgentræning. 2) De dyrker alle en idrætsgren, hvor der er en klub, som har et set up for morgentræning.

Alle talenter, der indgår i gruppeinterviewet kombinerer eliteidræt og ungdomsuddannelse.

Trænere er nøglepersoner i deres respektive klubber og faste trænere i morgentræning. Alle trænere er samtidig klubtrænere for talenterne ved siden af.

De klubledere der indgår fra fodbold, badminton, håndbold og triatlon, er klubbernes udpegede/ansvarlige ledere for samarbejdet med Fredericia Eliteidræt. Det er samtidig nøglepersoner i klubberne i hverdagen.

Ledere der indgår fra ungdomsuddannelse og Ullerup Bæk Skolen har været med til at implementere idrætsskoleklasser og ungdomsuddannelseskoncept tilbage i 2008. Læreren har samtidig været i en kontaktlærer funktion i talentklasserne i alle årene.

Det er ungdomsuddannelsernes repræsentant i bestyrelsen, der indgår.

#### Kontraktaflevering

Alle interviewede personer har på forhånd fået kendskab til formålet med respektive interviews herunder interviewform. Alle har fået tilsendt en spørgeguide senest tre dage før interviewet. Alle interviewede har været vidende om, at der i forlængelse af interviewet vil blive gennemført en spørgeskemaundersøgelse.

Alle udøvere i ungdomsuddannelse har to dage i forvejen været bekendt med gruppeinterviewet med gymnasiet (6. okt.) om udfordringerne med at få skole og sport til at hænge sammen.

---

<sup>23</sup> Der er ikke udfærdiget en spørgeguide til dette interview på samme måde som til øvrige interviews. Interviewet har været formet som et dialogmøde mellem interessenter. Spørgsmålene er derfor ikke sendt ud til deltagerne i forvejen.

## Gennemførelse

Alle interviewene er gennemført som planlagt. Jeg har modtaget et enkelt afbud, hvorfor vedkommende er interviewet efterfølgende. Der er tale om skoleleder Nils Jørgensen

## Validitet

Der er i mit tilfælde tale om at undersøge forhold i egen organisation, da talentudviklingen sker i eliteidrætskommunen, hvor jeg er ansvarlig idrætschef. Når man undersøger forhold i egen organisation, er man bærer af en praktisk forforståelse, som påvirker perceptionen. (erkendelse af verden). Det skaber en udfordring i forhold til at jeg skal håndtere et problem (det jeg vil undersøge) med en distance, som kan være svær at holde, underforstået, jeg skal forholde mig undrende over for min egen praksis.<sup>24</sup>

En måde jeg kan øge validiteten på er således at spørge bredt ind i min organisationen og sikre en bred repræsentativitet i mit valg af respondenter.<sup>25</sup> Det har jeg således bestræbt mig på ved at vælge talenter fra forskellige idrætsgrene, ved at vælge trænere fra forskellige idrætsgrene, ved at vælge ledere fra forskellige klubber.<sup>26</sup>

De faldgrupper jeg i øvrigt står overfor er bl.a.: Overser jeg noget, når jeg undersøger i et velkendt miljø, vil respondenterne måske vinkle nogle svar anderledes, fordi de kender mig i forvejen – eller ved hvem jeg er. Og ikke mindst kan jeg distancere mig fra resultaterne.<sup>27</sup>

Omvendt er der også fordele. Jeg kender praksis og ved, hvad det kan være interessant at have fokus på. Jeg har lettere adgang til respondenterne og endelig besidder jeg en motivation, da undersøgelserne har et fremadrettet perspektiv i mit job.<sup>28</sup>

Min position fordrer dog høj grad af etik, hvilket i mit tilfælde betyder, at jeg har reflekteret over, dels hvordan jeg griber undersøgelsen an, dels hvordan jeg kan præsentere resultaterne. Jeg ser det i den sammenhæng som en fordel, at jeg både gennemføre interviews og laver en spørgeskemaundersøgelse med mulighed for at forskellige handlemuligheder kan træde frem i undersøgelsen og det samtidig skaber rum for flere stemmers samtidig fortælling om den organisatoriske virkelighed.<sup>29</sup>

---

<sup>24</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis. 2010. Side 63. Handelshøjskolens Forlag

<sup>25</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis. 2010 side 63. Handelshøjskolens Forlag

<sup>26</sup> Jf. liste med respondenter side 13

<sup>27</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis. 2010 side 64. Handelshøjskolens Forlag

<sup>28</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis. 2010. side 65.

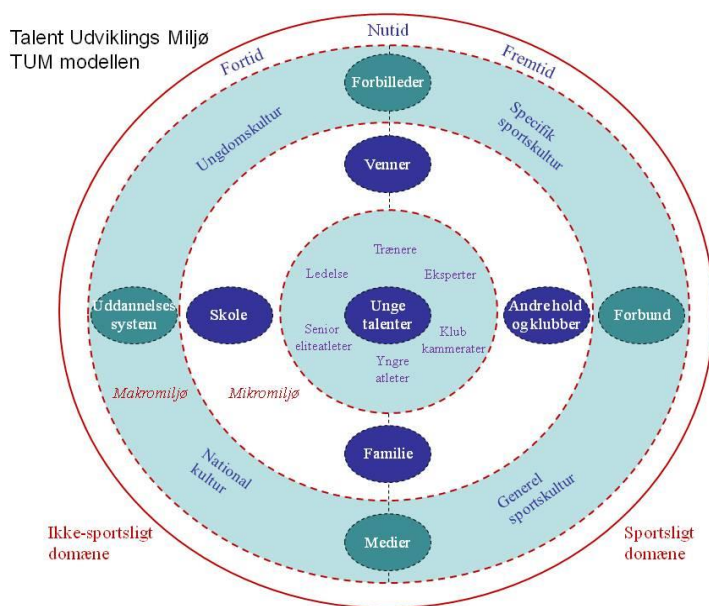
<sup>29</sup> Per Darmer m.fl. Paradigmer i praksis 2010 side 69

## Anvendt teori

### Talentudviklingsmodeller

Kristoffer Henriksen har på baggrund af teorier om talentudvikling samt hans egen forskning udviklet to modeller, som han definerer som en talentudviklingsmodel og en miljø succesmodel. Henriksen har ladet sig inspirere af den russiske, amerikanske psykolog Urie Bronfenbrenner<sup>30</sup> Talentudviklingsmiljømodellen (TUM) er en beskrivende model. Den fungerer som en ramme for at kunne beskrive konkrete miljøer, for eksempel miljøets struktur og funktion, hvilke komponenter og relationer i miljøet der er særligt centrale, hvilke rolle de forskellige dele af miljøet spiller i talentudviklingsprocessen.

Modellen er økologisk, da den beskriver en udøver som stærkt påvirket af hele miljøet. Samtidig er den holistisk da den rummer både det indre og ydre miljø samt det ikke-sportslige og sportslige domæne. Ligesom i systemisk teori tages der udgangspunkt i at talentudviklingsmiljøet betragtes som et system, der har en funktion, struktur og en række elementer.<sup>31</sup>



Miljøets primære funktion er at hjælpe unge talentfulde udøvere til at klare overgangen fra at være en lovende ungdomstalent til at blive etableret senioreliteudøver.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Bronfenbrenners økologiske model beskriver systemer, der repræsenterer trinvis udvidelser af børns miljøer. Men tiden bliver systemerne mere komplekse, men den væsentlige pointe er, at det er de gensidige påvirkninger inden for systemerne, der skaber hvert barns udvikling. Jf. Kristoffer Henriksen i Talentudviklingsmiljøer i Verdensklasse 2011

<sup>31</sup> Kristoffer Henriksen: Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse 2011. side 50

<sup>32</sup> Kristoffer Henriksen: Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse. 2011 side 50



Talentudviklingsmiljøets struktur er delt op i to niveauer – et mikromiljø og et makromiljø, samt to domæner – et sportsligt og et ikke-sportsligt.

**Mikromiljøet** referer til sammenhænge, hvori talentet tilbringer en god del af sin dagligdag og er således præget af interaktion og kommunikation.

**Makromiljøet** refererer til sammenhænge, hvor udøveren ikke selv indgår i det daglige, men som alligevel kan påvirke udøverens dagligdag og muligheder for at udvikle sig. Det kan handle om uddannelsessystemet, som kan være mere eller mindre fleksibelt, det er specialforbund, medier, sponsorer.

**Det sportslige domæne** beskriver den del af miljøet, der er direkte relateret til udøverens sport, mens det **ikke sportslige domæne** refererer til den del af miljøet, der ikke direkte har noget med sporten at gøre.

Som det yderste lag er der tilføjet en tidslinje, der indeholder fortid, nutid og fremtid. Tidslinjen illustrerer, at miljøet er dynamisk og hele tiden ændrer sig. Miljøet er således også nødt til at udvikle sig, for at kunne tilpasse sig en verden uden for sportens verden, der også forandrer sig.<sup>33</sup>

#### Anvendelse af talentudviklingsmodel (TUM)

I forhold til at anvende talentudviklingsmodellen i opgaven har jeg fokus på mikromiljøet, hvor den sportslige og personlige udvikling finder sted og desuden på sammenhængen og koordinationen mellem disse mikromiljøer.

Centrum i mikromiljøet er Fredericia Eliteidræt og talentets klub. Det er det nære miljø, som omgiver talentet. Det indeholder trænere og ledere, desuden eksperter i form af fysioterapeuter, mental træner, diætist. Kammerater og andre eliteidrætsudøvere, som talentet ser op til, kan også indgå som rollemodeller. Familie, skole og venner er samtidig en del af mikromiljøet.

I talentudviklingsmodellen fremstår uddannelsessystemet som en del af makromiljøet, mens skole er en del af mikromiljøet. I forhold til det lokale miljø i eliteidrætskommunen i Fredericia arbejder jeg med skole og ungdomsuddannelse under et – som en del af det lokale mikromiljø. Jeg vælger således, at tolke Henriksens definition af uddannelse (i makromiljøet) som det videregående uddannelsessystem.

Mikromiljøet er indlejret i makromiljøet i modellen. Jeg er opmærksom på, at der kan være sammenhænge uden for det lokale miljø i eliteidrætskommunen, som kan påvirke udøvernes dagligdag. Det kan i uddannelsessammenhæng dreje sig om sportslige godkendelse i Team Danmark sammenhæng, det kan være landsholdsaktiviteter (samarbejde med specialforbund), medier og/eller sponsorforhold. Forholdene omfatter få talenter.<sup>34</sup>

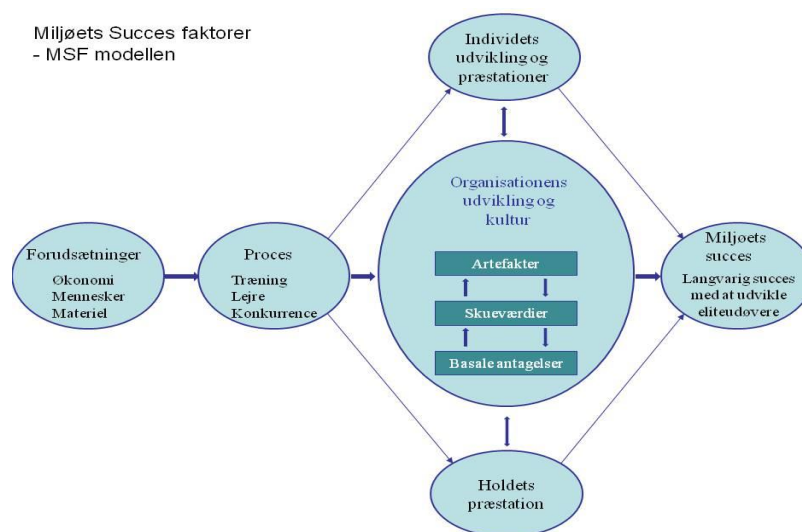
---

<sup>33</sup> Kristoffer Henriksen 2011. Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse side 52.

<sup>34</sup> Der er ca. 5 talenter i Fredericia Eliteidræt, der har en sportslig godkendelse hos Team Danmark

### En beskrivelse af Miljøsucces-modellen (MSF)<sup>35</sup>

Talentudviklingsmodellen (TUM) forklarer ikke om et talentmiljø er succesfuldt – for eksempel om der udvikles udøvere, der klarer overgangen fra talent til elite – fra ung talentfuld udøver til seniorelite. Men det kan miljøsuccesmodellen være med til at gøre, som Kristoffer Henriksen også har udviklet. Modellen forudsiger, at et talentudviklingsmiljøes succes er et resultat af samspillet mellem miljøets forudsætninger, processen (som er de daglige rutiner) og individets og/eller holdets udvikling og præstationer. Dertil kommer, at gruppens organisationskultur fungerer som integrerende kraft og binder de tre elementer sammen.



**Forudsætningerne** er miljøets ressourcer. Det handler om økonomi, menneskelige ressourcer som er: (antal trænere, deres uddannelsesniveau, tilgang til eksperter, klubbernes ledere mm) og materielle ressourcer, som er: - faciliteter til træning, testudstyr mm.

**Processen** (de daglige rutiner) refererer til de aktiviteter, der foregår i det givne miljø. Det involverer i Fredericia Eliteidræt bl.a. tværgående fysisk træning, træning i discipliner, konkurrencer, forløb i kost, mentaltræning, lifeskills, læringsforløb om personlige kompetencer, sociale arrangementer, videndeling mellem trænere, klubber, lærere og lignende.

**Individets udvikling og præstationer** drejer sig om den enkelte udøvers sportslige resultater og om de egenskaber og kvaliteter, som udøveren udvikler, der kan være ham/hende til gavn uden for sporten. **Holdets præstationer** refererer til holdets sportslige succes og er relevant i holdsport

**Organisationens udvikling og kultur** refererer til de handleværdier – de ubevidste og taget for "givet-måder" at agere og løse opgaver på – der opstår undervejs i gruppens liv. <sup>36</sup>

<sup>35</sup> Kristoffer Henriksen: Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse 2011. Side 53-54

<sup>36</sup> Kristoffer Henriksen har således integreret den amerikanske organisationspsykolog Edgar Scheins teori om organisationskultur i modellen, hvor kulturen har tre niveauer artefaktor, skueværdier og grundlæggende antagelser.

### Anvendelse af MSF Modellen i analyse øjemed

Jeg anvender Kristoffer Henriksen MSF model i en analyse af Fredericia Eliteidræts talentudviklingsmiljø. Jeg bruger de tre parametre i modellen –som udgør miljøets forudsætninger, processen, samt individets udvikling og præstation.

Som modellen illustrerer, er det disse tre parametre, der kan føre til miljøets succes, som er identisk med at langvarig succes med at udvikle talenter.<sup>37</sup>

MSF modellen kan anvendes som en arbejdsmodel til at måle på, hvor mange talenter, der klarer overgangen fra talent til elite. Fredericia Eliteidræt arbejder med et tilsvarende succeskriterium i eliteidrætskommunen, uagtet at vi direkte ikke måler på forholdet. Fredericia Eliteidræt måler på, hvor mange lokale udøvere, der lykkes med at komme på diverse Y og eller ungdomslandshold, som kan være et skridt på vejen til en seniorkarriere på eliteniveau.

Der er derfor tale om at målene/succeskriterier komplementerer hinanden, der gør jeg kan modellen.

Holdets præstation: Hold indgår ikke i Fredericia Eliteidræts talentmiljø, hvorfor jeg ikke analyser på det.

Hvor Kristoffer Henriksen i sin MSF model tager udgangspunkt i, at en hel klub, skole eller idrætsgren er omdrejningspunkt for al aktivitet, så er der i mit tilfælde tale om, at Fredericia Eliteidræt og eliteklubberne i fællesskab bidrager til et samlet miljø.<sup>38</sup> Der er tale om at mere end 15 forskellige eliteidrætsklubber i 15 forskellige idrætsgrene indgår. Mit udgangspunktet er et andet og omfanget ligeså, hvorfor jeg må fravælge at analysere på, hvorvidt klubbernes kultur understøtter talentudvikling (gruppens kultur).

Jeg er bevidst dog bevidst om, at den kultur, som det lokaletalentudviklingsmiljø er indlejret i, har en vis betydning – som også gør sig gældende i Fredericia Eliteidræts tilfælde.

### Teori om talentudviklingsmiljøer

Kristoffer Henriksens teorier og bud på, hvad der kendetegner attraktive talentudviklingsmiljøer indgår i opgaven, som et teoretisk udgangspunkt for en spørgeskemaundersøgelse om attraktive talentmiljøer.<sup>39</sup>

### Relationel koordinering

Jody Offer Grinell definerer Relationel Koordinering – med afsæt i den faglige funktion – på følgende vis: "At kommunikere og handle med henblik på at integrere egen opgaveløsning ind i

---

<sup>37</sup> Jv. illustration af Kristoffer Henriksens miljø succes faktormodel

<sup>38</sup> Kristoffer Henriksen undersøger i sin bog Talentudvikling i verdensklasse således tre miljøer, hvor en skole, en klub og en hel idrætsgren udgør miljøet

<sup>39</sup> Kristoffer Henriksen. Talentudviklings i Verdensklasse side 181.

den fælles opgaveløsning.<sup>40</sup>

Relationel Koordinering tager afsæt i det netværk af relationer og kommunikation, der i mit tilfælde således skal sikre sammenhængskraften mellem Fredericia Eliteidræts samarbejdspartnere, så der kan samarbejdes om den kerneopgave det er at sætte talentet i centrum for aktiviteter, så idrætstalenter oplever en høj grad af kvalitet i indholdet.

Relationel koordinering som teori bygger på to grundlæggende dimensioner – relationer og kommunikation. Fire kommunikative elementer er i fokus: hyppighed, rettidighed, præcis- samt problemløsende kommunikation. Den problemløsende kommunikation drejer sig om, hvorvidt forskellige grupper oplever, at andre hjælper dem med at løse de problemer, der opstår, eller om de oplever at stå alene med problemerne.

De tre relationelle elementer, der er i fokus, handler om at have fælles mål, at dele viden og at have gensidig respekt. Der er fokus på, om parterne handler ud fra fælles mål, der er tydelige for alle. Dernæst deler aktørerne viden om hinandens opgaver og oplever aktørerne respekt fra hinanden om deres del af arbejdet?<sup>41</sup>

Teorien kan i mit tilfælde være med til at analysere sammenhæng og koordinering af opgaver, der omgiver talentet. Det kan ske ved, at se på organisationen gennem en relationel koordinerings optik, ved anvendelse af en netværksmodel med talentet placeret i centrum (talentets netværk).<sup>42</sup>

Netværksmodellen har som teori og arbejdsmodel fokus på sammenspillet mellem grupper - i det her tilfælde bl.a. mellem kommune, idrætsclubber, skole/uddannelse og familier – der skal være til stede om dem det drejer sig om, nemlig talenterne.

Jeg kan anvende den positive sløjfe for relationel koordinering til at analysere, hvordan kommunikationen kan være med til at øge kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen mellem parterne. Kan jeg skabe bedre kommunikation og samtidig udvikle relationer mellem aktørerne i Fredericia Eliteidræt, kan jeg understøtte udvikling af et eliteidrætsmiljø præget af mere tilfredshed og engagement og interaktion mellem deltagerne.

Derved bliver der mulighed for at få kvalitet og effektivitet i det tværgående samarbejde om talentudvikling.

### Teori om kerneopgaven

Jeg anvender Ole H. Sørensens bidrag om ledelse af kerneopgaven. Forfatterne bidrager med, hvordan jeg som leder kan arbejde med kernopgaven i praksis, bl.a. ved at kaste et fænomologisk

---

<sup>40</sup> Carsten Hornstrup & Mikkel P. Madsen: Ledelse af relationel koordinering side 20, Turbine Forlaget Århus 2015

<sup>41</sup> Carsten Hornstrup m.fl. Ledelse af relationel koordinering side 23-25. Turbine Forlaget, Århus 2015

<sup>42</sup> Carsten Hornstrup m.fl. Ledelse af relationel koordinering side 21. Turbine Forlaget, Århus 2015

blik på opgaven.<sup>43</sup> Sørensen fremdrager bl.a. også en række spørgsmål til kerneopgaven, der kan være med til at afklare opgavens karakter i en given situation.

### Læring i praksisfællesskaber

Det er Etienne Wengers tese, at læring ikke er givet, selv om der er rammer til stede. Læring kan ikke designes.<sup>44</sup> Man kan kun designe for den, hvilket vil sige fremme eller modarbejde læring.

Læring bliver derfor ifølge Wenger således også et spørgsmål om engagement.<sup>45</sup>

Praksisfællesskaber bestemmes ikke af ydre forhold men er omvendt noget vi gør og skaber sammen. Et praksisfællesskab kan på den måde således indeholde masser af læring (social), selvom der ikke foregår meget undervisning.<sup>46</sup>

Jeg anvender Wengers teoretiske betragtninger om praksisfællesskaber i forbindelse med min analyse af Fredericia Eliteidræts ressourcer til at se på, om miljøet rummer forudsætninger for at kunne skabe læring med henblik på at understøtte talenternes sportslige og personlige udvikling.

### Kolbs læringscyklus

Kolbs læringscirkel indgår som et teoretisk bidrag, der skal understøtte skabelse af en refleksionskultur i Fredericia Eliteidræts talentudviklingsmiljø, der kan understøtte talenternes sportslige og personlige udvikling. David A Kolbs teori har fokus på erfaringslæring som en proces med fire faser, der bliver til den såkaldte læringscirkel – som også er en cyklus. Der er tale om konkrete oplevelser/erfaring, eftertænksomhed(refleksion), begrebsdannelse(konklusion/vurdering), eksperiment (afprøvning af ny handling)<sup>47</sup>.

Forandringen sker således først, når man kommer hele vejen rundt i cirklen. Grundlæggende er der tale om at prøve at forstå læring som en proces, hvad der er et centralt perspektiv i talentudviklingen.

### Strategisk ledelse

Strategiske ledelse er fremadrettet. Det drejer sig om at beslutte, hvor man skal hen og hvordan man kommer dertil.

Det strategiske arbejde i hverdagen derimod handler om at kunne skifte kurs hurtigt, fordi der

---

<sup>43</sup> Et fænologisk blik betyder, at man fokuserer på hvad man kan gøre i praksis.

<sup>44</sup> Etienne Wenger Praksisfællesskaber, læring, mening og identitet. 2004. Side 259. Hans Reitzels Forlag

<sup>45</sup> Etienne Wenger 2004. Praksisfællesskaber, læring, mening og identitet, side 257-259.

<sup>46</sup> Etienne Wenger: Praksisfællesskaber, læring, mening og identitet. 2004. side 257-259

<sup>47</sup> Geir Kaufmann & Astrid Kaufmann 2013. Psykologi i organisation og ledelse side 232. Akademisk Forlag

hele tiden pågår forandringer i og omkring organisationen. Det får betydning, at medarbejderne og samarbejdspartnere kan fortolke sine omgivelser herunder den kontekst, de indgår i. Strategisk ledelse indebærer således behovet for at være åben og opmærksom over for det, der udfolder sig i nuet.<sup>48</sup> Dialogen med medarbejderne og samarbejdspartnere er i fokus i forhold til at skabe følgeskab og ejerskab til de beslutninger, der skal tages.

Ledelse er på den måde også et relationelt fænomen og ikke et enkelt individs foretagne. Ledelse og strategi flyder sammen i den daglige opgave det er, at forme den løbende meningskonstruktion. I fokus kommer derfor ledelsesfærdigheder til at sammenkonstruere fælles løsninger samtidig med en evne til at kunne facilitere og lede processer ud fra dialogiske værdier.

#### Anvendelse af 4 R model<sup>49</sup>

Jeg anvender 4 R modellen i forhold til at arbejde strategisk med min ledelse. De 4 R'er står for retning, råderum, relationer og rammer. Modellen er et dialogbaseret ledelsesværktøj. Retning handler om vision, formål og mål. Råderummet handler om hvad man vil, inden for den givne ramme – og ikke mindst, hvordan det kan ske. Samarbejdsform, roller og kommunikation er i fokus i forhold til relationer, mens rammen er lig med grundlaget, "banen" der spilles på.

#### Læringsledelse

Læringsledelse indgår i opgaven.<sup>50</sup> Den læringsskabende ledelse kan komme til udtryk ved feedback, coaching og supervision over for medarbejderne og samarbejdspartnere (relationer). Den visionære og retningsgivende ledelse kan handle om at male stærke billeder af en fælles fremtid (retning) Ledelse handler også om magt. Ikke i form af kontrol og tvang. Men ved at kunne samkonstruere løsninger og strategi i fællesskab med medarbejdere (skabe råderum). Den måde at lede på er nødvendig for, at der er basis for at spille en jokerrolle, som ledere i en lærende organisation har mulighed for.

---

<sup>48</sup> Michala Schnoor 2009: Narrativ organisationsudvikling side 7 Dansk Psykologisk Forlag.

<sup>49</sup> Thorkild Molly Søholm Systemisk ledelse, Teori og praksis. 2010. Side 42-43

<sup>50</sup> Thorkild Molly Søholm m.fl. Systemisk ledelse, teori og praksis. 2010. side 37

# Del 1: Organisationstilgang

## Fredericia Kommunes organisation

Fredericia Kommune fremstår som en lærende organisation, der orienterer sig i forhold til omgivelserne. Lærende organisationer ønsker i udgangspunktet at være fleksibel, åbne og eksperimenterende.<sup>51</sup> Organisationen opfattes som en dynamisk størrelse, der ikke er klart adskilt fra den omverden, der findes rundt om organisationen. Når der i organisationen på en og samme tid er både samspil mellem organisation og omverden og samtidig også er eget unikt særpræg i organisationen, så er der tale om et løst koblet system, hvilket skal forstås i det forhold, at der kontinuerligt finder et samspil med omverdenen sted (interaktion), mens der samtidig bibeholdes et unikt særpræg i organisationen.

Som lærende organisation tilskynder Fredericia Kommune til systemtænkning, hvor den enkelte medarbejder formår at se sit arbejde i en større sammenhæng. Hvor den enkelte medarbejder opfordres til udvikling af personlig mestringsevne med mulighed for at kunne skabe kreative løsninger. De kreative løsninger kommer i fokus, når kommunen bliver en aktør, der skal bringe aktive borgere sammen og skabe meningsfulde netværk og fællesskaber.<sup>52</sup>

## Netværk og dobbeltsystem

Fredericia Kommunes satser på talentudvikling. I den kontekst er den gode medarbejder optaget af at finde ressourcer hos alle, bringe mennesker sammen i fællesskaber, facilitere og støtte. Netværkstanken udspringer af en holdning om, at når de professionelle faglige viden kombineres med borgernes erfaringsviden fra egen livssituation styrkes kvaliteten, fordi en større variation af viden og ideer er involveret i opgaveløsning.<sup>53</sup>

Fredericia Eliteidræt er det lokale netværk med fokus på talentudvikling i idræt, der skal koble sig til Fredericia Kommunes indsats på eliteidræt i øvrigt. Der er tale om et dobbeltsystem, hvor det etablerede netværk supplerer hierarkiet – med mulighed for at skabe smidighed og fart, der skal til, når organisationer skal lykkes med strategiske forandringer/tiltag.<sup>54</sup> Det er dog ikke givet på forhånd, at dobbeltsystemet komplementerer hinanden. Hierarkiet (kommunen) kan godt forhindre netværket. Bl.a. hvis organisationen ikke er tilstrækkelig omstillingsparat. Et eksempel er, at Fredericia Eliteidræt gerne vil etablere college/kollegium med henblik på at kunne understøtte lokale eliteklubbers mulighed for at rekruttere talenter. Fredericia Kommune er

---

<sup>51</sup> Geir Kaufmann & Astrid Kaufmann: Psykologi i organisation og ledelse. 2013. Side 242-244

<sup>52</sup> Esben Hjulgård m.fl. Samskabelse og socialt entreprenørskab 2016, side 50-51. Hans Reitzels Forlag

<sup>53</sup> Esben Hjulgård m.fl. Samskabelse of socialt entreprenørskab, 2016. Side 53. Hans Reitzels Forlag

<sup>54</sup> John P Kotter 2015. Acceleration, Gyldendal Business, side 12-48. Grænserne for ledelsesdrevne hierarkier s. 19-25

interesseret, men det skal passe ind i en større sammenhæng. Projektet er derfor i "venteposition", hvilket dog ikke hindrer Fredericia Eliteidræt i at presse på, for at det sker.

### Fredericia vil brande sig som idrætsby.

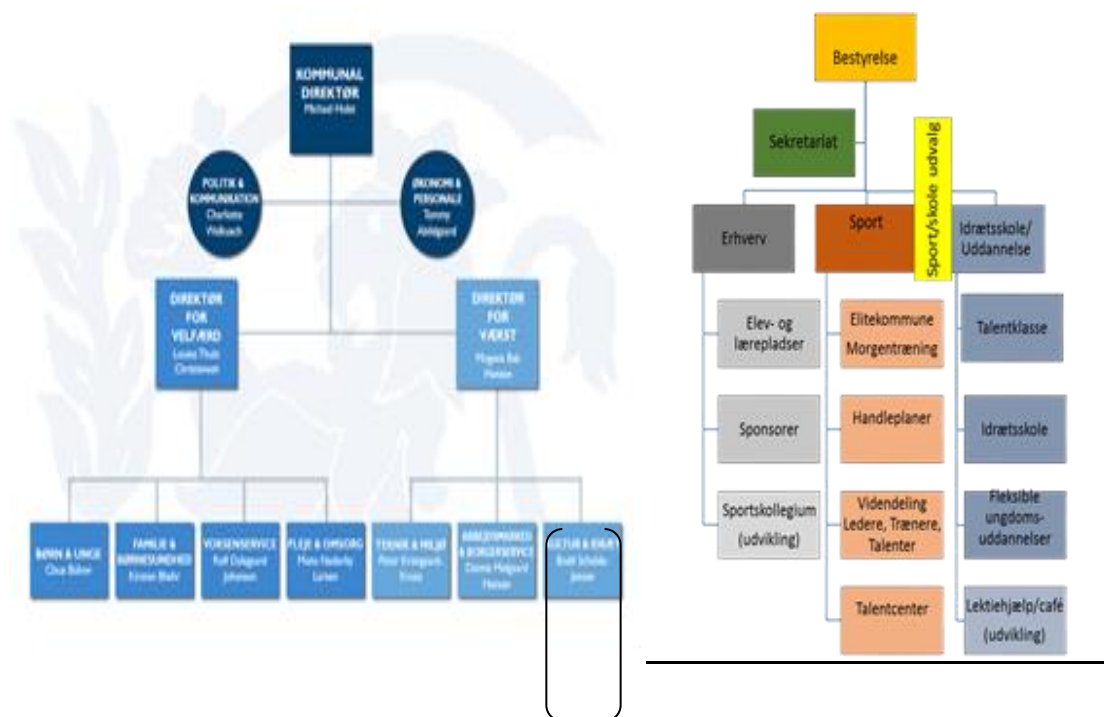
Det er et politisk mål at gøre Fredericia til et attraktivt sted at dyrke eliteidræt og udvikle sig som idrætstalent, så byen kan rekruttere og fastholde unge eliteidrætsudøvere (borgere).

Politikernes ambitioner bakkes op af erhvervslivet, der har øje for, at fremtidens erhvervsledere skal rekrutteres fra eliteidrætten.<sup>55</sup>

Organisationen bærer således på en stærk vision, som er en forudsætning for engagement.



### Fredericia Kommunes organisering<sup>57</sup>



<sup>55</sup> Artikel: Fra Eliteidræt til erhvervsliv. 12 dec 2016. Adm. direktør i Dansk Erhverv Jens Klarskov udtaler, at eliteatleter udvikler stærke lederkompetencer i deres sportslige karriere mm. Artikel hentet fra [www.teamdanmark.dk/presse/nyhedsarkiv2016/december/klarskov-elite](http://www.teamdanmark.dk/presse/nyhedsarkiv2016/december/klarskov-elite)

<sup>56</sup> Tegning af Fredericia Eliteidræts organisation er hentet fra [www.fredericiaeliteidraet.dk](http://www.fredericiaeliteidraet.dk)

<sup>57</sup> Tegning af Fredericia Kommunes organisation er hentet fra [www.fredericiakommune.dk](http://www.fredericiakommune.dk)



### Min funktion i kommunen

Jeg er ansat som idrætschef i Fredericia Kommunes Kultur og Idrætsafdeling (indrammet foroven). Jeg referer til chefen for Kultur & Fritid, der referer til direktøren for vækst. Jeg har ansvaret for Fredericia Kommunes opgaver på eliteidrætsområdet, herunder eliteidrætskommune-samarbejdet med Team Danmark. I Kultur & Idrætsafdelingen indgår syv personaler i hverdagen, deriblandt en idrætskonsulent og en eventmand, der begge er beskæftiget med opgaver ad hoc i eliteidrætskommunen.

Jeg er samtidig sat i "spidsen" for Fredericia Eliteidræt, hvor jeg leder samarbejdet om talentudvikling i eliteidrætskommunen i samarbejde med Team Danmark. Jeg fungerer som daglig leder med reference til en række samarbejdspartnerne, der udgør Fredericia Eliteidræts bestyrelse på i alt ni medlemmer - repræsenteret ved det lokale erhvervsliv, skole, ungdomsuddannelse, eliteklubber, Team Danmark. Dertil kommer politisk repræsentation fra kommunen ved fmd. for Kultur og Idrætsudvalget.

Jeg har fire medarbejdere ansat under mig, der er knyttet til Fredericia Eliteidræt i helholdsvis 14, 10, 9 og 3 timer. Medarbejderne varetager opgaver i Fredericia Eliteidræt i hverdagen inden for sport og skole - herunder aktiviteter i morgentræning samt øvrige aktiviteter, bl.a. talentcenter, klubudviklingsopgaver, videndeling mm. Jeg leder aktiviteterne i regi af sekretariatet med base i den kommunale Kultur og Idrætsafdeling.

120 talenter indgår i Fredericia Eliteidræts talent setup i alderen 13-19 år i 2017. Det er mere end en fordobling fra starten i 2009, hvor 50 talenter indgik. 15 idrætsgrene er repræsenteret. I alt indgår 15-20 klubber med talenter. 10 % af udøverne bor uden for kommunen.<sup>58</sup>

### Mit krydspres

Som idrætschef leder jeg således opad i det kommunale hierarki i forhold til Team Danmark aftalen med reference til Kultur & Fritidschefen og til direktøren for vækst. Der anvendes 1.3 millioner kr. årligt på eliteidræt og talentudvikling i Fredericia Eliteidræt i en fireårig periode. Holdningen er, at tilførsel af ressourcer skal findes inden for rammen.

I Fredericia Eliteidræt leder jeg ud til siden i mit samarbejde med et erhvervsliv, ungdomsuddannelser, skole, Team Danmark mm. Alle har de comittet sig (over for kommunen) til at udvikle attraktive talentmiljøer, der bl.a. skal leve op til politiske ambitioner om at brande sig som idrætsby på talentudvikling.

Strategiske indsatser kan godt rumme ønsker for yderligere økonomi, hvilket kan føre med sig, at jeg skal medvirke til at rette henvendelse ind i det politiske system men uden om min egne chefer. Jeg befinder mig på den måde i et krydspresituation i forhold til at skulle lede Fredericia som eliteidrætskommune.

---

<sup>58</sup> Data omhandlende Fredericia Eliteidræt. Der henvises til Fredericia Eliteidræt: [www.fredericiaeliteidraet.dk](http://www.fredericiaeliteidraet.dk)

## Del 2: Fredericia Eliteidræts ressourcer

Økonomi, mennesker og materiel udgør Fredericia Eliteidræts ressourcer og danner miljøets forudsætninger.<sup>59</sup>

Det er tale om menneskelige ressourcer i form af antal trænere, deres uddannelsesniveau, tilgang til eksperter og kompetente ledere mm.

De materielle ressourcer udgøres af faciliteter til træning, testning, udstyr mm.

### Økonomi

Fredericia Kommune anvender i perioden 2016-2019 1,3 millioner kr. årligt til talentudvikling i eliteidrætskommunen i regi af Fredericia Eliteidræt.

Der er tale om at bruge ca. 300.000 kr. i udgifter til at facilitere træning. Ca. 500.000 kr. bruges til at koordinere og gennemføre træning og aktiviteter i regi af Fredericia Eliteidræt og ca. 500.000 kr. anvendes til at støtte eliteklubber. Der er tale om medfinansiering til trænerløn, økonomisk støtte til målsætning og gennemførelse af strategiudvikling, økonomisk støtte til talenter i nationale og internationale konkurrencer og desuden til træner-leder uddannelse og til deltagelse i fora for videndeling om talentudvikling.

Eliteklubberne tilføje således selv yderligere økonomi ind i eliteidrætskommunen via økonomiske bidrag til talenttrænere i morgentræning, der varetager klubtræning. Desuden til udstyr til brug i træning i hverdagen.<sup>60</sup>

### De menneskelige ressourcer

#### Trænere og eksperter

Fredericia Eliteidræt knytter eksperter til miljøet inden for fysioterapi, kostvejledning, til

---

<sup>59</sup> Der henvises til Kristoffer Henriksens miljøsucces faktor model for de ressourcer, der samlet set udgør miljøets forudsætninger

<sup>60</sup> Fokusgruppeinterview 17 nov. 2016. Deltagelse af elitekoordinatorer i henholdsvis Haderslev, Kolding og Vejle eliteidrætskommuner. I en sammenligning med nabokommuner afsætter Haderslev Kommune 1, 6 millioner kr. til formålet, Vejle ca. 700.000 kr. og Kolding ca. 1,3 millioner kr.

uddannelse- og jobvejledning, til sportspsykologisk bistand, til samarbejde med eliteklubber om strategiudvikling.

Fredericia Eliteidræt har samtidig tilknyttet to fysiske trænere til sine aktiviteter. De to trænere har ansvaret for den fysiske træning af talenter og samarbejder i den kontekst med eliteklubbernes trænere i håndbold, fodbold, badminton og svømning, der indgår i den idrætsspecifikke træning om morgenen. Der samarbejdes bl.a. om fysiske test om træningsvejledning og øvelsesvalg.

Ingen trænere og/eller eksperter i eliteidrætskommunen indgår på fuld tid. Alle trænere er tilknyttet på timebasis – mellem 3 og 10 timer pr. uge. Klubbernes trænere i eliteidrætskommunen er til gengæld tilknyttet eliteklubberne ved siden af, hvor de træner talenterne. I ingen af tilfældene er der dog tale om, at arbejdet samlet set udgør en fuldtidsstilling. Alle trænere bestrider derfor et civilt job ved siden af.

Fredericia Eliteidræt tilstræber en model, der hedder én elitetræner til 15 talenter. Det passer med én svømmetræner til 6 triatleter og 9 svømmere, to fodboldtrænere til 28 fodbold drenge. Tre håndboldtrænere deler træningen af 30 håndboldspillere. 2 badmintontrænere er der på skift og deler træningen af 6 badmintonspillere.

Fredericia Eliteidræts to fysiske trænere har 23 talenter i primært individuelle idrætsgrene, der har fysisk træning som morgentræning.<sup>61</sup>

Klubbernes trænere har deres ansættelsesforhold via klubben, som indgår samarbejdsaftale med Fredericia Eliteidræt. De fysiske trænere og tilknyttede eksperter har derimod deres ansættelse i Fredericia Eliteidræt regi.

Alle trænere besidder relevant uddannelse i forhold til at varetage talenttræning. Fredericia Eliteidræt henholder sig til kontraktlige forhold i Team Danmark aftalen – krav om niveau.<sup>62</sup>

### Lederne

Klubberne har udpeget ledere for elitekommunesamarbejdet med Fredericia Eliteidræt. Der er ingen specifikke krav til et fagligt niveau på ledersiden fra Team Danmarks side, som der er på trænarsiden. Der er derfor også tale om, at det er frivillige ledere i foreningerne, der har påtaget sig opgaven, men uden nødvendigvis at besidde nogen særlig sportslig kompetence.

Lederne refererer til egne bestyrelse i forhold til indsatser. Lederne arbejder i bedste fald ud fra en overordnet strategi for talentarbejdet, der er nedfældet i handleplaner, som udgør det formelle grundlag for samarbejdet mellem eliteklubber og Fredericia Eliteidræt om talentudvikling i den

---

<sup>61</sup> Data om forhold i Fredericia Eliteidræt. Der henvises til Fredericia Eliteidræt for yderligere oplysninger herom

<sup>62</sup> Samarbejdsaftale mellem Fredericia Kommune og Team Danmark 2016-2019

enkelte idrætsgren.<sup>63</sup> Der er tale om fireårige forløb, der følger Fredericia Kommunes aftaleperiode med Team Danmark.

Fredericia Eliteidræt oplever, at klublederne har udfordringer med at følge op på de fælles målsætninger for talentarbejdet i hverdagen. Et par af eliteklubberne har målsætninger om at tilknytte koordinatore og/eller konsulenter, der skal implementere strategier, tage sig af talentarbejdet og koordinere dialogen internt i klubberne. Men det sker ikke.

Klubberne ønsker alle at arbejde langsigtet med talentudviklingen, men kontinuiteten kommer til at mangle, når der mangler hænder. Talentarbejdet er derfor ofte noget trænerne kommer til at stå for, hvilket betyder, at den røde tråd kommer til at mangle i forhold til klubbernes strategier.

### **De materielle ressourcer**

Fredericia Eliteidræt stiller faciliteter til rådighed for al træning i eliteidrætskommunen. Det sker på arealer i Fredericias Madsby Park med et centrum i Fredericia Idrætscenter for alle indendørs aktiviteter. Talenter i fodbold anvender udendørs arealer på området. Faciliteterne rummer gode træningsforhold for fodbold på græs og kunstgræs, for håndbold og badminton i haller og for svømmetræning i svømmehal med adgang til 50 meter bassin.

Fredericia Idrætscenter har ikke udstyr til rådighed, der kan anvendes til at teste sportstalenter. Fredericia Eliteidræt samarbejder derfor med Fredericia Gymnasium om fysiske test af talenter. Det sker i gymnasiets faciliteter. Der er tale om simple fysiske test, da gymnasiet ikke råder over et avanceret udstyr, der kan håndtere et elite setup på internationalt niveau. Talenter i Fredericia Eliteidræt, der indgår på diverse landshold, testes derfor typisk i de forskellige landsholds regi i faciliteter på Odense Universitet, Institut for Idræt og Biomekanik.

Fredericia Eliteidræt lejer lokaler i Fredericia Idrætscenter til at afholde sine aktiviteter. Der indgår ikke særlige mødelokaler, lounge eller caféstue, som tilhører Fredericia Eliteidræt. Der er derfor heller ikke et særlig opholdsrum i idrætscentret, der er forbeholdt talenterne.

Træningsfaciliteterne udgør rammen. Det er her de unge mødes, træner og skaber relationer med hinanden.

### Pres på faciliteterne

Imidlertid forekommer træningsfaciliteter til fysisk træning til tider at være utilstrækkelige. Mængden af talenter, der har behov for at anvende styrketræningsfaciliteterne i morgentræningen overstiger til tider kapaciteten. Specielt hvis der kommer skadede udøvere til fra flere forskellige idrætsgrene på samme dag bliver det for presset. Nick, der er håndboldtræner

---

<sup>63</sup> Samarbejdsaftale mellem Fredericia Kommune og Team Danmark 2016-2019

fortæller ” *Det svækker kvaliteten af træningen for de unge, at de til tider ikke har plads nok og derfor heller ikke tid nok til at nå at lave deres øvelser*”.<sup>64</sup>

Det er en udvikling, der bl.a. hænger sammen med, at eliteklubberne i stigende grad prioriterer den fysiske træning, som en del af morgentræningen og ikke længere kun træner idrætsspecifikt.

Adgangen til træningsfaciliteter er en af de forudsætninger, som idrætsforskerne prioriterer i forhold til at skabe attraktive talentmiljøer. Kristoffer Henriksen lægger således vægt på, at udøverne har adgang til faciliteter – også med mulighed for tage initiativ til at træne selv. Som en modpol til attraktive talentmiljøer beskriver han forholdet på følgende måde - *der er pres på faciliteterne og udøverne kan ikke komme til at træne ekstra*.<sup>65</sup>

I forhold til at forbedre setup` i Fredericia Eliteidræt foreslår Nick (håndboldtræner) at ændre strukturen. ”*Det vil være et kvalitetsløft, at talenter i ungdomsuddannelse havde deres morgentræning som hidtil mellem kl. 7.45 og 9.30 og så havde talenter i 7-9 klasse deres træning mellem kl. 10.00 og 11.45. Det vil skabe mere plads til træning og give mere tid til at arbejde med den enkelte udøver, og derved også give mig som træner bedre vilkår for at øge kvaliteten yderligere. Det frem for som nu, hvor jeg ikke oplever, at der er tid nok til at lave målsætninger og følge op på alle udøverne*”.<sup>66</sup>

Eliteklubberne mener samtidig, at adgangen til de fysiske træningsfaciliteter også bør være bedre uden for morgentræning – om aftenen. Thomas Larsen, der er leder i håndbold siger: ”*Som klub har vi ikke adgang til styrketræningsfaciliteterne for vores elitespillere og talenter i hverdagen i det omfang, vi har brug for. Det harmonerer ikke, at være eliteidrætskommune og så ikke kan få tid nok til træning af vores talenter, fordi lokalet ikke kan bookes i tilstrækkelig grad, fordi der skal være adgang for alle*”.<sup>67</sup>

### Knaphed på ressourcer udfordrer læring i praksisfællesskaber

Ressourcerne i talentmiljøet kan forekomme at være begrænset, hvilket kan være med til at begrænse talenternes udvikling af sportslige og personlige kompetencer.

Den amerikanske forsker Etienne Wenger siger, at læring er en social aktivitet, der involverer løbende tilløb til opbygning af fællesskaber (praksisfællesskaber). Praksisfællesskaber bestemmes ikke af ydre forhold, men er omvendt noget vi gør og skaber sammen. Når læring beror på en

---

<sup>64</sup> Fokusgruppeinterview med talenttrænere 1 dec. 2016

<sup>65</sup> Kristoffer Henriksen. 2011. Talentudvikling i verdensklasse side 167. Dansk Psykologisk Forlag

<sup>66</sup> Fokusgruppeinterview med trænere 1 dec. 2016

<sup>67</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

social praksis må individet således engagere sig i fællesskabet for at lære.<sup>68</sup>

Det er i den sammenhæng relevant, at se på om trænere og ledere har tid – eller gives tid nok - til at kunne engagere sig i Fredericia Eliteidræts talentudviklingsmiljø i et tilstrækkeligt omfang. Det er således Wengers tese, at læring ikke kan reduceres til viden tilegnelse ud fra struktureret undervisning. Læring handler nok så meget om folks udvikling af mening, identitet, fællesskaber og deltagelse i social praksis.<sup>69</sup>

Wengers antagelser ligger i tråd med af Lars Qvortrup, der slår fast at læring ikke kan pådømmes nogen. Læring er således en selvberørende proces.<sup>70</sup> Kun den lærende selv (LÆS=talentet) kan lære, hvilket sker i processer over tid. Det er således tale om en læringsproces der finder sted i træning, men i lige så høj grad uden om selve træningen. Relations-skabelse mellem talenter og trænere er et element i den kontekst.

Lotte Darsø sætter de menneskelige ressourceudfordringer i Fredericia Eliteidræt på spidsen med følgende udsagn (ganske vist i en anden sammenhæng i en dialog om paradoksledelse) *Den frugtbare videndeling sker, når relationerne dyrkes, mens den udebliver, når hver medarbejder(=trænere) presses til kun at passe sit eget.*<sup>71</sup>

I overført betydning kan det være en udfordring, at der mangler tid til, at trænerne både kan træne udøverne og dyrke relationerne i det nære miljø. Trænerne når kun at instruere. "Relationstabet" kan føre med sig, at Fredericia Eliteidræt blot leverer rammer til talenttræning men ikke tid nok til udvikling af de praksisfællesskaber, der skal til, hvis der skal komme læring ud af det.

Anders Lange og Brian Jensen siger, at talentmiljøet er lig med den sociale kontekst, hvorfor det handler om at skabe gode forudsætninger for, at talenterne kan udvikle deres sociale identitet. Hvilket igen er ensbetydende med et praksisfællesskab, hvor unge talenter oplever handlefrihed, oplever tillid og tryghed og tør tage et personligt ansvar. Hvilket forudsætter, at økonomi, mennesker og materiel er intakt.<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> Etienne Wenger 2004. Praksisfællesskaber 257-259, læring, mening og identitet

<sup>69</sup> Etienne Wenger 2004. Praksisfællesskaber side 257-259, læring, mening og identitet

<sup>70</sup> Lars Qvortrup i Læring, beslutningskommunikation og selvforandring. Side 87 i Erik Elgaard m.fl 2008. Ledelse og læring i organisation. Hans Reitzlers Forlag

<sup>71</sup> Krarup Hanne Jessen 2016. Forandringsledelse uden forandringslede side 151. Lotte Darsø citat.

<sup>72</sup> Anders Lange & Brian Jensen 2016. Elitebørn i sunde rammer side 69. Forlaget Herreværelset

## Del 3: Processen - de daglige rutiner, talentets udvikling og præstation

### Udvikling af personlige kompetencer

Det er 15. november 2016. Fredericia Eliteidræt står for morgentræning den dag. Det vil sige for en gruppe af udøvere. Ca. 30 talenter i ungdomsuddannelse har en fælles aktivitet mens talenter i 7-9 klasse træner i deres idrætsgren. Temaet for den fælles aktivitet er "Hvad vil det sige at være talentfuld". Der er fokus udvikling af talenternes personlige kompetencer.

Til formålet er Morten Bennekou, prof. cykeltræner inviteret.<sup>73</sup> Talenterne har haft mulighed for at forberede sig. Bennekou har sendt spørgsmål ud til de unge udøvere før fællestimen. Talenterne har forholdt sig til flere spørgsmål, bl.a. 1) Hvad motiverer dig til at prioritere din sport som du gør, 2) Gør du det du skal, eller gør du det, der skal til?<sup>74</sup>

Spørgsmål nr. to provokerer flere af udøverne og da Bennekou gentager spørgsmålet i mødet, svarer Emil, der er triatlet og går i 3G på gymnasiet: "Jeg gør, hvad jeg kan"

På et tidspunkt i fællestimen siger Bennekou til den samlede gruppe af unge: "Det er nu I skal overtage projektet. Gøre det til jeres eget." Det får Alberte til at svare: "Det kan være vanskeligt at gøre, det du siger, for hvad er det lige", hvis man har en god træner og han fortæller én, hvad man skal gøre, så lytter jeg til ham, så begynder jeg jo ikke bare at gøre mere selv". Bolden er "spillet tilbage hvor den kom fra" – til Bennekou.

Da fællestimen er ved at slutte, vil Bennekou gerne vide, om de unge talenter tager noget med sig fra fællestimen. Det gør Søren, der er håndboldspiller, Han svarer: "Jeg synes, at jeg nu kan reflektere bedre over nogen ting". Det er en anden udøver, der hedder Morten enig i. Han siger til Bennekou: "Tingene sætter min egen udvikling i fokus og ens hold bliver kun bedre, hvis man selv udvikler sig personligt".<sup>75</sup>

### De personlige kompetencer er i fokus i Fredericia Eliteidræt

Mødet med Bennekou var målrettet de ældste af Fredericia Eliteidræts sportstalenter, dem der forener elitetræning med en ungdomsuddannelse. Derfor var alle talenter i idrætsskolen heller ikke med denne gang. De havde træning i stedet for i deres respektive idrætter.

Ikke alle udøverne er lige begejstret, når Fredericia Eliteidræt aflyser idrætsspecifikke træninger til fordel for fælles aktiviteter med fokus på udvikling af talenternes personlige kompetencer. Som Emil, der er triatlet forklarer det: "Det kan godt være irriterende. Min første tanke er, så skal jeg

---

<sup>73</sup> Morten Bennekou blev i januar 2016 tildelt Team Danmark og Dansk Supermarkeds Talentpris for bogen Stålsat – om talentudvikling i sportens verden

<sup>74</sup> Morten Bennekou dialogmød med talenter i Fredericia Eliteidræt 15 nov. 2016

<sup>75</sup> Talenternes dialog med Morten Bennekou, 15 nov. 2016. Udpluk fra dialogen i morgentræning

have presset en ekstra træning ind på et andet tidspunkt i den uge. (I stedet for den træning, der er aflyst).<sup>76</sup>

En anden grund til at ærgre sig over Fredericia Eliteidræts fællestime giver Nikolaj, som er badmintonspiller udtryk for: *"Trænerne følger ikke altid op på de foredrag og fællesting som Fredericia Eliteidræt står for. Så nogen gange ved jeg ikke rigtig, hvad jeg skal bruge det til. Trænerne skal være bedre til at følge op, når vi mødes gangen efter, så vi kan snakke om det og lærer noget af det. Det er jo rigtig fedt synes jeg – også at få snakket med de andre"*<sup>77</sup>

Fredericia Eliteidræt ser det som en opgave at understøtte udviklingen af de unge udøveres personlige kompetencer. Det sker således via en række tværgående aktiviteter, der foregår som fællestimer for udvalgte grupper af talenter, og finder sted i løbet af året.

Et andet eksempel på en Fredericia Eliteidræt aktivitet kan være et særskilt forløb for talenter i 9. talentklasse i sportspsykologi, der placeres på fire tirsdage i morgentræning i januar måned hvert år. Fremfor at træne i sin idrætsdisciplin gennemfører talentklassen et forløb, hvor der er fokus på at skabe bevidsthed om betydningen ved at vælge elitesport til, herunder hvordan man kan strukturere det fremadrettet i overgangen mellem skole og ungdomsuddannelse.

Forældre til de unge deltager – som en del af mikromiljøet – i dele af forløbet.

Forløbet i sportspsykologi er bare et af flere eksempler på en af Fredericia Eliteidræts aktiviteter, hvor forældre inviteres med og/eller har mødepligt.

#### Idrætstalenter bruger 70 timer om ugen på skole og sport

De personlige kompetencer er vigtige at besidde for de unge sportsudøvere. Hverdagen er travl for de fleste udøvere og nok særligt for de af Fredericia Eliteidræts talenter, der kombinerer elitesport med en ungdomsuddannelse. Træningsmængden er således vokset over et tiår og andrager 20 til 25 timer pr uge for de bedste. Sammenholdt med 30 timers skole og lektielæsning ved siden af, giver det en almindelig uge på ca. 60-70 timers skole og sport.<sup>78</sup>

Talenterne giver udtryk for, at deres hverdag er presset: Emil i triatlon, der er på en fireårig Team Danmark ordning og går på gymnasiet siger: *"Alle mine venner gik jo ud sidste år. Jeg tænker da over, jeg kunne være færdig nu. Det er vigtig med opbakning uden for skolen – at Fredericia Eliteidræt og forældre hænger sammen. Hvis jeg skulle have taget gymnasium på tre år samtidig med træning og skulle aflevere opgaver til tiden, så havde det været rimeligt svært at få det til at hænge sammen."*<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>77</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>78</sup> Timeantallet er anslået på baggrund af, hvad talenterne giver udtryk for når man spørger dem hver for sig

<sup>79</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016



Emil ofrer dog gerne nogle ting til gengæld for en tilværelse som idrætstalent. Emil siger: *"Jeg får masser af oplevelser, jeg udvikler mig personligt, får kompetencer jeg kan bruge hele livet"* Cathrine Skau Hansen, der er svømmer er enig, *"Der er mere at vinde end at tabe – ellers gjorde man det jo ikke"*<sup>80</sup>

Opbakningen kan være forskellig fra omgivelserne. Nikolaj i badminton som er første års studerende på handelsskolen siger: *"Man savner lidt at være sammen med sine venner, men mine venner uden for sporten acceptere det."*<sup>81</sup>

For August Olesen i fodbold mærkes forandringerne dog i overgangen fra idrætsskole til ungdomsuddannelse. August går nu i 2 G på gymnasiet og siger: *"Det var lettere i talentklassen i skolen, folk i klassen vidste, hvad vi lavede, det var socialt acceptabelt, at der ikke var tid til andet i dagligdagen."*<sup>82</sup>

### Klubberne har fokus på at udvikle talenternes personlige kompetencer

Flere af de lokale eliteidrætsklubbers trænere er bevidste om at udvikle talenternes personlige kompetencer.

Fodboldklubben og triatlonklubben har mål om at organisere udviklingsamtaler. I fodbolds tilfælde sker det for gruppen af unge mellem 13-15 år. Her indgår forældre. Dennis Foged talentchef i FC Fredericia beskriver det: *"Her får de unge at vide, hvor verden skal stå. Så har vi også en holdning til, hvordan forældre skal agere. Spillerne skal selv tage ansvar for fælleskabet omkring holdet. De skal selv bære taskerne. Det skal forældrene ikke gøre for dem."*<sup>83</sup>

Carsten Andersen fra triatlon gør opmærksom på, at der nok er stor forskel i tilgangen til arbejdet med de personlige kompetencer i holdsport og individuel sport. *"Vores talenter har daglige samtaler med trænerne, man får nok snakket mere med trænerne som talent i individuel idrætsgrene end i holdsport."*<sup>84</sup>

Det er et udsagn der understøttes af talenttræner i triatlon klubben Boris Bjulver, der fortæller: *"De unge indgår i træningsplanlægning. Vi gennemfører individuelle samtaler om års mål og har i øvrigt et særligt fokus på, at lære talenterne at være tålmodige. De skal ikke forcere udviklingen – det vil sige træne lige så meget som dem, de ser op til. Vi lærer dem at håndtere*

---

<sup>80</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>81</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>82</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>83</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>84</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

*træningsbelastning. Fredericia Eliteidræts aktiviteter er på den måde godt ved, at vi træner på tværs af alder og desuden idrætsgrene. Man kan spejle sig i hinanden".<sup>85</sup>*

Badminton træner Lars Folmer har rettet sit fokus fremad i arbejdet med de unge. *De unge får ansvar i forhold til at vælge individuelle øvelser til – hvad kan jeg i forhold til de andre udøvere. Det skal de så følge op på.<sup>86</sup>*

Det er Lars Folmers syn, at idrætstalerne opnår en større bevidsthed, om det der foregår – det de er en del af, når de arbejder på den måde – end så mange andre opnår. Et forhold som skolelærer (og kontaktlærer) Henriette Christensen bekræfter: *"Man kan se forskel på, om eleverne kommer fra talentklassen eller ikke. Sportstalerne er altid klar, de har styr på tingene. De tager initiativ. Man skal ikke diskutere med dem.<sup>87</sup>*

Trænerne ser det således som et naturligt element i træningerne at arbejde med udøvernes kompetencer. FC Fredericia's fodboldtræner Morten Kjærgaard udtrykker det: *"Når de unge skejer ud, tager man en dialogen med dem enkeltvis enten med det samme eller lige efter træning.<sup>88</sup>*

#### Udøvere og trænere savner bedre samarbejde om at kunne kombinere skole og sport

Flere talenter i ungdomsuddannelse anfægter mangel på koordinering og samarbejde mellem Fredericia Eliteidræt og ungdomsuddannelser. Det kommer til udtryk på flere områder. Skemalægningen for eksempel. Der flyttes rundt på timer i gymnasiet fra uge til uge og når idrætstimer placeres på tirsdage og torsdage, hvor der er morgentræning, rammes udøverne ved, at de ikke har ressourcer til at gennemføre hele deres program. Tre træninger på samme dag kan være for hårdt fysisk og de tvinges derfor til at vælge noget fra.

Et talent forklarer: *Jeg vælger at blive væk fra obligatorisk idræt på dage med kampe. Læreren forstår ikke rigtig, hvis jeg ikke kan give mig fulgt ud. Min lærer synes, at obligatorisk idræt er lige så vigtig som min sport. For nylig skulle vi lave en bibtest i idræt. Vi havde lige lavet en til morgentræning også. Kan de da ikke snakke lidt sammen eller trænerne kan bare aflevere resultatet på skolen.<sup>89</sup>*

Det er talenternes oplevelse, at der hverken er forståelse eller accept blandt alle lærere i ungdomsuddannelserne for talenternes prioritering af sport, herunder de aftaler, de har fået at vide er indgået.

---

<sup>85</sup> Fokusgruppeinterview med trænere 1 dec. 2016

<sup>86</sup> Fokusgruppeinterview med trænere 1 dec. 2016

<sup>87</sup> Fokusgruppeinterview med trænere 1 dec. 2016

<sup>88</sup> Fokusgruppeinterview med trænere 1 dec. 2016

<sup>89</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 6. okt. 2016.

Et talent på handelsskolen, der er på andet år fortæller: *"Jeg blev for nylig tildelt et 7 tal ved karaktergivning i et fag, hvor jeg håbede på et 10 tal. Jeg spurgte min lærer til karakteren og fik besked om, jeg ikke kunne forvente mere, når jeg ikke kom til timerne."*<sup>90</sup>

Svaret var overraskende derhen, at eleven har lov til at blive væk fra undervisningen på grund af talenttræning.<sup>91</sup>

Der er dog også unge, som oplever at tingene bare fungerer, måske fordi læreren er en anden. Nikolaj i badminton, der også går på handelsskolen fortæller: *"Min uddannelse er god til at bakke op. Jeg får aldrig fravær, heller ikke selv om jeg kommer lidt for sent til timerne efter morgentræning"*<sup>92</sup>

Flere talenter i bl.a. håndbold, dans og ridning oplever at komme i vanskeligheder, når opgaverne (som talenterne udtrykker det) – kommer i bunker. Fem afleveringer i fem fag inden for to uger kan forekomme. Når det falder oven i et fyldt sportsprogram med træning og konkurrencer, kommer talenterne på "overarbejde". Udøverne prøver typisk at nå det. Et talent fortæller om en travl uge: *Jeg havde flere afleveringer i samme uge. Vi fik i klassen udsat en aflevering til fredag (frem for tirsdag), men onsdag kunne jeg godt se, det ikke vil gå alligevel, da der var kamp torsdag aften. Jeg spurgte om udsættelse til søndag, Min lærer sagde nej. Jeg afleverede dog først søndag. Ellers skulle jeg droppe kampen.*<sup>93</sup>

En træner omtaler samarbejdet mellem trænere og ungdomsuddannelserne om de unge for elendigt: *"Jeg har ingen kontakt med ungdomsuddannelserne i forhold til fravær og om de unge kan klare overgangen. Det er noget man tilfældigt hører. Hvis det ikke helt hænger sammen på ens uddannelse, har man problemer med det...man får ikke lavet sine lektier. Det sejler – de er ude på dybt vand. De kommer jo ikke selv og fortæller, at de er bagud med fem opgaver og det kan man ikke få at vide noget om. Man skal selv være meget opsøgende for at finde ud af, hvordan det går de unge. Man kan ikke engang få noget af vide om fraværet. Så kan man jo ikke gøre noget – for eksempel sige til den unge at han skal få styr på sin skole, før han kan træne med igen. Jeg tror jo også, at der er nogen af eleverne (udøverne), der tror de kan gøre, som det passer dem, fordi de har det privilegie med sig - stempel som talent."*<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Gruppeinterview med talenter 6. okt. 2016

<sup>91</sup> Fredericia Eliteidræts aftale med IBC Fredericia- Middelfart gør, at talenter har fri til elitetræning, når undervisningen foregår samtidig med.

<sup>92</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>93</sup> Gruppeinterview med talenter 6 oktober 2016

<sup>94</sup> Fokusgruppeinterview med trænere 1 dec. 2016

### Ungdomsuddannelserne giver ingen særlig opmærksomhed til idrætstalenter

Ungdomsuddannelserne har en aftale med Fredericia Eliteidræt om at give plads til morgentræning for talenter. De gør det på forskellig vis. Gymnasiet friholder timer på udvalgte linjer. Det betyder, at de såkaldte idrætsklasser først begynder undervisning kl. 10.00 på tirsdage og torsdage. På handelsskolen og på teknisk gymnasium har idrætstalenter lov til at blive væk fra undervisning, mens talenttræning pågår. Talenter har så mulighed for at kompensere for den manglende undervisning via bodyordninger. Inspektør på gymnasiet, Peter Knudsen fortæller: *"Vi skal give plads til morgentræning. På gymnasiet har vi ellers ikke et specielt fokus på idrætstalenter. Vi har ganske vist en dialog med de unge, hvis de har udfordringer, – men det er dem der skal komme til os. Og tit opstår problemerne ude ved den enkelte lærer, som har talentet"*<sup>95</sup>. Den enkelte lærer er dog ikke forpligtet til at give idrætstalenter særlige vilkår for opgaveaflevering mm.<sup>96</sup> De unge sportsudøvere skal derfor kunne tage ansvar for sig selv. De skal besidde en selvstændighed - et mod til at tage dialogen med lærere om behov for opgaveudsættelser mm. også med de lærere, som talenterne fornemmer ikke har en interesse i at tilgodese dem ekstraordinært. Flere talenter tager konfrontationen, men der er også idrætsudøvere, der vælger ikke at henvende sig. Som en gymnasielærer udtrykker det: *"Vi kalder ofte idrætsklasserne for de "stumme klasser". De siger simpelthen ikke noget af sig selv. Men de er som ofte velforberedte til timerne."*<sup>97</sup> Disse elever er således i risiko for at blive stresset i miljøet, når de ikke lykkes fuldt ud med at tilfredsstille alle parter og ikke får det sagt.

### Idrætsskolen Ullerup Bæk har det som et mål at skabe sammenhæng i talenternes hverdag

Idrætsskolen ser det til gengæld som deres opgave, at skabe sammenhæng i talenternes hverdag. Henriette Christensen der er matematiklærer i både 7. og 8 talentklasse fortæller: *Vi ser det som vores vigtigste opgave, at idrætstalenterne får sammenhæng mellem skole og sport, så de føler, at de kan nå deres ting. Konkret gør vi det, at idrætstalenter ikke får ret mange lektier for. Når vi gør det sådan, så ved eleverne, at der skal knokles i timerne for at nå det. Jeg oplever på den baggrund, at vi har fået skabt et miljø i talentklasserne, hvor der knokles i timerne, hvor der arbejdes målrettet med tingene i alle timer."*<sup>98</sup> *Vi laver sommetider et årshjul for alle talenter. Vi hænger skemaerne op, så alle kan se, hvornår det enkelte talent har meget travlt i sin sport. Det skaber en god forståelse for hinanden og er med til at differentiere opgaveafleveringer, som der selvfølgelig er nogen af."*<sup>99</sup>

<sup>95</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016. Peter Knudsen giver således udtryk for, at der ikke er særlige forløb for talenter. Til gengæld er idrætstalenterne prioriteret i særlige studieretninger før andre.

<sup>96</sup> Det er der dog flere eksemplarer på, at lærere alligevel vælger at gøre

<sup>97</sup> Fokusgruppeinterview med trænere 1 dec. 2016.

<sup>98</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>99</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

Det overrasker Peter Knudsen at høre om idrætsskolens tilgang. *"Jeg vidste ikke, at I havde det som et mål ikke at give idrætstalenterne lektier for af betydning. Det stiller dem jo noget anderledes end andre elever, når de begynder i ungdomsuddannelse."*<sup>100</sup>

#### Eliteklubberne har ikke fokus på skoledelen

Eliteidrætsklubberne ser det ikke som deres primære opgave i eliteidrætskommunen, at skulle være et bindeled mellem uddannelse og sport for de unge. To udtalelser rammer klubbernes fokus ind: Thomas som håndboldleder udtrykker sig på følgende vis: *"Det er vores opgave i eliteidrætskommunen at drive håndbold."*<sup>101</sup> En triatlon leder supplerer: *"Jeg ser det nu også som en opgave at være med til at skabe miljøet. Der skal være gode trænere, og det skal være sjovt at komme"*<sup>102</sup>

I fodbold er det dog holdingen, at talenterne selv må på banen. Talentchef, Dennis Foged forklarer: *"Det er ens forpligtigelse selv at tage dialogen med lærere og trænere i forhold til at løse sine ting"*.<sup>103</sup>

#### Talenterne betoner betydningen af sammenhæng mellem skole og sport - forældre kan spille en rolle

Talenterne selv siger, at der er en tæt sammenhæng mellem at tingene fungerer i skolen, og at de udvikler sig sportsligt. August fortæller: *Hvis det ikke går godt i skolen, så har man ikke lige det der skal til at træne – motivationen hænger bare så."*<sup>104</sup> Nikolaj i badminton følger op: *"Har jeg dårligt humør og ikke har det fedt med så mange ting, så spiller jeg dårligt og omvendt. Vi arbejder på det derhjemme, at jeg skriver det ned på min telefon, der gør mig glad – så kan jeg tage det frem og huske det"*.<sup>105</sup>

Nikolajs udsagn vidner også om, at forældrene i det konkrete tilfælde er inddraget i talentudviklingen ved at forsøge at hjælpe Nikolaj med at kombinere skole og sport. Forældrenes indsats kan fint være en udløber af de kurser og talentforløb, som Fredericia Eliteidræt involvere forældre i. Men det er ikke givet, at alle forældre påtager sig den rolle, hvorfor mange talenter skal håndtere udfordringerne selv i forbindelse med ungdomsuddannelse.

---

<sup>100</sup> Fokusgruppeinterview med ledere/lærere 30 nov. 2016

<sup>101</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>102</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>103</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>104</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 1 dec. 2016

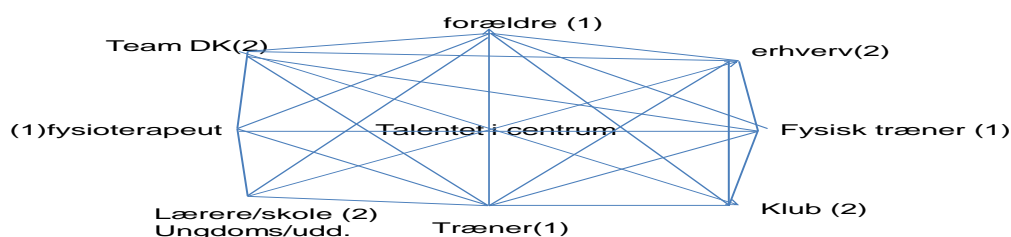
<sup>105</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 1 dec. 2016

## Relationel koordinering kan være med til at skabe sammenhængskraft i Fredericia Eliteidræt

Der er behov for, at talenterne får bedre sammenhæng mellem sport og skolegang i ungdomsuddannelserne, end tilfældet er, men opgaven er ikke placeret. Det kan komme til at ske ved, at koordinere indsatsen mellem klubber, ungdomsuddannelse og kommune i Fredericia Eliteidræt om indsatsen på området med mulighed for at styrke sammenhængskraften.

Samarbejdsrelationerne i Fredericia Elitidræt er dog udfordret ved, at der er tale om et samarbejde på tværs af sektorer, som kan være komplekst. (Foreninger ungdomsuddannelser og kommune)<sup>106</sup>.

Jeg har nedenfor prøvet at ramme talentet ind i forhold til den konkrete udfordring i miljøet<sup>107</sup>-



Modellen skal illustrere den koordinering, der kan være behov for mellem aktører omkring talentet i mikromiljøet. I forhold til at kombinere sport og ungdomsuddannelse/skole og job (2) er det således: skole/ungdomsuddannelse, idrætsklubben, kommunen og forældre, der skal samarbejde om nogle indsatser. I forbindelse med selve sportsudøvelsen (1) er aktørerne forældre, træner(idrætsgren), fysisk træner, fysioterapeut mm.

### Anvendelse af relationel koordinering

Relationel Koordinering bygger på to dimensioner – relationer og kommunikation, som indeholder henholdsvis tre og fire elementer. I fokus for den gode kommunikation er hyppighed, rettidighed,

<sup>106</sup> Carsten Hornstrup m.fl. Ledelse af relationel koordinering 2015. Side 20. Det er lettest at etablere høj grad af relationel koordinering inden for en enkelt afdeling. Det er vanskeligere at gøre det på tværs af afdelinger og svære endnu (komplekst) på tværs af sektorer).

<sup>107</sup> (jf. Hornstrup Carsten m.fl. 2015, Ledelse af relationel Koordinering, model side 21: eksemplet "patientens netværk)

præcision og/eller problemløsning, mens kvaliteten af relationerne handler om, hvorvidt faggrupperne arbejder efter fælles mål, deler viden og har gensidig respekt mellem hinanden.<sup>108</sup>

I forhold til arbejde efter de fælles mål udfordres Fredericia Eliteidræt ved, at samarbejdspartnerne umiddelbart har fokus på at prioritere deres primære opgaver. Eliteklubber har fokus på træning af talenter, ungdomsuddannelser på at friholde timer til træning og kommunen på at stille rammer til rådighed. Hver løser de opgaverne, men uden at det tværfaglige samarbejde om at sætte talentet i centrum bliver bragt i spil.<sup>109</sup>

Jeg skal derfor have stillet skarpt på de fælles mål ved at motivere en dialog om kerneopgaven i Fredericia Eliteidræts bestyrelse. Det kan jeg bl.a. gøre ved løbende at organisere anledninger til refleksion i bestyrelsen over kerneopgaven.<sup>110</sup>

I forhold til kommunikationsdelen kan der rettes et særligt fokus på den problemløsende kommunikation, som vil handle om at skulle hjælpe talenterne med at løse de problemer, der opstår, så de ikke oplever - som nu - at være overladt til sig selv med deres udfordringer om at skabe sammenhæng mellem skole og sport. Et element i den proces vil være behovet for, at jeg kan sikre, at informationsprocesserne mellem parterne (lærere, talenter, klubber og ungdomsuddannelser) er målrettede og konkrete og derved tydelige og forståelige for talenterne.<sup>111</sup> Kan jeg således skabe basis for at understøtte interaktionen mellem deltagerne, er der mulighed for at skabe den sammenhængskraft, der kan bane vejen for mere kvalitet og effektivt i det tværgående samarbejde om at løse udfordringen.

### Behov for et tværgående samarbejde

Relationel koordinering kan øge sammenhængskraften. Jeg er dog opmærksom på, at det tværgående samarbejde fordrer mere end blot koordinering. Ifølge Per Lauvås m.fl. er det tværfaglige samarbejde først en realitet, når de der samarbejder samtidig udvikler tværfaglige kundskaber og kompetencer og ikke blot bidrager med det de kan professionsmæssigt.<sup>112</sup>

Der er behov for, at jeg motivere et tværgående samarbejde mellem eliteklubber og ungdomsuddannelse om talenterne. Tegningen af talentets netværk illustrerer behovet i forhold til at hjælpe talenterne med at få en bedre sammenhæng mellem opgaveaflevering i gymnasiet og træning og kamp i klub.

---

<sup>108</sup> Carsten Hornstrup m.fl. 2015. Ledelse af relationel koordinering, side 24-25

<sup>109</sup> Carsten Hornstrup m.fl. 2015. Ledelse af relationel koordinering side 24-25

<sup>110</sup> Ole Sørensen m.fl. Ledelse af kerneopgaven side 178. jf. desuden side 179 for relevante spørgsmål til arbejde med kerneopgaven.

<sup>111</sup> Carsten Hornstrup m.fl. 2015. Ledelse af relationel koordinering. jf. figur 2.3 den positive sløjfe, side 26-27).

<sup>112</sup> Per og Kersti Lauvås 2010. Tværfagligt samarbejde, side 55.

### Eliteklubber foreslår koordinatorfunktion

Eliteidrætsklubberne ser det som en løsning, at Fredericia Eliteidræt knytter en koordinator til området. Thomas, leder i håndbold siger: *”Det var bedre, hvis vi kunne ansætte en koordinator 20 timer, der tog sig af det hele også gymnasiet”*.<sup>113</sup>

## **B: Sportslige forhold**

Det sportslige niveau blandt talenterne i Fredericia Eliteidræt er forskelligt mellem de ca. 120 talenter, der indgår fra 15 idrætsgrene.

Der er triatleter, der har vundet ungdomsmedaljer ved både Europamesterskaber og Ungdoms OL. Der er europæiske medaljetagere i skydning og danske mestre i håndbold og dans.

I alle disse idrætsgrene er Fredericia Eliteidræts eliteidrætsklubber derfor også repræsenteret med udøvere på diverse landshold.

Samtidig med at flere udøvere befinder sig på højeste nationale og/eller internationale niveau, så indgår talenter i miljøet i bl.a. golf, judo, ridning, cykling, taekwondo mm, der begynder i 7. og 8. talentklasse uden måske at have snust til medaljer og først er på vej ind i et målrettet forløb uden en særlig bevidsthed om, hvad det vil sige at besidde talent i sin sport eller for den sags skyld vide, hvad de vil med den plads, de er blevet tildelt - valgt ud til.

### Talentudvælgelse

Fredericia Eliteidræt vælger talenter ud i samarbejde med idrættens specialforbund og de lokale eliteidrætsklubber. Talenter der indstilles af lokale klubber i individuelle idrætsgrene til at indgå i Fredericia Eliteidræts talentmiljø, herunder talentklasser i idræt, bliver vurderet sportsligt af de respektive specialforbund.

Fredericia Eliteidræt erfarer dog, at flere specialforbund reelt set ikke kender de unge, når de søger ind i 7. klasse, men først får kendskab til de unges sportslige potentiale, når de fylder 15 år og kan blive en del af forbundenes talentsystemer. Derfor bliver de yngste talenter i eliteidrætskommunen ofte valgt ud i et lokalt samarbejde mellem klubber og Fredericia Eliteidræt. Sådan forholder det sig også i holdidrætterne fodbold og håndbold, hvor udvælgelse af talenter sker ud fra et lokalt koncept, hvor klubberne opstiller egne kriterier efter aftale med Fredericia Eliteidræt.

Dennis Foged fortæller om udvælgelse i fodbold til talentklasserne: *Vi har to særlige pinde, når vi udtager, det er mental styrke og speed(fart)*.<sup>114</sup>

I håndbold kigges der på, om de unge har flair for spillet og desuden udviser et engagement.

---

<sup>113</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>114</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016



Thomas i håndbold fortæller: *Talentidentifikation er svært, nogen taler om man har størst succes hvis man er født tidlig (på året) Vi vælger ud fra en bred dragt i 7-9 klasse. Man kan godt indhente det i ungdomsuddannelse*<sup>115</sup>

At blive valgt ud som talent i sin sport er ensbetydende med, at den enkelte unge idrætsudøver får adgang til at dygtiggøre sig via ekstra træning. Det er således at betragte som første skridt på en vej, der i bedste fald kan føre til deltagelse i elitesport for den enkelte udøver.<sup>116</sup>

Det påvirker det sportslige niveau, at eliteklubberne ikke altid formår at rekruttere alle de udøvere, som de vurderer, har det største potentiale. I følge klubberne hænger det sammen med, at deltagelsen i morgentræning er knyttet sammen med et skoleskifte til talentklasserne på Ullerup Bæk Skolen og/eller deltagelse på bestemte linjer i ungdomsuddannelserne.

Talentchef i fodbold Dennis Foged forklarer: *" Vi mangler i snit ca. to spillere pr. årgang, der vil kun forstærke vores talentmiljø i elitekommunen, men som ikke er med, fordi forældrene beholder de unge på deres respektive skoler"*<sup>117</sup>

Morten Møller der er formand i EGIF Badminton siger: *"Det er en stor udfordring i badminton, hvor vi af en eller anden grund har en særlig profil, at mange unge badmintonspillere går på privatskole. Her vil forældre som oftest ikke flytte deres børn fra". I øjeblikket er vi så også hæmmet af, at vores miljø ikke er særligt attraktivt, fordi vi mangler nok gode spillere"*<sup>118</sup>

#### Eliteklubberne prioriterer talenternes sportslige niveau højt

Flere ledere fra de lokale eliteidrætsklubber udtrykker ønsker om, at der bliver kigget på mulighederne for at åbne op for, at udøvere kan indgå, som ikke frekventerer talentklasserne i dag. Dennis Foged i fodbold forklarer: *"Hvis vi havde de rigtige kriterier, så vi fik alle de bedste fodboldspillere med. Så tror jeg, vi vil se dem slå igennem tidligere som senior, da det vil højne kvaliteten på træningen i hverdagen. Det har også noget med massen af gøre"*<sup>119</sup>

I håndbold er FHK også interesseret i større fleksibilitet i forhold til deltagelse. Thomas siger: *"Det svækker niveauet, at vi kun kan rekruttere fra egne klubber i kommunen. Vi kan ikke finde 8-9 store talenter hvert år til 7. talentklasse. Vi har flere talenter fra klubber uden for kommunen, som gerne*

---

<sup>115</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>116</sup> Dr henvises til [www.fredericiaeliteidraet.dk](http://www.fredericiaeliteidraet.dk) for yderligere om talentforståelse

<sup>117</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>118</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>119</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

*vil skifte til os og deltage i morgentræning. Men det har de ikke mulighed for, som det er nu. De kan jo ikke skifte skole, hvis de for eksempel bor i Hedensted. Så skal hele familien jo flytte.*<sup>120</sup>

Triatlonklubben er dog ikke entydig begejstret for ideen om at åbne morgentræning op for talentfulde unge uden om det lokale skole- og uddannelsessystemet.

Formand Carsten Andersen siger: *"Jeg tror, det kan udhule konceptet. Det har jo netop vist sig, at der skabes et stærkt miljø og lærerigt miljø ved at samle talenterne i talentklasser i skolen. De unge bliver dygtigere i skolen, de bliver bedre til deres sport på samme tid. De bliver generelt også bedre til at håndtere hverdagen, oplever vi i triatlonklubben. Talentudviklingen er både sportslige og personlige kompetencer. Det skal vi passe på med at give køb på"*<sup>121</sup>

### Skole og ungdomsuddannelser forholder sig ikke til det sportslige niveau

Skoler og ungdomsuddannelser forholder sig generelt ikke til talenternes sportslige niveau. Peter Knudsen, inspektør på gymnasiet udtrykker det på følgende måde: *"Vi skelner ikke mellem Team Danmark godkendte elever og talenter, der har en Fredericia Eliteidræt godkendelse. For os er det det samme"*<sup>122</sup>

Således er gymnasiet også indstillet på at give talenter fri fra skole i forbindelse med nationale og internationale konkurrencedeltagelse, uanset om talentet kan henvise til en sportslig godkendelse fra Team Danmark eller lokalt fra Fredericia Eliteidræt.

### **Træning af talenter**

Talenterne udtrykker generelt glæde ved deres morgentræning, som supplerer klubtræning på en god måde. Nikolaj, i badminton forklarer: *"Jeg lærer mange tekniske færdigheder i morgentræning. Det supplerer min klubtræning godt. Jeg får taktisk træning i klubben. Jeg har to forskellige trænere i morgentræning. Den ene kommer tirsdag – den anden torsdag. Det fungerer godt mellem de to morgentrænere, god koordinering"*<sup>123</sup>

---

<sup>120</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>121</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>122</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>123</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

Cathrine i svømning oplever ligeså en god sammenhæng mellem træning i Fredericia Eliteidræt og i klub. Hun tillægger det dog en anden forklaring: *"Jeg har samme træner om morgenen og i klubben, det gør det let. Vi har forskellige morgenprogrammer, der supplerer træning i klub."*<sup>124</sup>

Talenterne giver udtryk for, at de lærer forskelligt. Cathrine i svømning vil gerne have at hendes træner er ham, der fortæller, hvad der skal ske. *"Jeg kan godt lide programmer at svømme efter. Jeg får at vide, det er det, jeg skal. Så er der styr på det"*<sup>125</sup>

Emil i triatlon ser anderledes på det. *"Jeg har det lidt modsat (af Cathrine) Jeg er inde i mit program – synes det er sjovt. Det er jo mig, der træner, så jeg kan godt lide at være en del af det. Det er også min krop, der mærker det. I svømning har jeg prøvet mange trænere, så jeg ved godt, hvad der fungerer."*<sup>126</sup>

For August i fodbold fremstår noget helt tredje centralt for hans måde at lære på: *"Jeg kan godt lide ved træningen i Fredericia Eliteidræt, at det er på tværs af aldersgrupper, vi træner. Da jeg var yngre brugte jeg meget de ældre til at se, hvordan jeg skulle gøre. Nu skal jeg hjælpe de yngre med at få styr på det og nå længst muligt"*<sup>127</sup>

Trænerne har ansvar for talenternes sportslige udvikling. Det er trænerne, der strukturerer de idrætsspecifikke træninger om morgenen. De gør det hver for sig i deres egen idrætsgren". Kim, der er træner for svømmere og triatleter i morgentræning, ser det som sin opgave at have fokus på at instruere. Lars i badminton er meget optaget af processen og ser sig selv som vejleder for udøverne. Morten i fodbold vægter opbygningen af en struktur med fokus på teknisk fejretning og at skabe et miljø for læring. For Nick i håndbold har relations skabelse til de unge til gengæld højeste prioritet. For Fredericia Eliteidræts to fysiske trænere Boris og Flemming er der et fokus på dels korrekt fysisk træning, dels at skabe bevidsthed blandt udøverne og at kunne tage ansvar for sin egen talentudvikling.<sup>128</sup>

Udøverne oplever, at de har en løbende dialog med deres respektive trænere om den sportslige udvikling. Nikolaj i badminton siger: *"Vi vælger selv de tekniske øvelser, hvad vi vil være bedre til og så arbejder vi med det forskellige steder på banen. Jeg får meget ud af det med en samtale med træneren – ikke hvad vi skal lave, men hvorfor vi skal gøre det. Når vi evaluerer med Lars handler det meget om, er vi blevet bedre til det, vi gerne vil være bedre til"*<sup>129</sup>

---

<sup>124</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>125</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>126</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>127</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>128</sup> Fokusgruppeinterview med trænere 1 dec. 2016

<sup>129</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

Marcus supplerer Nikolaj og fortæller om hans morgentræning i håndbold: *”Vi er holdsport. Træneren opstiller øvelser. Det er ham der bestemmer, hvad vi skal lave. Hvis vi ikke forstår det, så stiller vi spørgsmål til det. Vi har en dialog om det. Det giver mig godt. Dialog helt klar vigtig. Vi fløjspillere hjælper også hinanden, vi snakker sammen. Vi giver hinanden fif, hvad vi lige kan gøre.*  
”<sup>130</sup>

August i fodbold synes det kan være lidt vanskeligere med de personlige ting: *”Vi er jo en holdsport holdet er i højsædet – men selvfølgelig har jeg mål for, hvilke punkter jeg vil udvikle. Mine mål er en blanding dels træneren dels mig selv”.* August er glad for det setup, der er i træningerne. *Morten eller Kim opstiller øvelser vi skal lære. Vi arbejder tit i store grupper, som trænerne opsætter. Og så evaluerer vi med hinanden i grupper. Træneren er der også efter træning, hvis vi har behov for noget tid efter træning”*<sup>131</sup>

Fredericia Eliteidræt forsøger at skabe en evalueringskultur i det lokale talentudviklingsmiljø  
Fredericia Eliteidræt ønsker at udvikle en refleksionskultur i talentudviklingsmiljøet, der kan være med til at understøtte udøvernes sportslige og personlige udvikling, så den læring, der finder sted kan udvikle sig til kompetencer hos de unge.

Fredericia Eliteidræts to fysiske trænere anvender bl.a. derfor en træningsdagbog udviklet af Fredericia Eliteidræt, hvor talenterne skal skrive ned efter hvert træningspas, hvilken aktivitet de har lavet, i hvor lang tid, de har trænet. Dernæst skal de angive den fysiske og mentale belastning ved træning og bl.a. give udtryk for deres motivation til hvert pas. Endelig skal de også registrere søvn.

Træningsdagbogen distribueres til alle talenter i morgentræning ved skoleårets start. Der er så lagt op til, at klubtrænere og Fredericia Eliteidræts egne instruktører implementerer den blandt egne træningsgrupper, så den bliver en del af talenternes træning.

Fredericia Eliteidræt oplever dog, at ikke alle talenter anvender træningsdagbogen lige meget. Et talent i svømning fortæller: *”Jeg styrer min træning ud fra dagbogen”.* Et talent i badminton giver udtryk for: *”Jeg bruger ikke tid på at udfylde den hver gang efter træning”.* En udøver i håndbold mangler stadig at gøre brug af den.<sup>132</sup>

Kim som er svømmetræner vægter, at talenterne lærer at anvende evalueringsværktøjet i hverdagen: *”Den er et godt værktøj til at have en dialog med talenterne. Træningsdagbogen kan være god til at forklare udøverne om deres formtoppe, manglende motivation eller skadeshistorik.*

---

<sup>130</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>131</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>132</sup> Fokusgruppeinterview med talent 6 oktober 2016

*Vi har indført den for alle vores unge svømmere – også dem der ikke er med i Fredericia Eliteidræt.*<sup>133</sup>

### Kolbs teori som læringsredskab

Der er således tale om, at Fredericia Eliteidræt med udgangspunkt i Kolbs læringsmodel forsøger at inspirere læringsmetoder blandt udøverne og trænere, hvor talenterne således undersøger egne handlinger og erfaringer for at kunne forbedre egen præstation.<sup>134</sup>

Ved at anvende dagbogen bliver der tale om, at udøverne gør sig nogle erfaringer med at skrive ned om deres træning, så taler de med trænerne om, hvad de oplever. Der konkluderes med talenterne løbende på træningsbelastning, motivation mm, hvilket fører til korrigeret træningsbelastning, ændring i øvelsestilgang.

### Trænerne skal finde en balance mellem instruktion og refleksion

Anders Lange og Brian Jensen tillægger det betydning af, at trænerne formår at finde den rette balance mellem instruktion og refleksion i træningen: "Børn og teenagere kan ikke abstrahere og reflektere på samme måde som voksne. Trænere skal derfor inddrage udøveren i læringsprocessen. For at træning giver mening hos udøverne, skal de ses og respekteres. De skal lære at reflektere over deres beslutninger og trænes i at italesætte deres oplevelser. Træneren skal stille åbne opgaver, så udøverne bringes i et refleksionsrum, hvor de selv får ejerskab for aktivitetens mening. Hvis læringen skal lykkes, så er det en vigtig pointe, at udøverne hjælpes på vej af træneren, så de ikke oplever situationen for kompleks. (Lange/Jensen side 115-116)

Lars giver et eksempel i badminton. "De unge vælger selv nogle ting ud de vil være bedre til. Så finde vi øvelser, de vil arbejde med for at blive bedre til tekniske ting. Så træner vi med fokus på det og jeg indgår løbende i dialogen med dem om, hvad jeg oplever de skal gøre for at forbedre sig på deres punkter"<sup>135</sup>

### **Samarbejde med eliteklubber**

Klubberne ser samarbejdet om talentudvikling i eliteidrætskommunen som en god mulighed i forhold til at udvikle talenter og skabe attraktive miljøer, som udøverne er en del af. Thomas Larsen i håndbold siger: "Morgentræning, det er kommunens opgave. Det er rigtig godt, man kan

---

<sup>133</sup> Fokusgruppeinterview med trænere 1 dec. 2016

<sup>134</sup> Der er tale om Action Learning som er en læringsproces, hvor deltageren undersøger egne handlinger og erfaringer for at forbedre sine præstationer.

<sup>135</sup> Fokusgruppeinterview med trænere 1 dec. 2016

*gøre det. Kommunen favner bredt. Det er en kommunal styrke at have forskellige talenter med fra forskellige idrætter, der kan udgøre et miljø. Og det er jo meget attraktivt, at skolen kan understøtte miljøet med skoleordninger. Det har vi jo som klubber ikke mulighed for”<sup>136</sup>*

Klubber med en eliteidrætskommunegodkendelse af Team Danmark er således forpligtet på at lave handleplaner for talentarbejdet.<sup>137</sup> Det drejer sig om FC Fredericia i fodbold, FHK90 i håndbold, Fredericia Triatlon Team og Delta Svøm i svømning, EGIF Badmintonklub i badminton. BPI Skydning i skydning. Fredericia Eliteidræt samarbejder desuden med en række klubber i forskellige idrætsgrene om at træne klubbernes talenter i eliteidrætskommunen, klubber som således ikke har en officiel samarbejdsaftale i eliteidrætskommunen og derfor ikke er omfattet af krav fra Team Danmarks side til at have en strategi for talentarbejdet. Aftalerne varetages i et samarbejde mellem klubber og Fredericia Eliteidræt.

### Strategisk tilgang til samarbejde om talentudvikling

Det er Fredericia Eliteidræts krav til samarbejdet med eliteklubberne, at der skal være en overordnet plan for samarbejdet om talentudvikling med den enkelte klub, der beskriver må mm. for talentarbejdet - herunder hvordan klubberne kommer fra A til B over en fireårig periode – en planlagt strategi.

Strategisk arbejde handler nok så meget om at skabe fælles orientering for de involverede parter og parathed til forandring undervejs om nødvendigt.

På den baggrund samarbejder klubber og Fredericia Eliteidræt om indholdet i handleplaner ud fra en årsplan ” Vejen til målet”, hvor der i fællesskab besluttet tre til fem mål at forfølge det pågældende år.<sup>138</sup> Der følges op på disse mål undervejs i løbet af året. Det sker typisk på to fælles møder om året. Det ene møde sætter mål og handling for talentarbejdet i klubben og i eliteidrætskommunen i året, der kommer. Det andet møde er en midtvejsevaluering.

Klubbernes ansvarlige ledere for talentarbejdet deltager i dialogen med Fredericia Eliteidræts medarbejdere. Klubbernes mål for talentarbejdet i eliteidrætskommunen kan indeholde særlige målsætninger om bl.a. antal talenter i morgentræning, der kan være fokus på økonomi til talentarbejdet, uddannelse af trænere, optimering af træningsfaciliteter. Det kan også handle om, hvor mange udøvere klubberne satser på skal indgå på diverse udvalgte hold og/eller klare overgangen til seniorelite.

---

<sup>136</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016. Det Thomas giver udtryk for er, at det er kommunens opgave at facilitere den træning, som samarbejdsclubberne varetager om morgenen, - altså klubberne står for træningerne.

<sup>137</sup> Jf. Samarbejdsaftale mellem Team Danmark og Fredericia Eliteidræt 2016-2019

<sup>138</sup> Samarbejdsaftaler mellem eliteklubber og Fredericia Eliteidræt som en del af Team Danmark aftalen 2016-2019

Aftalerne giver samtidig mulighed for, at Fredericia Eliteidræt understøtter indsatserne med økonomi.

En af de forpligtigelser som klubberne skal leve op til i elitekommuneaftalen, er at trænerne har relevant træneruddannelse for at kunne indgå. Trænerne skal samtidig instruere og udvikle talenter med udgangspunkt i det aldersrelaterede træningskoncept.

Trænerne er bekendt med de faglige krav og oplever, at det er op til dem at udvikle talenterne i hverdagen. En træner siger: *"Der er ikke nogen beskrivelse af træneropgaven, der fortæller, hvordan jeg skal gøre, for eksempel om den fysiske træning eller den idrætsspecifikke træning skal have forret – eller hvilket indhold, der særligt skal prioriteres. Det er op til mig som træner at finde ud af"*<sup>139</sup> Dog fortæller Morten Kjærgaard, der er ansvarlig træner for morgentræning i fodbold, at han har en dialog med klubbens talentchef Dennis Foged om indholdet.

Elitetrænerne har således for et flertals vedkommende ikke nogen løbende dialog i hverdagen med klublederne om, hvad de foretager sig i morgentræning. Ej heller formelle møder undervejs om det sportslige niveau, om talenternes specifikke udvikling.

Trænerne kan derved uvilkårligt komme til at bære et stort ansvar for talentudviklingen i det lokale talentmiljø. Forholdet strider mod ifølge Anders Lange og Brian Jensens syn på, hvordan klubberne bør involvere trænerne: *" En elitetræner er som oftest kendetegnet ved et stort engagement i forhold til både den daglige træning og klubbens overordnede strategier, hvorfor man som ledelse skal tilbyde en platform for faglige diskussioner og videndeling, hvor trænerne kan lære af og med hinanden men også få mulighed for at påvirke klubbens retning for talentudvikling.*<sup>140</sup>

#### Samarbejdet mellem trænerne og Fredericia Eliteidræt i hverdagen.

I forhold til at udvikle det lokale talentmiljø, så det kan understøtte udviklingen af talenternes sportslige kompetencer, har Fredericia Eliteidræt fokus på dialog med trænerne med henblik på at kunne motivere tværgående indsatser til gavn for talentarbejdet.

Fredericia Eliteidræt kan dog ikke pådutte et flertal af trænerne opgaver, da deres tilknytning til morgentræning sker via eliteklubberne.

For eksempel er det op til klubtrænerne at følge op på Fredericia Eliteidræts tværgående indsatser ved at evaluere aktiviteterne med talenterne i forbindelse med morgentræning. En opfølgning,

---

<sup>139</sup> Fokusgruppeinterview med trænere 1 dec. 2016

<sup>140</sup> Anders Lange og Brian Jensen 2016. Elitebørn i sunde rammer side 69

som talenterne fortæller ikke altid finder sted: *”Nikolaj i badminton siger” Vi tager det ikke altid med i træningen, det bliver noget, man selv tænker over ”<sup>141</sup>*

I udgangspunktet kan den enkelte træner således ”nøjes” med at instruere sine udøvere i den specifikke idræt uden at involvere sig særligt i et fælles miljø, bortset fra de tværgående aktiviteter, som Fredericia Eliteidræt gennemfører.

Fredericia Eliteidræt formidler således en møderække mellem trænerne på tværs. Det med henblik på at kunne evaluere aktiviteter, strategier og målsætninger for talentarbejdet i fællesskab, der samtidig kan inspirere trænerne ved, at de får muligheder for at kunne indgå i dialog med hinanden på tværs af idrætsgrene om forskellige temaer.

En træner prioriterer disse møder højt. Kim i svømning forklarer: *”Jeg kunne godt tænke mig, vi kunne mødes noget oftere os trænere på tværs af idrætsgrene. Det giver mig meget i forhold til at håndtere udøverne, når vi er sammen. De unge har jo ofte de samme udfordringer.”<sup>142</sup>*

---

<sup>141</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016

<sup>142</sup> Fokusgruppeinterview med trænere 1 dec. 2016



## Del 4: Vejen fra talent til elite, miljøets succeskriterier, hvad prioriterer Fredericias talenter, trænere og ledere

Formålet med talentudvikling bør ifølge Kristoffer Henriksen være at støtte unge talentfulde og motiverede udøvere i at klare en god overgang fra talentfulde juniorer til senioreliteniveau i deres sport – fra talent til elite.<sup>143</sup> I Fredericia Eliteidræts tilfælde måles der ikke direkte på, hvor mange talenter, der klarer overgangen fra ungdomstalent til seniorelite. Fredericia Eliteidræt måler på, hvor mange talenter, der opnår at blive valgt ud til de forskellige idrætsforbunds junior, ynglinge og ungdomslandshold. Målene er således ikke enslydende.

Målene indikerer, at det langsigtede perspektiv er i centrum begge steder, som også et af de parametre, de lokale ledere i eliteidrætsklubberne og trænere vægter i en spørgeskemaundersøgelse foretaget i november 2016.

I spørgeskemaundersøgelsen er lokale talenter, trænere og ledere hver for sig spurgt om at prioritere fem bud på, hvordan Fredericia Eliteidræt kan arbejde på at skabe det attraktive talentudviklingsmiljø i eliteidrætskommunen fremadrettet.<sup>144</sup> (jvf. de ti bud nedenfor)

### **Hvordan kan man skabe det gode miljø<sup>145</sup>**

1. *Skabe dialog og sammenhæng i miljøet (frugtbar dialog mellem de forskellige mikromiljøer i udøvernes liv – klub, skole, forældre)*
2. *Hjælpe omgivelser med at forstå de krav, der møder atleterne i hverdagen*
3. *Tilrettelæg træning i grupper – det motiverer*
4. *Integrer eliteudøvere i talentudviklingen – via sammenhæng, træning ved siden af hinanden, eliteudøvere som instruktører*
5. *Lad udøvere i de tidligere år udvikle bred idrætslig basis – prøv flere sportsgrene*
6. *Skab rum for det frie initiativ – sørg for udøvere har energi og lyst og mulighed for selvtræning*
7. *Hold fokus på langsigtet udvikling – fra talent til elite – fra ung til senior*
8. *Definer hvilken kultur der skal herske – det er ikke en træneropgave – det er klubbens anliggende – et miljøanliggende*
9. *Skab rum for videndeling mellem trænere – evt. via træner teams – evt. samarbejde med andre klubber*
10. *Kig ud over sportslige færdigheder og egenskaber. (Udøverens selvstændighed, ansvarlighed). Hvad udøvere skal lære i jeres miljø*

### **Dialog, sammenhæng og langsigtet udvikling vægter højt**

Alle fem adspurgte talenter fremhæver punkt 1 og 10, mens fire ud af fem talenter også vægter

---

<sup>143</sup> Kristoffer Henriksen 2011. Talentudvikling i verdensklasse. Definition af succesfulde talentudviklingsmiljøer side 58

<sup>144</sup> Spørgeskemaundersøgelse gennemført i umiddelbar forlængelse af fokusgruppeinterviews 28. nov., 30. nov. og 1. dec. med henholdsvis talenter, ledere og trænere. Jf. bilag 4 i øvrigt og spørgeguide

<sup>145</sup> Kristoffer Henriksen. Talentudvikling i verdensklasse. Side 183-185

punkt 7.<sup>146</sup> Talenterne forbinder således det attraktive talentmiljø med, at der skabes dialog og sammenhæng i mikromiljøet mellem parterne. Talenterne prioriterer også højt, at der kigges ud over de sportslige færdigheder og egenskaber og så er der et ønske blandt talenterne om, at der arbejdes langsigtet.<sup>147</sup>

Alle seks adspurgte trænere fremhæver, at der i miljøet bør holdes fokus på det langsigtede perspektiv i udviklingen af talenterne. Næst vigtigst for trænere som gruppe er umiddelbart, at der skabes rum for videndeling mellem trænere. Det peger således fem af de seks adspurgte på.<sup>148</sup>

For de syv ledere i eliteklubberne og i skole og ungdomsuddannelse, er der enighed om at prioritere dialogen og sammenhængen i miljøet højt, ligesom det er essentielt at holde fokus på den langsigtede udvikling for talenterne. Alle ledere prioriterer det forhold. Det tredje mest prioriterede emne blandt lederne er, at der kigges ud over de sportslige færdigheder og egenskaber.<sup>149</sup>

#### Idrætsforskerne er enige med talenter om, hvad der skal til

For at talenterne kan udvikle deres sportslige og personlige kompetencer, kræver det ifølge idrætsforskerne, at Fredericia Eliteidræt skaber basis for, udøverne har muligheder for at tage selvstændige initiativer til træning, at talentet har mulighed for at fokusere på sin sport, underforstået – skole, venner, familie bakker op, at talentet gives mulighed for at udvikle færdigheder, der er relevante uden for sporten, at der er tydelighed omkring forventninger og regler, der skal være håndterbare for talentet. Ligesom trænerens feedback til udøveren om udvikling og præstation spiller en rolle. Det vil sige, at relationen er på plads på en måde, så træner og talent hele tiden har mulighed for- og deler viden.<sup>150</sup>

Det er således disse faktorer, Fredericia Eliteidræt skal holde fokus på i fremtiden.

Det er også det, der går igen i interviewene med de unge, som vægter sammenhængene. Emil i triathlon udtrykker det om forholdene uden for sporten: *Det er vigtigt med opbakning uden for skolen – at Fredericia Eliteidræt og forældre hænger sammen.*<sup>151</sup> Og Marcus udtrykker det om forholdene i sporten: *”Dialog er helt klar vigtig. Træne seks gange uden der snakkes – så duer det ikke. Variation i træning er også vigtig. Jeg har en god dialog med min træner”.*

---

<sup>146</sup> Jf. bilag 5 for resultatet fra spørgeskemaundersøgelsen

<sup>147</sup> Jf. bilag 5 for resultatet fra spørgeskemaundersøgelsen

<sup>148</sup> Jf. bilag 5 for resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

<sup>149</sup> Jf. bilag for resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

<sup>150</sup> Anders Lange og Bjarne Jensen: Elitebørn i sunde rammer 2016. Side 79-80

<sup>151</sup> Fokusgruppeinterview med talenter 28 nov. 2016.

## Opsamling på analyse

Der er i det aktuelle talentmiljø begrænset tid til relations skabelse mellem talenter og trænere, en tid der tages fra de individuelle samtaler om spillerudvikling mm. Analysen har samtidig påvist, at der kan være pres på faciliteterne i forhold til at lave kvalificeret fysisk træning. En træner fremfører et løsningsforslag, at man delte morgentræning op i to, indførte morgen- og formiddagstræning og derved forlængede tiden med mulighed for at skabe rum og tid i miljøet, der kunne fremme talenternes læring i praksisfællesskaber - frem for nu, hvor tiden synes for knap til det enkelte talent.

Fredericia Eliteidræt er presset på ressourcer i forhold til at skulle fastholde at forene talenter og trænere i et praksisfællesskab som en ramme for læring, der skal understøtte udviklingen af talenternes sportslige og personlige kompetencer.

Eliteklubberne anvender ledere og trænere i samarbejdet om talentudvikling, der opererer på frivillig basis. Dog modtager trænere løn for at varetage træningen. Der er i alle tilfælde tale om bijobs, idet trænerne bestrider et civilt job ved siden af.

Analysen har påvist, at der mangler ressourcer i eliteidrætsklubberne – både på trænerdelen og ikke mindst på ledersiden til at håndtere opgaverne i hverdagen. Der er få penge og der er få ledere. FC Fredericias talentchef Dennis Foged fortæller: "Jeg skal bruge ca. 25 ledere/trænere i vores talent setup i FC Fredericia for de 13-19 årige, hvis det skal være optimalt. Men jeg har kun en pose dadler at gøre med. Jeg mangler både frivillige hænder og økonomi".<sup>152</sup>

Eliteklubberne har derfor også udfordringer med at følge talentarbejdet til dørs, hvilket kommer til udtryk, når klubberne ikke formår at forfølge målsætningerne i hverdagen. Haderslevs eliteidrætskoordinator Morten Poulsen konstaterer om samarbejdet med eliteklubber generelt: "*Det er svært, hvis klubberne ikke har nogen strategi at styre efter, hvad kommunen så skal blande sig i.*"<sup>153</sup>

Det er klubberne, der tilknytter trænerne, skole og ungdomsuddannelser der giver talenterne fri til træning og kommunen der faciliterer og koordinerer. Alle løser egne opgaver – men som analysen viser, hjælper det ikke i alle tilfælde talenterne i hverdagen.

Hverdagen udfordrer især den gruppe af talenter, der går i ungdomsuddannelse. Udøverne kan have svært at få skole og sport til at hænge sammen, når lektiemængden bliver for stor. Udøverne

---

<sup>152</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

<sup>153</sup> Fokusgruppeinterview med elitekoordinatorer 17 nov. 2016

kommer i klemme mellem lærere på den ene side og klubtrænere på den anden. Lærere som gerne vil have opgaverne til tiden og trænere, der gerne vil have, at de unge prioriterer træning og kamp. Udøverne vil helst gøre alle tilpasse – eller i hvert fald ingen utilpasse – og bliver taberne i spillet med en stresset hverdag til følge, hvilket svækker den sportslige udvikling.

Som et talent udtrykker det: *"Hvis det ikke går godt i skolen, så har man heller ikke lige det der skal til at træne – motivationen hænger bare så."*<sup>154</sup>

Det krydspres, nogen talenter befinder sig i hæmmer derfor også deres talentudvikling.

Ildrætsforsker Kristoffer Henriksen beskriver det som en modsat pol, når miljøet uden for sporten mangler forståelse for de krav elitesport stiller.<sup>155</sup>

Analysen peger også på, at ikke alle de bedste talenter er aktive i eliteidrætskommunen.

Klubberne begrundet det med, at deltagelse i morgentræning er betinget af et skoleskifte til talentklasser på Ullerup Bæk Skolen og/eller valg af bestemte studieretninger i ungdomsuddannelse. Fodboldleder Dennis Foged vurderer betydningen heraf for klubberne i forhold til at udvikle udøvernes sportslige kompetencer: *"Hvis vi havde alle de bedste med i fodboldtræning, vil niveauet være højere og jeg vil tro, at flere spillere hurtigere klarede overgangen til senior."*<sup>156</sup>

Udfordringer og begrænsninger in mente så udtrykker alle talenter uafhængigt af hinanden, at de udvikler sig positivt, som en konsekvens af flere forhold. De tages med på råd af trænere i forhold til planlægning og gennemførelse af deres individuelle træning, ligesom der er en god sammenhæng mellem morgentræning i Fredericia Eliteidræt og træning i klubregi. Endelig hjælper det talenterne at kunne benytte sig af ekspertydelser i hverdagen inden for sportsernæring, mental træning, skadebehandling og fysisk træning.

Fredericia Eliteidræts talenter præstere således på højeste sportslige niveau i idrætsgrene som triatlon, skydning, håndbold og dans, hvor talenterne kan konkurrere om medaljer ved både Ungdoms OL, VM, EM og DM. Klubberne oplever tillige, at flere talenterne formår at klare overgangen til seniorelite. Talentchef i fodbold Dennis Foged sætter ord på: *"Vi kan se på vores U 19 årgange, at de talenter, der har været en del af eliteidrætskommunen, klarer sig meget bedre som seniorer end øvrige spillere, når de rykker op. De opnår et højere sportsligt niveau. Vi har flere, der kan begå sig omkring 1. divisionsholdet"*<sup>157</sup>

---

<sup>154</sup> Fokusgruppeinterview med talenter den 28. nov. 2016

<sup>155</sup> Kristoffer Henriksen 2011. Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse, side 167

<sup>156</sup> Fokusgruppeinterview med ledere den 30 november. 2016

<sup>157</sup> Fokusgruppeinterview med ledere 30 nov. 2016

Analysen viser også, at talenterne tilegner sig personlige kompetencer i miljøet. Klubledere og trænere giver udtryk for, at miljøet i talentklasserne på Ullerup Bæk Skolen gør en forskel ved at give et skolemæssigt løft, der understøtter udviklingen af talenternes personlige kompetencer. Samtidig bidrager Fredericia Eliteidræts aktiviteter ligeledes til, at udøverne uanset alder får fokus på en række ikke sportslige forhold, bl.a. ved at lære at håndtere modstand, strukturere skole og sport og lære at tage ansvar for egen træning.

Ifølge talenter, klubledere og trænere beror vejen fra talent til elite på et stærkt tværgående samarbejde. I spørgeskemaundersøgelsen peger talenterne på betydningen af, at der bliver kigget ud over de sportslige færdigheder, samtidig med der skal være en god dialog mellem de partnere, der indgår i mikromiljøet. Et forhold der bakkes op af klublederne, som samtidig er på linje med elitetrænerne i forhold til et ønske om, at der skal være et langsigtet fokus i talentarbejdet.<sup>158</sup>

Der foregår således meget god læring og talentudvikling, men øgede ressourcer og stærkere samarbejde om kernopgaven vil kunne optimere denne proces.

---

<sup>158</sup> Jf. bilag 5: resultater fra spørgeskemaundersøgelse med talenter, trænere og ledere

## **Perspektivering**

Fredericia Kommune og Fredericia Eliteidræt er udfordret i deres fælles ærinde om at videreudvikle en attraktiv eliteidrætskommune. Indholdet i talentudviklingen er tæt på at vokse ud af Fredericia Eliteidræts eksisterende rammer.

### **Sport og uddannelse**

Det er blevet en stor udfordring at tage sin ungdomsuddannelse på nomineret tid med mindre man er på landsholdet i sin idrætsgren. Et fireårigt forløb er at foretrække – men det er forbeholdt de få, der opnår en Team Danmark godkendelse. Blandt dem er Fredericia Eliteidræts talent i triatlon Emil Deuleran, som fortæller, at han ikke umiddelbart kan se, hvordan han skulle have klaret at gennemføre sin gymnasieuddannelse på tre år.<sup>159</sup> Det forsøger en større gruppe af unge udøvere så alligevel at gøre i Fredericia Eliteidræt med et ugeprogram til følge på mellem 60 og 70 timer i perioder. Og hvor de slås med en kultur, hvor det fortsat gælder, at uddannelse kommer før sport.

Det er derfor blevet en præcerende opgave, at jeg som idrætschef formår at få igangsat en proces lokalt i 2017, der skal munde ud i, at de lokale ungdomsuddannelser involverer sig i udviklingen af et elite setup i miljøet for de unge, der kombinerer uddannelse og sport på en måde, så talenterne opnår bedre vilkår i hverdagen og ikke falder fra i elitesport eller misser en talentudvikling, fordi de ikke trives.

Den lokale indsats er dog kun en del af løsningen. Fredericia Kommune (som eliteidrætskommune) skal i dialog med Team Danmark og idrættens specialforbund om at den sportslige godkendelse hos Team Danmark bliver tilgængelig for gruppen af atleter – lige uden for ungdomslandsholdene.

Team Danmark har med sit elitekoncept motiveret en større gruppe af unge idrætsudøvere til at satse 100 % på en idrætskarriere.<sup>160</sup> Det må de tage et medansvar for ved at give de unge eliteudøvere et år mere til at kombinere sporten med en ungdomsuddannelse.

En henvendelse til Team Danmark er et startskud til at igangsætte en dialog, der vil skulle favne ungdomsuddannelserne, desuden et nationalt elitekommunenetværk samt med tiden ministeriet.

Der er politiske ambitioner i Fredericia om at udvikle talentudviklingsmiljøer inden for både kulturområdet og skoleområdet. Idrætten er "frontløber", hvorfor det er oplagt at jeg i 2017 bringer mine erfaringer i spil.

Jeg vil derfor også komme til at tage initiativ til en dialog ind i kommunen – med min egen chef om, hvordan vi italesætter de attraktive talentmiljøer i Fredericia Kommune på tværs af idræt,

---

<sup>159</sup> Fokusgruppeinterview med Emil Deuleran 28. nov. 2016

<sup>160</sup> I Fredericia Eliteidrætskommune kommer det til udtryk ved, at af de ca. 35 unge idrætsudøvere, der forener ungdomsuddannelse med eliteidræt, der frekventerer de ca. 30 af dem linjer i gymnasiet, der gør plads for elitetræning. Kun 5 eliteidrætsudøvere kombinerer eliteidræt med en boddordning på HHX og/eller HTX

kultur og skole, der skal være med til at fastholde unge i byen – og samtidig gøre det attraktivt at flytte hertil.

### **Talentudviklingen truer med at vokse ud af foreningslivet**

Den tid hvor idrætstalenter kom i klubberne for at træne hver anden dag er forbi. Der skal trænes 5-6 gange om ugen, samtidig med, at der følger behov med for at udvikle personlige kompetencer, så tingene kan fungere uden for banen. Det kræver et professionelt set up.

Over for det står lokale eliteidrætsklubber, der baserer sine aktiviteter og indsats på frivillige ledere og trænere.

Udviklingen skubber til en principiel stillingtagen til, hvor grænserne skal gå for den kommunale involvering, - hvem skal håndtere hvilke opgaver i talentudviklingen i fremtidens eliteidrætskommune.

Fredericia Kommune faciliterer og koordinerer flere og flere aktiviteter via Fredericia Eliteidræt. Overdrages for meget talentudvikling til Fredericia Eliteidræt, fordi klubberne ikke magter opgaven, kan man ende med at "dræbe" den motivation, der driver ildsjælene i hverdagen. Det bliver derfor en opgave i 2017 at skabe en langsigtet strategi for et samarbejde med eliteidrætsklubberne, således klubberne fastholder et engagementet og en førerpind i et fællesskab om talentudviklingen i eliteidrætskommunen. Det er trods alt her, at talenterne opholder sig mest. Sker det ikke er alternativet et kommunedrevet talentudviklings setup. Og det er jeg ikke sikker på Fredericia Kommune vinder ved på lang bane, - ej heller at de ønsker det.

### **Erhvervslivet kan gøre forskellen**

Det må nærmest betragtes som en forudsætning, at hvis Fredericia vil brande sig som idrætsby og rekruttere talenter udefra, som der er ambitioner om, så skal vi som by kunne konkurrere på bosætning.

Det kan vi ikke i dag. Derfor skal erhvervslivet med Fredericia Eliteidræt i spidsen og Fredericia Kommunes politikere i fællesskab etablere et sportskollegium, så klubberne kan rekruttere talenter ude fra og på den måde blive konkurrencedygtige med nabobyerne. Således tilbyder både Vejle, Kolding, Haderslev og Horsens talenterne bosætning som en del af et elitært set up med fokus på sport og uddannelse.

Det behøves ikke være idræt alene, der bliver tale om, uagtet at Fredericia har attraktive talentmiljøer i en række idrætsgrene. Fredericia har også et musical akademi og andre talentmiljøer blomstrer ligeså. Med andre ord – volumen er til stede for et tværgående initiativ.

Der ligger derfor også en opgave foran mig at motivere den dagsorden i Fredericia Eliteidræts bestyrelse i året, der kommer. Den vil ikke være ny, men det vil den viden, som jeg bringer med mig i forlængelse af mit speciale.

Nemlig at de idrætsklubberne som i første omgang er udset til at være de helt centrale aktører i et fremadrettet perspektiv, ikke har de ressourcer, der skal til for at løfte opgaven på en måde, der

kan sikre kontinuitet i flere år fremover.

Der skal derfor tages beslutninger om hvilken rolle eliteklubberne skal spille i forhold til at gøre Fredericia til en attraktiv by for idrætstalenter. Skal klubberne udgøre det fundament – som der er lagt op til fra politisk side - hvad der giver god mening sportsligt, så skal der tilføjes flere ressourcer i hverdagen, end det sker i dag, så eliteidrætsklubberne kan udvikle et professionelt setup, der i samarbejde med Fredericia Eliteidræt kan matche kravene.

Den økonomi kan erhvervslivet bringe til torvs – i et tæt samarbejde med Fredericia Kommune. I det arbejde kommer jeg til at skulle balancere min indsats som idrætschef for Fredericia Kommune og daglig leder i Fredericia Eliteidræt på en og samme tid.



## Litteraturliste

### Bøger

- 1) Bennekou, Morten 2016, Stålsat, Talentudvikling i sport,
- 2) Busch Tor, Johnsen Erik, & Vanebo, Jan Ole, 2011. Ledelse og økonomistyring i det offentlige, 1 udg.
- 3) Dahl Kristian, Molly- Søholm, Torkil, 2012. Leadership og økonomistyring i den offentlige sektor 2. udgave Dansk Psykologisk Forlag
- 4) Haslebo Gitte: Relationer i organisationer. 10 oplag 2010. Dansk Psykologisk Forlag
- 5) Henriksen Kristoffer, Talentudviklingsmiljøer i Verdensklasse, 2 Dansk Psykologisk Forlag 2011
- 6) Hornstrup Carsten, Mikkel Pilgaard Madsen, Ledelse af relationel koordinering – i offentlige organisationer. 2015, Turbineforlaget.dk
- 7) Hulgård Esben, Maja Juul Olsen og Elof Nellemann Nielsen, Samskabelse og socialt entreprenørskab, 2016. Hans Reitzlers Forlag
- 8) Illeris, Knud 2012, Kompetence: Hvad, hvorfor, hvordan. 2. udgave. Samfundslitteratur
- 9) Kotter, John P. 2015. Acceleration, Gyldendal Business, side 12-48. Grænserne for ledelsesdrevne hierarkier side 19-25
- 10) Krarup, Hanne Jessen, Forandringsledelse uden forandringslede, Dansk Psykologisk Forlag 2016
- 11) Lauvås, Per og Kersti, 2010. Tværfagligt samarbejde, side 55
- 12) Lange, Anders & Brian Jensen, Elitebørn i sunde rammer, Forlaget Herreværelset, 2016
- 13) Molly-Søholm, Thorkild m.fl. Systemisk Ledelse, Teori og praksis, 2014
- 14) Michala Schnoor 2009: Narrativ organisationsudvikling pp.207-250. Dansk Psykologisk Forlag.
- 15) Samarbejdsaftaler: Fredericia Kommune og Team Danmark, 2008-2011, 2012-2015, 2016-2019
- 16) Sørensen, Erik Elgaard m.fl. 2008. Ledelse og læring i organisationer, Hans Reitzels Forlag
- 17) Sørensen, Ole H., Eva Thoft, Peter Hasle, Hans Hvenegaard & Eva Sasser, Ledelse af kerneopgaven, 2016. Akademisk Forlag
- 18) [www.fredericiaeliteidraet.dk](http://www.fredericiaeliteidraet.dk)

- 19) [www.teamdanmark.dk/presse/nyhedsarkiv2016/december/klarskov-elite](http://www.teamdanmark.dk/presse/nyhedsarkiv2016/december/klarskov-elite).
- 20) Wenger, Etienne 2004. Praksisfællesskaber, læring, mening og identitet, side 257. Hans Reitzels, Forlag, 1. udgave. 4. oplag.

### **Interview.**

- 21) Gruppe interview, 6. okt. 2016:  
Emne: koordinering og samarbejde mellem talenter og ungdomsuddannelse.  
Interview med talenter i ungdomsuddannelse og inspektør på gymnasiet
- 22) Fokusgruppe interview 17. nov. 2016. - er tilgængelig som lydfil  
Emne: Kommunernes rolle i talentudviklingen  
Interview med Haderslev, Kolding og Vejle Kommune, de respektive elitekoordinatorene med ansvaret for elitekommune samarbejdet
- 23) Fokusgruppe interview 28. nov. 2016: - er tilgængelig som lydfil  
Emne: Fokus talenter, optimering af det lokale talentudviklingsmiljø i Fredericia Eliteidræt
- 24) Fokusgruppe interview 30. nov. 2016: - er tilgængelig som lydfil  
Emne: Fokus trænere, optimering af det lokale talentudviklingsmiljø i Fredericia Eliteidræt
- 25) Fokusgruppe interview 1. dec. 2016: - er tilgængelig som lydfil  
Emne: Fokus klubledere, optimering af det lokale talentudviklingsmiljø i Fredericia Eliteidræt

### **Dialogmøder**

- 26) Emne: "Talentets potentiale" 15 nov. dialogmøde mellem talenter i ungdomsuddannelse og Morten Bennekou