



# Vidensdeling på et elitehold

Et kandidatspeciale af Rune Røboe Lauridsen, gruppe 1041  
4. semester kandidat, Idræt ved Aalborg Universitet  
Vejledning af Kenneth Kruse Larsen. F15, aflevering: 02/06/2015  
Sidetal ekskl. bilag: 86. Sidetal inkl. bilag: 123





# abstract

This master thesis has been written through the lens of an action research intervention in the daily life of an elite basketball team in the Danish league, Basketligaen. Through the intervention I implemented a structure with the interest of facilitating the level of shared knowledge done by the participants in the environment. In the master thesis I have created a favorable theoretical bridge between literature from the organizational theory and theoretical work done in sports. Especially the structure of the firm Toyota has played a big role in the action research.

The findings has been based on the analysis of five categorizations consisting of 1) the participants' approach to knowledge sharing, 2) the sharing of institutionalized knowledge, 3) the generation of new knowledge, 4) coordination and communication, 5) relationships relative to knowledge sharing. These five categorizations are based on theoretical and practical knowledge and together with the findings from the action research they provide qualitative knowledge about how to implement a knowledge sharing structure on an elite sports team.



# forord

Ideen til specialet er et produkt af min faglige profil og mine praktiske erfaringer, som elitesportsudøver i en lang årrække. Med hovedfaget dræt ved det Sundhedsvidenskabelige Fakultet, psykologi som sidefag på det Humanistiske Fakultet og 7. semester på Institut for Læring og Filosofi, har jeg tilegnet mig interessante, faglige perspektiver fra forskellige discipliner. Denne nuance i min studietid, har bidraget positivt til min faglige profil og kompetencer iht. at skrive dette speciale.

Jeg vil gerne benytte muligheden for at rette en tak til min vejleder Kenneth Kruse Larsen, som har bidraget med god vejledning og, vigtigst af alt, har gjort det gennem en naturlig interesse og nysgerrighed i min proces og dens indhold. Udover dette skal der lyde en tak til træneren for Aalborg Vikings, Mike Dejworek, for at give plads til min forskning i den daglige træning af holdet. Dette gælder også spillertruppen, som har engageret sig i mine tiltag og ladet sig interviewe efterfølgende.

- Rune Røboe Lauridsen



# Indholdsfortegnelse

<b>1 Indledende</b>	<b>8</b>
1.1 Introduktion og begrundelse	8
1.2 Problematisering og problemformulering	10
1.2.1 Begrebsafklaring	12
<b>2 Metodisk design</b>	<b>13</b>
2.1 Aktionsforskning	13
2.2 Metodeoverblik	16
2.3 Videnskabsteoretisk standpunkt	17
<b>3 Vidensdeling som begreb</b>	<b>19</b>
3.2 Organisationsteoriens vidensdeling	19
3.2.1 Socialt bytteforhold	21
3.3 En vidensdelingsstruktur; Toyota	22
3.3.1 Vidensdeling i indlejrede sub-netværk	24
3.4 Vidensdeling i et sportsligt perspektiv	27
3.4.1. Vidensdeling på et basketballhold	29
<b>4 Organisationskultur</b>	<b>33</b>
<b>5 Vidensformer</b>	<b>37</b>
5.1 Den handlende egenkrop	37
5.2 Refleksion i handling	38
<b>6 Operationalisering</b>	<b>40</b>
6.1 Praktisk strukturændring	40
6.2 Tilgang til vidensdeling	41
6.3 Deling af institutionaliseret viden	41
6.4 Generering af ny viden	42
6.5 Koordination og kommunikation	43
6.6 Relationer ift. vidensdeling	44
<b>7 Analyserende diskussion</b>	<b>47</b>
7.1 Tilgang til vidensdeling	48
7.2 Deling af institutionaliseret viden	52



<b>7.3 Generering af ny viden</b>	<b>58</b>
<b>7.4 Koordination og kommunikation</b>	<b>62</b>
<b>7.5 Relationer ift. vidensdeling</b>	<b>67</b>
<b>8 Metodekritisk blok</b>	<b>72</b>
<b>8.1 Aktionsforskningen</b>	<b>72</b>
<b>8.2 Tidshorisont</b>	<b>74</b>
<b>8.3 Den kvalitative metode</b>	<b>75</b>
<b>8.4 Forskning som insider</b>	<b>75</b>
<b>9 Slutninger</b>	<b>77</b>
<b>9.1 Tilgang til viden</b>	<b>77</b>
<b>9.2 Deling af institutionaliseret viden</b>	<b>78</b>
<b>9.3 Generering af ny viden</b>	<b>79</b>
<b>9.4 Koordinering og kommunikation</b>	<b>80</b>
<b>9.5 Relationer ift. vidensdeling</b>	<b>81</b>
<b>10 Litteraturliste</b>	<b>84</b>
<b>10.1 Bøger</b>	<b>84</b>
<b>10.2 Artikler</b>	<b>85</b>
<b>10.3 Hjemmesider</b>	<b>86</b>
<b>11 Bilag</b>	<b>87</b>
<b>11.1 Observationsguide</b>	<b>87</b>
<b>11.2 Interviewguide</b>	<b>88</b>
11.2.1 Spiller	88
11.2.2 Træner	89
<b>11.3 Deltagerobservationer og feltnoter</b>	<b>90</b>
<b>11.5 Transskription interview</b>	<b>95</b>
11.5.1 Anfører	95
11.5.2 Central spiller	105
11.5.3 Perifer spiller	112
11.5.4 Træner	118
<b>11.6 Frivillig platform</b>	<b>123</b>





# 1 Indledende

## 1.1 Introduktion og begrundelse

Introduktionen skitserer specialets fokus og har til formål, at optegne den ramme hvori mine ideer og teoretiske indsigt, tilsammen udmunder sig i et mere konkret fokus. Heraf er problemformuleringen, den efterfølgende operationalisering og det metodiske design dannet. Det er min hensigt at levere en logisk og interessevækkende indførelse i det fundament, som ligger til grund for mine valg, uden at forurette en videnskabelig og teoretisk fokuseret relevans. Afsnittet vil indeholde en introduktion, en problematisering efterfulgt af problemformuleringen, hvilket ender med en begrebsafklaring af de centrale fagbegreber.

Kobe Bryant, en af de største profiler i amerikansk basketball, beskriver i et interview hans første møde med legenden Michael Jordan i den amerikanske basketballliga, NBA: *"I learned a lot this game. A lot about how technically sound he was. His technique was flawless, I wanted to make sure my technique was just as flawless"* (Kobe: The Interview, 2015). I samme kamp udspiller sig et pudsigt øjeblik under et spilstop, hvor Michael Jordan deler en særlig viden med Kobe Bryant, Michael Jordan kommenterer sekvensen i et ældre videoklip: *"He bent down at the halfcourt and he wanted to know how, when I turned around for my jump shot, how to feel the defense. I told him he should feel the defense with his legs"* (Kobe: The Interview, 2015). Jeg ser den omtalte sekvens som en yderst koncentreret læringsproces, hvor en flig af legendens specialiserede ekspertviden overleveres til den yngre Kobe Bryant. Overleveringen af denne helt særlige viden, har været afgørende for Kobe Bryants spil, som integrerede det lærte i sit eget spil efterfølgende og dermed spejlede flere af Michael Jordans bevægelser.

Hvis jeg selv skal løse en given praktisk opgave, som jeg ikke har forsøgt løst før, søger jeg efter løsningen på nettet, i håbet om at andre har erfaringer med et tilsvarende problem. Jeg mener at en sådan indstilling, søgningen efter at trække på andres viden og erfaringer, bør integreres på ethvert elitemandskab som en del af kulturen. Jeg mener at man bør forsøge at gøre brug af et holds tilstedeværende viden. Effektiv udnyttelse af tilgængelig viden i virksomheder, har længe været en kilde til forskning og ny-





tænkning indenfor organisationsteorien (Dyer & Nobeoka, 2000, s.1; Christensen, 2004, s.11). Dette giver mening idet at flere har påvist, at en virksomheds evne til at transportere viden er udfaldsgivende for konkurrencedygtigheden (Reagans & McEvily, 2003, s.1). Den videnskabelige undersøgelse af teams og præstation, har til gengæld været fokuseret om andre former for teams end sportslige, eksempelvis militære- og industrielle teams (Cannon-Bowers, 2006, s.447). Der optræder dog iøjnefaldende ligheder mellem teams i organisationsteorien og i sport (Berman et al, 2002, s.17).

Om det gælder et sportshold eller en virksomhed er det, i den forbindelse, oplagt at vide hvad der kendetegner en velfungerende organisation. Lederes opfattelsen af hvad der kendetegner succesfulde organisationer indenfor disse forskellige domæner, hvad angår lederskab, kohæsion og kommunikation, viser sig at være sammenlignelig (Weinberg & McDermott, 2002, s.296). Jeg mener at kommunikation er central for effektivitet og succes på sportshold. Verbal- og nonverbal kommunikation er værktøjerne til at gøre viden eksplicit, således at optimering og koordinering kan finde sted. Dette projekts fodfæste skal ses i nysgerrigheden omkring vidensdelingens rolle og potentiale på elitære sportshold. I et studie foretaget af Eccles & Tenenbaum (2004) pointeres vidensdelingen og koordinationen hos teams, at være af afgørende betydning for udviklingen af særligt velfungerende teams (Eccles & Tenenbaum, 2004, s.552). Medlemmer af velfungerende teams, har gennem viden om teamets rutiner og præferencer, opnået en særlig evne til, løbende, at kunne fortolke og indsamle information om status på opgaveløsning, koordineret med andre medlemmer (ibid.). Tilmed råder individer på velfungerende teams over en specialiseret viden. Denne ekspertviden er mere individualiseret og specialiseret end teamets kollektive viden, og vil oftere blive delt med sammenlignelige medlemmer. (ibid., s.548). Hvad angår mængden af viden på et elitemandskab, er det dermed væsentligt at forstå at der eksisterer en fælles kollektiv viden og samtidigt en unik, individualiseret viden hos den enkelte spiller eller træner.

Dyer & Nobeoka (2000) har gennem et empirisk studie kastet lys over den japanske bilproducent, Toyota, som igennem årtier har haft stor succes med deres beundringsværdige vidensdelingskultur. Virksomheden har formået at udvikle et yderst specialiseret globalt netværk, med den hensigt at gøre virksomhedens indlejrede viden tilgængelig og anvendelig internt. Nedsatte teams samarbejder på tværs af landegrænser i samarbejdet med managers, som fungerer som bindeled mellem afdelinger, leverandører og ledelser. (ibid.). På den måde er der skabt kanaler i organisationen, som omdan-



ner netværket til en stor vidensbank, tilgængelig for medarbejderne. Organisationen får ikke blot skabt en effektivt opgaveløsningsstruktur, men også et interessant læringsmiljø for ansatte, baseret på diffusion af brugbar viden.

I organisationsteorien ses et særligt fokus på virksomheders anvendelse og udvikling af institutionaliseret viden. Måske grundet en virksomhed som Toyota. Forretningsmiljøet, som det ser ud i dag, skaber særlige udfordringer, som skal løses gennem udviklingen af overlegen viden og i høj grad en effektiv udnyttelse af den viden (Mahnke & Husted, 2001, s.7). At sætte den tilgængelige viden i spil, udgør nemlig en central rolle i henhold til konstant at lære og tilpasse sig som organisation. Evnen til at lokalisere, skabe, lagre og anvende institutionaliseret viden, viser sig at være et afgørende element i en organisations udvikling. (Dyer & Nobeoka, 2000, s.345).

## 1.2 Problematisering og problemformulering

Med nærværende speciale ønsker jeg at tage udgangspunkt i den tankegang og opfattelse af, at et fællesskabs viden bør gøres tilgængelig for dets deltagere. Som sportsmand finder jeg Toyotas praksis inspirerende. Sættes den videnskabelige indsigt fra organisationsteorien i et sportsligt perspektiv, er jeg af den opfattelse at elitehold med fordel kan lade sig inspirere af eksempelvis Toyotas struktur, rettet mod at dele institutionaliseret viden. Den viden som allerede eksisterer i gruppen. Et sportsmandskab på eliteniveau består af talrige eksperter med hver deres værdifulde erfaringer og viden, indenfor hver deres niche (Eccles & Tenenbaum, 2004, s.548). Hvorfor ikke dygtiggøre sig i at sætte disse i spil? Udvekslingen af ekspertviden iblandt sammenlignelige holdmedlemmer er interessant i den optik, at denne form for viden er resultatet af utallige erfaringer og refleksioner. Den er enestående og dyrebar. Glemmer vi det i holdsports-sammenhænge?

Jf. Eccles & Tenenbaum (2004) antages det, at summen af ekspertviden på elitære sportshold kan have en sådan størrelse, at den ikke må negligeres. I det eksplorative studie foretaget af Weinberg & McDermott (2002), svarer et betydeligt antal af de adspurgte trænere, at en væsentlig barrierer for effektiv kommunikation for sportshold, er manglen på tid (ibid.,s.289). En udmelding som denne vidner om at effektiv kommunikation, i denne kontekst, nedprioriteres til fordel for anden træning. I lyset af at kommunikationen er katalysator for delingen af institutionaliseret viden samt skabel-



sen af ny viden, som er grundpillen i etableringen af højtydende teams, ser jeg en problematik i tilgangen til udviklingen af elitære holdsport. Et perspektiv som understøttes af følgende citat fra Team Danmarks direktør Michael Andersen:

*"Baggrunden for det store antal EM-, VM- og OL-medaljer til de danske 49'er-sejlere er efter min opfattelse en høj grad af vidensdeling og et helt særligt sammenhold mellem sejlerne og deres trænere." (Team Danmark, 2014).*

Med afsæt i ovenstående rammesætning, er formålet med specialet at belyse hvilken rolle vidensdeling kan spille på et elitært sportshold. Et baskethold har en særligt begrænset mulighed for at koordinere under opgaveløsning, samtidigt med at der hersker en stærk indbyrdes afhængighed mellem aktørerne (Bourbousson et al, 2010, s.151). Grunden hertil er den relativt store indbyrdes afhængighed mellem holdmedlemmer på et baskethold under opgaveløsning (Cannon-Bowers, 2006, s.449). Jeg anser bl.a. vidensdelingen på sportshold som et middel til kompetenceudnyttelse og øget koordinering. Derfor er problematiseringen anmærket med øje for at levere en mere praktisk fokuseret indtænkning af vidensdeling på elitære sportshold. Gennem en videnskabelig optik, er hensigten da at skabe opmærksomhed omkring potentialet for disse processer og dermed levere brugbar, guidende viden til praktikere. Denne viden kredser om implementeringen af strukturer hvori vidensdeling kan udvikle sig. Hertil hører følgende problemformulering:

Med inspiration fra en organisationskultur, hvordan kan en vidensdelingstruktur indtænkes hos et elitært sportshold og hvorledes påvirker implementering af denne struktur deltagerens oplevelse af vidensdelingsprocessen?

Mit forskningsfelt afgrænser sig altså fra en dybdegående analyse af selve begrebet vidensdeling, kognitive tankeprocesser og hvordan refleksionsprocessor, iht. generering af ny viden, kan understøttes fra et praktisk perspektiv. I et didaktisk perspektiv ligger



fokus ikke på at undervise holdmedlemmerne i vidensdelingsprocesser gennem eksempelvis en coachende tilgang, men derimod på at skabe rammerne for en naturlig og mere selvkørende, intern deling af viden på et elitemandskab. Disse rammer udarbejdes med inspiration fra de praktiske strukturer præsenteret i *The Toyota Case* (Dyer & Nobeoka, 2000).

### 1.2.1 Begrebsafklaring

Et fundamentalt træk i specialet er min argumentation for at der optræder væsentlige *sammenligneligheder mellem et sportshold og en organisation*, hvilket legalisere min teoretiske inspiration fra det organisationsteoretiske felt. I et studie af den tavse videns betydning for sportsholds præstation i den amerikanske basketball-liga, NBA, bygger Berman et al (2002) også en teoretisk bro mellem organisationer og sportshold. Disse to systemer har fælles interesser i at være eksternt konkurrencedygtige, internt koordineret, at kunne administrere medlemmers kompetencer i et taktisk perspektiv og samtidigt bestræbelsen på at udvikle bæredygtige, interne strukturer (Berman et al, 2002, s.17).

*Min tilgang til begrebet vidensdeling i en sportslig optik*, læner sig op ad Bourbousson et al (2011), Sila et al (2013) og Peter Hold Christensen (2004). Den delte viden i en sportslig kontekst kan defineres som en fælles viden, baseret på holdmedlemmers tidligere erfaringer og interaktioner. Her er den delte viden relativ stabil og skaber fundamentet til en fælles forståelse af viden om kommende opgaver samt viden om organiseringen af samarbejdet. (Bourbousson et al, 2011, s.121). Den fælles forståelse hjælper holdmedlemmer til at opbygge forventninger til hinandens handlinger. Disse forventningsafstemninger er centrale for at kunne koordinere og tilpasse sig effektivt i et dynamisk, konkurrencefokuseret miljø. (Sila et al, 2013, s.766). Peter Holdt Christensen (2004) ser, i et organisationsteoretisk lys, at vidensdeling hjælper til at udnytte den viden som i forvejen eksisterer, således at problemløsning effektiviseres (Christensen, 2004, s.26). Vidensdeling anses som en effektiv læringsproces hvor modtagere trækker på afsenderes erfaringer og læringsprocesser (ibid., s.27).



## 2 Metodisk design

Følgende afsnit vil give et overblik over det metodiske design og beskrive rækkefølgen i empiriindsamlingen. Ydermere indeholder afsnittet en kort præsentation af aktionsforskning, en visuel fremlægning af hele det metodiske design, en fremlæggelse af specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt og konsekvensen af dette. Operationaliseringen optræder først efter præsentationen af den relevante teori, for at opnå en mere kronologisk forståelse af specialet som læser.

Specialets empiri er kvalitativt indsamlet gennem et aktionsforskningsforløb på basketballholdet, Aalborg Vikings. Holdet spiller i den øverste danske række, Basketligaen, og jeg har selv været aktiv spiller på dette hold de sidste fem sæsoner. Jeg er integreret i miljøet på og om omkring holdet, hvilket giver mig gode forudsætninger som aktionsforsker. Samtidigt med at det skaber forskningsrelaterede komplikationer (jf. afsnit 8). Mit overordnede fokus er at udvælge og tilegne mig en brugbar viden for praktikere, som ligeledes er tilegnet akademikere (Coghlan & Brannick, 2004, s.6). Under aktionsforskningen vil jeg implementere praktiske ændringer i holdets daglige gang, hvilket dokumenteres ved egne feltnoter samt deltagende observation foretaget af assistenttræneren. Forløbet efterfølges af semistrukturerede interviews med holdets anfører, en central spiller, en perifer spiller og slutteligt, holdets træner. Valget af respondenter er foretaget ud fra tanken om, at kunne repræsentere perspektiver fra forskellige positioneringer i holdets praksisfællesskab. Det er essentielt at søge indsigt i forløbet fra andres perspektiver.

### 2.1 Aktionsforskning

Aktionsforskning er forskningsmetoden anvendt i nærværende speciale. Jeg finder begrebet passende iht. at beskrive denne form for forskning, idet at den tydeliggøre det praksisnære fokus i metoden og samtidigt understreger metodens særlige force i ordet "aktion". Som aktionsforsker undersøger du *i* handling i stedet for at lade undersøgelse *omhandle* handling (Coghlan & Brannick, 2004, s.6). Det er samtidigt en aktiv videns-



skabelse, som finder sted som en delt erkendelse mellem forsker, undersøgelsesfeltet og aktørerne heri, hvilket leder til praksisnære, kontekstualiserede forskningsresultater (Brinkmann & Tangaard, 2015, s.115). Formålet er, at undersøge og teste forandringsmuligheder i en specifik kontekst gennem anvendelsen af fagviden og praktiske indgreb (ibid., s.117).

Gældende for mit aktionsforskningsforløb, er dets form som modus-2-forskning. Succeskriteriet for specialet er at skabe en lokal viden, som grundlag for forandringer og innovationer i samme kontekst. Det empiriske forskningsfokus er ikke at efterstræbe almene begreber, men derimod at lade almene begreber og teorier reducere sig til guidelines for min specifikke undersøgelseskontekst, vidensdelingsstruktur på Aalborg Vikings. Gennem brugen af fagviden, ønsker jeg at skabe grobund for forandringsmuligheder i den undersøgte kontekst, hvorfor nærværende aktionsforskningsforløb antager en karakter som en caseundersøgelse. (Brinkmann & Tangaard, 2015, s.115).

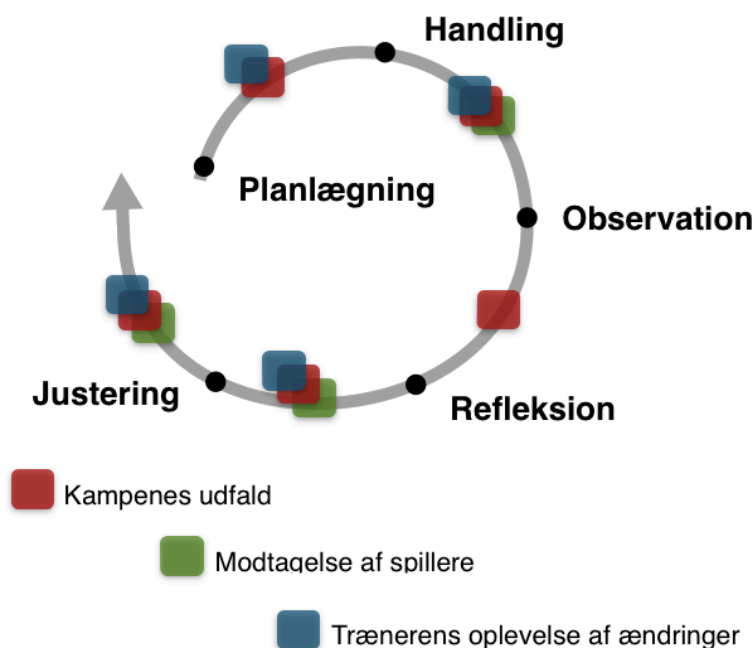
Aktionsforskning er en videnskabelig tilgang til at studere essentielle, sociale- eller organisatoriske emner og problematikker i et samspil med dem som oplever emnerne direkte (Coghlan & Brannick, 2004, s.6). Aktuelt for mit aktionsforskningsforløb er min rolle som insider i det undersøgte miljø. Det stiller derfor store krav til min evne som forsker og deltager, samt evnen til at være opmærksom på miljøets reaktion på forløbet og lytte til den. Min opsatte problemstilling skal passe til miljøet og medforskernes hverdag. Som insider-aktionsforsker er jeg nødsaget til at følge processens udvikling og integrere denne i forskningen. Det kræves også, at jeg som forsker er i stand til at løsrive mig fra en evt. holdningspåvirkning qua min rolle som insider. (ibid., s.84).

Det klare fokus er at arbejde løsningsorienteret med praksisrelaterede problematikker, samtidigt med at forskeren sideløbende udvinder en vis videnskabelig viden. For at dette kan lade sig gøre i et dynamisk samspil med miljøet, kræves en konstant metarefleksion hos forskeren over sammenhængen mellem aktionsforskningens status og forskningens hensigt. Til dette bør aktionsforskningen anskues som en konstant cyklus af planlægning, handling, refleksion, evaluering, ny planlægning. (ibid.).

Relateret til dette speciales gennemgåede intervention og aktionsforskning foretaget i samarbejdet med baskeholdet Aalborg Vikings, er der nogle specifikke udfordringer og realiteter, som udfordrer det videnskabelige udbytte. Det stiller krav til min evne til at observere, reflektere og justere aktionsforskningen således, at forskningens hovedsag bevares uden at holdets hverdag og spil påvirkes negativt – og omvendt. Med afsæt



i Coghlan og Brannicks (2004, s.9) model, har jeg udarbejdet nedenstående model, for at visualisere og udpege nogle af de kontekstspecifikke udfordringer aktuelle for forløbet med Aalborg Vikings.



*Model 1. Min arbejdscyklus for aktionsforskningen med Aalborg Vikings.  
Modellen tager afsæt i den præsenteret af Coghlan & Brannick (2004, s.9).*

Som det ses, mener jeg at der optræder visse komplikationer og dynamikker i det undersøgte felt, Aalborg Vikings, som har indflydelse på aktionsforskningens forløb. Positiv såvel som negativ. Op til selve implementeringen af forløbet, under planlægningen, har der eksempelvis været forventninger til forløbet fra træneren og samtidigt har vores parallelle præstation til kampe været en løbende faktor. Det eneste interval i min arbejdscyklus, hvor trænere og spilleres modtagelse og holdninger ikke har været en betydelig del af aktionsforskningens proces, er mellem observationerne og de efterfølgende refleksioner. Indenfor hver af de tre nævnte kategorier, udspiller der sig et hav af dynamikker. Komplexiteten i en aktionsforsknings cyklus stiger, når den skal forstås ud fra yderligere fire punkter påpeget af Coghlan og Brannick; konteksten, kvaliteten af relationer, kvaliteten af aktionsforskningens proces og udfaldene heraf (Coghlan & Brannick, 2004, s.10). Det betyder at forskeren skal holde et skarpt fokus på aktionsforskningsprojektet og vedligeholde denne, samtidigt med at planen for selve undersø-



gelsen, samt læringen som udspringer heraf, forløber som ønsket (ibid., s.13). Disse komplikationer har jeg forsøgt at minimere ved konstant at forholde mig kritisk, lytte til miljøets aktører og reflektere over de observerede tendenser og søge en mere fænomenologisk gengivelse af forløbet i de empiriske beretninger.

## 2.2 Metodeoverblik

I et forsøg på at tilvejebringe et klarere overblik over specialets metodiske elementer og den kronologiske gennemførelse af disse, er følgende tabel udarbejdet.

Rækkefølge	Type	Periode	Hensigt
1. Intervention	Aktionsforskning med basketholdet Aalborg Vikings fra den danske eliterække, Basketligaen	23/03/2015-31/03/2015	At implementere en vidensdelingsstruktur i et dynamisk forløb i samspil med træner, medspillere og assistentrænere
2. Feltnoter	Mine løbende refleksioner og observationer under aktionsforskningen	23/03/2015-31/03/2015	At dokumentere forløbets gang samt at fremme egne refleksioner over samme
3. Deltagerobservation	Struktureret observation af aktionsforskningen, foretaget af assistentræner	23/03/2015-31/03/2015	At nuancere observationen og dokumentationen af forløbets gang samt at involvere assistentræner som sparringspartner og medforsker
4. Interview	Semistrukturerede interviews med spillere og træner	13/04/2015-01/05/2015	At opnå indsigt i spillerens og trænerens oplevelse af forløbet og få perspektiver på vidensdeling i elitebasket fra praktikere

*Model 2. Metodeoverblik over specialets kronologiske indsamling af empiri samt type og hensigt af de enkelte metodiske dele.*

Hensigten med de forskellige metodiske elementer, er det væsentlige i tabellen og skal alle steder sættes i relation til problemformuleringen. Hensigten med mine egne feltnoter og den deltagende observation, foretaget af den ene assistentræner, er hovedsageligt at dokumentere, for efterfølgende at kunne berette om forløbets proces. Udover





dette bør feltnoterne fremme refleksionsprocessen og dermed komplimentere hele processen i et mere overordnet perspektiv. De afsluttende interviews er særligt centrale og skal tilvejebringe en dybere indsigt i de involveredes oplevelse af forløbet. Disse bliver i retrospekt og bliver, som sidste led i empiriindsamlingen, en del af menings-skabelsen af hele processen. Menings-skabelsen er også dynamisk og skal ske løbende i samspillet med miljøets aktører (Coghlan & Brannick, 2004, s.17). Derfor er det vigtigt at flere positioneringer fra holdets praksis repræsenteres.

## 2.3 Videnskabsteoretisk standpunkt

I efterfølgende afsnit ønsker jeg at klarlægge de videnskabsteoretiske rammer, inden for hvilke dette speciale udspiller sig. Forskning kan forstås som et værktøj til at afbilde virkeligheden men bør, i samme åndedrag, siges at være et middel til at problematisere hvorledes virkeligheden afbildedes og hvilke konsekvenser det må have (Sohlberg, 2001, s.15). Vidensdelingen på sportshold, såvel som i andre fællesskaber, ønsker jeg at opnå indsigt i gennem et socialkonstruktivistisk syn på erkendelse. Som konsekvens heraf skærpes mit fokus om hvorledes aktørerne på et eliemandskab konstruerer mening individuelt, men med afsæt i interaktionen. (ibid., s.208).

Specialet har til formål at afdække hvorledes en vidensdelingsstruktur på et elitemandskab i sport, kan bidrage til at facilitere delingen af institutionaliseret viden og skabelsen af ny viden. I en socialkonstruktivistisk optik produceres viden i en praktisk og social proces, hvilket gør den intersubjektivt medieret. På den måde udråbes skabelsen af viden i fællesskabet, til at være dynamisk, samt at være konstrueret i en praktisk og social proces. (Sonne-Ragans, 2012, s.189). Væsentligt er det så, hvilke konsekvenser et socialkonstruktivistisk perspektiv har for den empiriske indsamling.

I holdsport refererer medlemmernes tankevirksomhed til opfattelser, tanker og meninger om forskellige aspekter af de handlinger og interaktioner de indgår i under spillet. Tankevirksomhed består her af et medlems viden og tanker omhandlende spillets udvikling, holdkammeraters handlen, forventninger, tegn i miljøet samt tanker om roller, taktikker og målsætninger. Holdmedlemmers individuelle overbevisninger er de centrale kognitioner, som er nødvendige at kommunikere ud og koordinere på et hold. (Reimer et al, 2006, s.381). Diversitet i disse opfattelser og tankevirksomheder vil være



en realitet på et hold – særligt set gennem et socialkonstruktivistisk perspektiv. Holdmedlemmers individualiserede roller leder til og kræver specificeret viden og kompetencer, hvorfor koordination bliver afgørende. En reduceret kommunikation og vidensdeling om specificerede perspektiver, vil have en negativ konsekvens iht. holdets koordination. Hertil hører ligeledes vigtigheden i at have en delt viden om holdmedlemmers styrker og svagheder (ibid., s.383).

At dele viden omhandlende holdmedlemmers individuelle tankevirksomhed på et sportshold giver altså, i henhold til førnævnte, både mening i et socialkonstruktivistisk perspektiv og ift. slutninger foretaget af Reimer et al (2006). Gennem deling af viden og en øget kommunikation, kan der argumenteres for at koordinationen bedres, hvorfor det er oplagt at anskue viden som en intersubjektivt medieret størrelse. Udover delingen af tilstedeværende viden, er jeg optaget af den specialiserede viden, som eksisterer i fællesskabet på et elitemandskab. Jeg anskuer vidensdelingen på et elitehold som en form for intern uddannelse af holdets aktører. Måden hvorpå aktører i teams tænker om deres opgaver, deres holdkammerater, modstandere og selve sporten, har indflydelse på individuel og interpersonel handling og interaktion. Et teams ydeevne afhænger altså af tankevirksomheden hos dets individuelle medlemmer. (Reimer et al s.377).

Idet at viden deles mellem to spillere, ændres det afsendte i relationen og forståelsen af det delte, vil være forskellig hos begge parter. Der kan ikke herske en universel viden i et fællesskab, men tværtimod en specialiseret erkendelse som er unik for den enkelte. Den skabes i sproget imellem subjekter. Fortsat vil dette betyde, at viden fra min aktionsforskning på eliteholdet, produceres i interaktionen mellem mig som forsker og holdets aktører, som medforskere. (Sonne-Ragans, 2012, s.189). Hvis viden er relationel i et forskningsmæssigt perspektiv, vil gyldigheden af erkendelsen stamme fra både objektet og subjektet. Subjektet vil have medfødte forudsætninger for at opnå erkendelse og bliver aktiv i vidensprocessen. Vidensprocessen er altid et resultat af fornuft og observation. (ibid., s.189).



# 3 Vidensdeling som begreb

Formålet med dette afsnit er at fremlægge specialets teoretiske referenceramme med henblik på begrebet vidensdeling. Som nævnt tidligere, har jeg ladet mig inspirere af organisationsteorien, primært for at nuancere det teoretiske fundament, hvilket kommer til udtryk ved bl.a. Dyer og Nobeoka (2000), Peter Holdt Christensen (2004) og Edgar Schein (2004). For at komplimentere disse pointer og samtidigt fokusere teorien omkring det sportslige fokus fra problemstillingen, præsenterer afsnittet ligeledes slutninger fra bl.a. Eccles og Tenenbaum (2004), Bourbousson et al (2011), Berman et al (2002).

## 3.2 Organisationsteoriens vidensdeling

Følgende afsnit omhandler primært Peter Holdt Christensens (2004) skildring af vidensdeling anskuet i et organisationsteoretisk perspektiv. Som jeg har nævnt tidligere, er en markant del af specialets teoretiske fundament konstrueret af teoridannelse fra organisationsteorien. Dette er gjort med henblik på at nuancere det teoretiske belæg og samtidigt lade sig inspirere af et teoretisk felt med tradition for, at undersøge og teoretisere vidensdeling i kategorien knowledge management. Pointer herfra vil senere sættes i relation til problematiseringen og empirien.

Der ses to formål med at dele viden; at dele og udnytte en eksisterende, institutionaliseret viden og at skabe ny viden. Skabelsen af ny viden kan igangsættes ved at kombinere viden fra forskellige fagligheder eller eksperter på nye måder. Sådanne nye, faglige kombinationer kan bidrage til at skabe nye perspektiver hos den enkelte, eller i en gruppe, hvilket skaber grobund for innovation. Peter Holdt Christensen (2004) nævner som eksempel producenten af kopimaskiner, XEROX, og hvordan de i samarbejde med faggrupper som psykologer, matematikere og antropologer, fandt inspiration til skriftgenkendelses-teknologien. (Christensen, 2004, s. 26). Vidensdeling foregår konstant, hvorvidt processen reguleres eller ej. I dette perspektiv, kan der argumenteres for at vidensdelingen, principielt set, kan forværres ved forsøg på regulering. I så fald at regu-



leringen foretages ud fra forkerte antagelser, kan negative udfald for vidensdelingsprocesser i virksomheder i stedet blive udfaldet (Christensen, 2004, s. 24).

I henhold til at udnytte den viden som i forvejen eksisterer i institutionen, såkaldt institutionaliseret viden, er hensigten med vidensdelingen, at denne viden udnyttes og udbredes, således at problemløsning effektiviseres. Ved en optimal udnyttelse af tilstedeværende, institutionaliseret viden, sikres det at flere aktører ikke bruger energi på at løse samme problematikker, eller søger løsninger til emner som andre kender løsningen på. Vidensdeling relateret til at udnytte en eksisterende viden handler, for Christensen (2004, s. 26 n.), om at "*...identificere allerede eksisterende og tilgængelig viden, for derefter at overføre, anvende - og eventuelt lagre - denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert end de ellers ville være blevet løst.*". Definitionen rummer tre processer relateret til vidensdeling, hvilket gælder identifikationen af viden, overførslen af viden og anvendelsen af viden.

Udover disse tre processer, er det væsentligt at skelne mellem afsender og modtager. Delingen sker mellem to centrale aktører, nemlig aktøren som besidder viden og aktøren som modtager samme viden. (Christensen, 2004, s. 26). Dvs. at vidensdeling beskriver en proces som faciliterer overførslen af viden, eksempelvis fra en person til en anden. Modtageren kan derefter anvende denne tilegnede viden i en given praksis gennem handling, hvilket vidner om læring i relation til løsning af konkrete aktiviteter. Dette gør vidensdelingen til en effektiv form for læringsproces for modtageren. Sammenlignet med erfaringsbaseret læring, som forudsætter en eller flere handlinger efterfulgt af erfaring, trækker modtageren, qua en deling af ny viden, på afsenderens erfaringer. (Christensen, 2004, s. 27). Ved at dele eksisterende viden, kan en gruppe således trække på en anden gruppes viden og erfaring. Omvendt kan det tænkes at en ren erfaringsbaseret læringsproces leverer en særlig form for læring, i kraft af at aktøren har gjort sig egne erfaringer. I kraft af at en delt viden altid har en afsender, vil jeg mene at den, i et socialkonstruktivistisk perspektiv, altid vil have et afvigende, personligt udtryk.

Ved at diffundere eksisterende viden rundt i et system og dermed udnytte den mest muligt, kan det lede til en faglig soliditet og dermed til forbedring af rutiner og problemløsning. Behovet kan dog i ligeså stor grad være et produkt af opgaver, som skal løses i fællesskab af en eller flere aktører. Disse processer kræver samarbejde og koordinering, hvilket delingen af viden kan afhjælpe. (Christensen, 2004, s. 28). Kravene til



at samarbejde gennem vidensdeling kan være mange, men et studie foretaget af Reagans og McEvily (2003), har vist at såkaldt klæbrig viden deles bedre mellem sammenlignelige aktører. Klæbrig viden skal forstås som tavs, individuel viden som kan være vanskelig at udtrykke eller eksplicitere. Aktører som løser beslægtede opgaver, har sammenlignelige uddannelser og erfaringer, har også en bestemt viden til fælles hvilket leder til en nemmere deling af viden (Christensen, 2004, s. 32).

### 3.2.1 Socialt bytteforhold

I en vidensdelingsproces søger en aktør viden om et felt hvor vedkommende mangler viden. Indlejret i en sådan proces, ligger altså et udtryk fra aktøren om utilstrækkelig viden og dermed en grad af uvidenhed om et givent emne. For at få adgang til viden, i en organisation eller et andet system, eksempelvis et sportshold, er man altså, som det første, nødsaget til at afsløre sin uvidenhed. Dette er en relativ omkostning, som kan skabe de første komplikationer for at skabe en vidensdelingskultur. En faktor som viser sig at spille en rolle, i henhold til at ville udtrykke sin uvidenhed og dernæst opsøge viden, er tilliden mellem aktører. (Christensen, 2004, s.93; Borgatti & Cross, 2003, s.441). Adgangen til viden forudsætter, at der er et lukrativt bytteforhold mellem afsender og modtager, hvad end dette bytteforhold har økonomiske-, organisatoriske- eller sociale fortjenester. Det kan kaldes for et bytteforhold i det henseende, at begge parter har omkostninger ved delingen af en viden. Vedkommende som afgiver viden har omkostninger ved at afsætte tid og ved at dele ud af sin viden. Modtageren har omkostninger i forbindelse med at identificere den ønskede viden og efterfølgende, at skulle afsløre sin uvidenhed overfor aktører i samme system. For at implementere en sund vidensdelingskultur, er det at foretrække at disse omkostninger kompenseres for i et gensidigt bytteforhold mellem afsender og modtager. (ibid.).

Udover at et bytteforhold kan styres af økonomiske incitament, kan der være en social gevinst ved at indgå i en vidensdelingsproces. En virksomhed, som i høj grad kan være styret af et økonomisk eller organisatorisk bytteforhold, er ligeledes en social struktur idet, at mange aktiviteter ikke foregår som en konsekvens af en bevidst påvirkning. Aktiviteter i et system eller en virksomhed, igangsættes også af den grund, at det at hjælpe andre mennesker, er en del af den menneskelige natur. (Christensen, 2004, s. 97). Dette er en vigtig pointe i henhold til at nedsætte en vidensdelingsstruk-



tur, som ikke er styret af eksplicitte belønninger af økonomisk- eller anden belønnende karakter.

Vidensdeling kan altså reguleres af et socialt funderet bytteforhold. Her kompenseres der for bytteforholdet, ved at afsenderen opnår anerkendelse i en given udstrækning og evt. kan forvente sin hjælp gengældt. En betingelse for at et socialt bytteforhold fungerer er tillid. Men samtidigt er processen også tillidsopbyggende og tager en fri form i kraft af, at bytteforholdet er frivilligt for alle parter. (Christensen, 2004, s. 97). I lyset af Borgatti og Cross' (2003) undersøgelse, er der flere ting som er afgørende iht. udvekslingen af viden mellem parter i en organisation. Deres fokus ligger netop på relationen og hvilke sociale betingelser, som kan være afgørende for velfungerende deling af viden. Mindst tre betingelser udpeges som værende afgørende for vidensdeling; 1) det at vide hvad afsenderen ved, 2) at værdsætte den viden og 3) at have adgang til den (Borgatti & Cross, 2003, s.440). I et dyadisk perspektiv, peger de også på vigtigheden i opretholdelsen af tillid, som værende afgørende i problemløsende interaktioner (ibid., s.441).

I relation til problematiseringen af nærværende speciale, må det være essentielt at opbygge tillid i relationerne forud for vidensdelingen. Således reduceres de sociale barrierer og, jf. Christensen (2004), bør kapitalen i delingen af viden være en social størrelse, hvor belønningen ligger i at hjælpe sin holdkammerat og dermed holdet eller fællesskabet.

### **3.3 En vidensdelingsstruktur; Toyota**

Japanske bilproducenter, hovedsageligt Toyota, har gennem tiden dygtiggjort sig i at organisere deres institutions produktionsfremmende viden (Dyer & Nobeoka, 2000, s.346). Igennem årtier har Toyota specialiseret sig i at nedsætte strukturer hvori viden indlejres, diffunderer og deles internt i virksomhedens internationale netværk (ibid.). Dyer & Nobeokas eksplorative case-studie er relevant fordi at det kortligger Toyotas virksomhedsstruktur, hvilket har været specialets primære kilde hvad angår aktionsforskningens praktiske dimension.



Historisk set, har de japanske bilproducenter placeret sig selv på landkortet ved at udkonkurrere de amerikanske producenter hvad angår arbejdsproduktivitet pr. medarbejder. Først senere i 1980'erne, da de japanske bilproducenter etablerede afdelinger i USA, blev produktiviteten udlignet i takt med, at de amerikanske virksomheder efterlignede de japanske. Den japanske forretningsfilosofi, *Lean*, var en afgørende del af bilproducenternes udvikling og en stor inspiration for de amerikanske producenter. Dog oplevede de amerikanske virksomheder ikke samme effektivisering i produktionsapparatet og vigtigst, i samarbejdet med deres leverandører. I takt med implementeringen af *Lean*, var det først i 1990'erne at de amerikanske bilproducenter blev internationalt konkurrencedygtige med fx Toyota. (Dyer & Nobeoka, 2000, s.346).

Det interessante er, i henhold til specialets fokus, svaret på hvorfor der sås en forskel i de to nationers bilproducenters udvikling. De opererede i samme branche og i samme periode. Dyer & Nobeoka (2000) peger på, at forklaringen hertil skal ses i lyset af Toyotas evne til at udnytte virksomhedens institutionaliserede viden. De fleste japanske virksomheder havde, gennem bilaterale og multilaterale vidensdelingsrutiner, etableret et yderst lukrativt samarbejde med deres leverandører. Et samarbejde som var bygget på en gensidig udnyttelse af viden. Som vidensdelingskultur fremstår Toyota som et unikt eksempel på, hvorledes intern netværkslæring og organiseret vidensdeling i en organisation, for alvor har en positiv indvirkning på produktiviteten. En kulturel forskel som accelererede deres virksomheds udvikling i et tempo der var højere end deres konkurrenters. (ibid.). En interessant erkendelse. Deres struktur og praktiske ideer er centrale i henhold til specialets problematisering, hvorfor disse vil blive præciseret nedenfor.

Foruden samarbejdet med leverandører, er selve virksomheden opdelt i såkaldte divisioner, som varetager individualiserede opgaver med bestemte fokusområder. Virksomheden har udviklet sig til at være et internationalt foretagende og består derfor af et omfattende netværk. Deres divisioner omfatter de såkaldte Purchasing Division, Operations Management Consulting Division (OMCD), Quality Assurance Division (QAD), Logistiv Administration Division (LAD), Manufacturing Operations Division (MOD), og Design Engineering Division (DED). For at give et eksempel, er OMCD-divisionen en art intern konsulentgruppe, nedsat af kernevirksomhedens bestyrelse, hvor erfaringsrige direktører har til opgave at understøtte og udnytte samarbejdet med leverandører. Det bliver dermed denne divisions arbejdsopgave, at lade brugbare erfa-



ringer og viden vandre fra en leverandør til andre. (Dyer & Nobeoka, 2000, s.349). Øverst i divisionerne sidder nemlig direktører, hvis ansvarsområde er at samarbejde med resten af kerne-virksomheden, organisere divisionens enheder, leverandører og andre samarbejdspartnere. Disse direktører fra forskellige divisioner, udfylder samtidig en konsulentrolle som repræsentant for deres respektive division, hvilket er et centralt element i kernevirkomhedens interne vidensdelingsstruktur. (ibid.).

På en måde er denne organisationskultur sammenholdt af, at hvert led i strukturen fungerer som de andre ledes sparringspartner. Hele kernevirkomheden er internt afhængig og sammenholdt af divisioner, teams og konsulentordninger, hvilket skaber kanaler hvori viden kan rejse. Disse kanaler/relationer mellem interne afdelinger, leverandører og Toyotas ledelse, er det helt centrale i virksomhedens struktur. Toyota har altså konstrueret en eksemplarisk praksis som er bygget på relationer, men styret af delingen af viden. Derfor bliver virksomheden til et multilateralt netværk, hvori viden både deles mellem parter, ved en form for diffusion på tværs af divisioner og afdelinger, og hvor viden ligeledes genereres som et produkt af struktureret, internt samarbejde.

### 3.3.1 Vidensdeling i indlejrede sub-netværk

Ved at understøtte samarbejdet imellem kerne-virkomhedens divisioner, skabes der flere relationer internt i virksomheden. Disse relationer kan anskues som en form for underkategoriserede netværk – en form for sub-netværk. Disse subnetværk mødes omkring relaterede arbejdsopgaver hvori divisionernes individuelle kompetencer og erfaringer sættes i spil. I disse sub-netværk er det afgørende, at der hersker en stærk identitet, baseret på normer og regler med fokus på koordinering, kommunikation og læring. Alene det at være en del af "Toyota-gruppen", som netværket kaldes i Japan, er i høj kurs pga. deres stolte tradition og organisationskultur. Omvendt påkræves det af Toyota, at enheder i det globale netværk lever efter virksomhedens filosofiske retningslinjer og mottoet "*sameksistens og fælles velstand*". (Dyer & Nobeoka, 2000, s.352).

Toyotas fællesskab og filosofi om sameksistens udtrykkes helt praktisk i virksomheden. Eksempelvis har en region i divisionen Supplier Association, til opgave at skabe social kohæsion blandt virksomhedens medarbejdere. Denne gruppering fungerer som en PR-sports-komité og planlægger sociale arrangementer således at kollegaer kan mødes i sammenhænge udenfor det faglige. Eksempelvis nævnes golf- eller baseballaktiviteter.





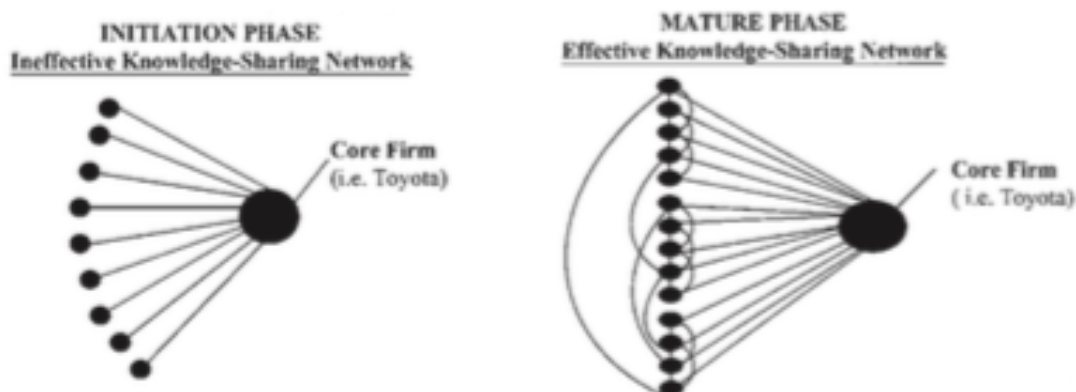
Et andet interessant fænomen i virksomheden ses i de såkaldte *jishuken*. Disse møder eller *learning teams* eksisterer for at skabe en frivillig platform for vidensdeling mellem leverandører. Fremmøde er frivilligt og hensigten er sparring samt deling af erfaringer eller mere innovativ idegenerering. *Jishuken* reorganiseres regelmæssigt, hvert tredje år, for at dyrke nye relationer og sikre en vis diversitet for sparringen. Emnerne for møderne er dog topstyret og kommunikationen mellem ledelsen og *learning teams* sker gennem en OMCD-manager. Igen er der skabt kanaler fra ledelsen og ud til nedsatte teams og grupperinger rundt om i virksomhedens afkroge, således at viden og erfaringer kan diffundere internt. En anden indsats for at faciliterer vidensdeling, har taget form som en årlig konference for samtlige *learning teams* i virksomheden. På den måde sikres det, at de genererede ideer og den ophobede viden, som eksisterer hos de frivillige teams, koncentrerer og leveres til de mere beslutningsstærke ansatte i OMCD-divisionen. Hermed kanaliseres praksisnær viden effektivt fra leverandører til ledelsen på årlig basis, hvilket samtidigt bliver til en kilde til innovativ tænkning iht. produktionsystemet. Et foretagende som gavner kernevirksomheden, samarbejdspartnere og leverandører. (ibid.).

En anden nævneværdig komité under Supplier Association, er kvalitets-komitéen som arbejder mod at opretholde kvaliteten i produktionen. Det kræver et grundigt indblik i produktionen, hvilket påkræver at komitéen engagerer sig i tilegnelsen af relevant viden. Deres arbejdsområde er opdelt i temaer, besluttet af leverandører, hvilket fokuserer komitéens arbejde og eksempelvis kunne omhandle defekter i designet fra leverandører. (Dyer & Nobeoka, 2000, s.353). Det tegner et billede af en kompleks organisation, som har skabt en praksis bygget på indlejrede, identitetsstærke sub-netværk. Disse sub-netværk skaber et omfattende netværk med konstant mulighed for kanalisering af institutionaliseret viden frem og tilbage mellem virksomhedens afdelinger. Samtidigt etableres der rum for opretholdelsen af sociale bånd, ligesom ved PR-sports komitéen.

Virksomheden har udviklet sig over tid og især etableringen af den amerikanske afdeling gennemgik en interessant udvikling mod et mere effektivt vidensdelings-netværk. Toyota har arbejdet målrettet på at skabe den ønskede virksomhedsstruktur, hvilket er sket gennem et fokus på at styrke relationen til samarbejdspartnere og et generelt fo-



kus på struktur og engagement hos aktører. Udviklingen visualiseres hos Dyer & Nobeoka (2000) og tilvejebringer et fornuftigt indblik i tankegangen bag strukturen.



Model 3. Et ineffektivt vidensdelings-netværk (venstre) overfor et effektivt vidensdelings-netværk (højre) (Dyer & Nobeoka, 2000, s.363).

Den mest markante forskel på et ineffektivt- og et effektivt vidensdelingsnetværk, er antallet af relationer. Fælles for begge strukturer er relationerne mellem kernevirk-somheden og deres samarbejdspartnere. Det centrale skal ses i dyrkelsen af samarbejdet mellem de forskellige samarbejdspartnere, de såkaldte sub-netværk. Heri florerer vidensdelingen mellem komitéer, frivillige teams, managers og divisioner. De faglige og sociale relationer internt i disse sub-netværk accelererer vidensdelingen markant til sammenligning med den amerikanske afdelings oprindelige struktur. Strukturen favoriserer samarbejdet i bilaterale og multilaterale processer og fintuner på den måde delingen af fagspecifik viden på tværs af organisationen. Det bilaterale samarbejde hos leverandørerne, Supplier Association, udnævnes til at være særlig oplagt til at dele viden om markedstendenser og anden form for eksplicit viden. Det kan være en OMCD-konsulents videreformidling af viden opstået hos en leverandør, hvilket er et direkte eksempel på deling af institutionaliseret viden. Delingen af den mindre eksplicitte viden, eksempelvis ideer til taktikker, andre processer eller filosofier, syntes at være særlig velfungerende i de frivillige *learning teams (jishuken)*. Multilateral diffusion af tavs viden, er mere oplagt i disse sub-netværk. Dermed påpeges det også, at nogle sub-netværk og deres samarbejde skaber rum for diffusion af viden, imens andre relationer dyrkes for at generere ny, innovativ viden. (Dyer & Nobeoka, 2000, s.359).



### 3.4 Vidensdeling i et sportsligt perspektiv

Som det er skildret tidligere i dette afsnit, har organisationsteorien leveret en betydelig, teoretisk og videnskabelig indsigt i begrebet vidensdeling samt hvorledes det udspiller sig i virksomheder og andre sociale systemer eller teams. Især indsigten i Toyotas vidensdelingsstruktur ved Dyer og Nobeoka (2000) og Peter Holdt Christensens (2004) perspektiver på deling af viden i virksomheder, udgør en betydelig del af fundamentet for specialet. For at komplimentere disse perspektiver bedst muligt i lyset af specialet problematisering og klare fokus på en sportslig kontekst, er det afgørende at integrere teoretisk tyngde med et sportsligt knudepunkt. Hertil indeholder efterfølgende afsnit bl.a. præsentationer af Cannon-Bowers (2006), Bourbousson et al (2011), Eccles & Tennenbaum (2004), Berman et al (2002) og Reimer et al (2006) og deres pointer omhandlende deling af viden i sportslige kontekster. Berman et al (2002) betoner eksempelvis, ved brug af data fra den amerikanske basketball liga (NBA), sammenhængen mellem et holds delte erfaringer og deres præstation, hvor bl.a. institutionaliseret viden og stillingtagen til denne menes at være udfaldsgivende (Berman et al, 2002, s.26, 28).

Et team i en sportslig kontekst og et team i en organisatorisk kontekst, kan sammenlignes på en række punkter men har visse nævneværdige forskelligheder i deres praksis. En af de skelsættende forskelligheder er et teams koordineringsmuligheder under opgaveløsning og teamets generelle, indbyrdes afhængighed. (Cannon-Bowers, 2006, s.451). Eksempelvis er basketballhold kendetegnet ved, at have en stærk indbyrdes afhængighed (ibid., s.450). Det står klart at forskelligheder i et teams indbyrdes afhængighed, er med til at dikterer den adfærd som er associeret med deres succesfulde præstation. På dette parameter ses en forskellighed i praksis hos teams indenfor de to førnævnte felter. Komplexiteten stiger til gengæld når sportshold iagttages og her er muligheden for at koordinere internt, en kritisk variabel. Eksempelvis ses der tydelig forskellighed i et fodboldholds og et amerikansk fodboldholds praksis, hvad angår spilstop og potentielle muligheder for koordinering af fremtidig handlen. Faktorer i spillet, som har indvirkning på teamets indbyrdes afhængighed og koordineringsmuligheder, kan være tidspres, spillets reglement og omfanget af opgaveløsningen heri. Der peges på, at et teams implicite koordinering i spillet sætter holdet og dets medlemmer i stand til at adaptere, hvilket er fordelagtigt under opgaveløsningen. Implicit koordinering er en adaptiv adfærd hvor holdmedlemmer arbejder ud fra eksisterende viden



knyttet til opgaven og andre holdmedlemmer. Det er ud fra dette perspektiv, at komplekse, indforståede spilkombinationer kan lade sig gøre i et dynamisk og udfordrende miljø i kampsituationer. Spilkombinationerne bygger da på eksisterende viden hos medlemmerne, som sætter dem i stand til at koordinere og omsætte tegn til handling i en hektisk arena uden brug af eksplicit kommunikation. (Cannon-Bowers, 2006, s.451).

Altså kan det, i lyset af Cannon-Bowers (2006), påpeges at sportshold som har en udpræget indbyrdes afhængighed og som løser opgaver i arenaer med en begrænset mulighed for eksplicit koordinering, kan være afhængige af deres eksisterende, kollektive viden iht. implicit koordinering under opgaveløsning. Fortsat er det demonstreret, at teams som praktiserer en effektiv forberedelse forud for kampe, er i stand til at præstere bedre (Cannon-Bowers, 2006, s.452). Det gør forberedelse forud for præstation (pre-performance brief) til et anvendeligt værktøj iht. at præstere som team – særligt for teams med begrænsede koordineringsmuligheder. Her kan holdmedlemmer udveksle perspektiver, skabe forventninger til andre medlemmers adfærd samtidig med, at det hjælper holdet til at opbygge delt viden. (ibid., s.453). Reimer et al (2006) understreger på samme vis uroligheden for konsekvensen af forskellighed i holdmedlemmers overbevisninger og kognitioner. Som spiller på et hold bestående af mange andre spillere, er det afgørende at delagtiggøres i, samt at kunne forstå og forudse, de andres overbevisninger. Denne deling af viden er kritisk iht. et holds kollektive informationsprocessering (perception, stillingtagen til og efterfølgende handlen ud fra det perciperede) og videre præstation. (Reimer et al, 2006, s.382).

Opsummeres dette, gælder det altså for sportshold med høj indbyrdes afhængighed, som et basketballhold, at implicit koordinering og forberedelse forud for præstation bygger på holdmedlemmernes kendskab til hinandens adfærd og deres kollektive, deling af viden. Delingen af viden bidrager til at skabe et fælles, afstemt udgangspunkt, som kan være fordelagtig under opgaveløsningen som stiller krav til holdets adaptive evner og implicite koordineringer. Fundamentet hvorfra et hold handler som en samlet enhed, kan spores tilbage til dets evne til at skabe og udnytte fælles overbevisninger. Omvendt vil jeg påpege, at der i basket ligeledes forekommer muligheder for mere eksplicit koordinering, hvorfor ovenstående pointer bør opfattes i et andet omfang end for en fuld basketballkamp.



Med afsæt i et holds koordineringsevner, er det ligeledes relevant at nævne betydningen af hvert enkelt medlems eksisterende viden. Koordineringen faciliteres nemlig i højere grad hvis dele af holdmedlemmers individuelle viden er beslægtet (Bourbousson, 2010, s.151). Opgavekoordinering hos et hold, er altså i større eller mindre grad påvirket af dets medlemmers individuelle viden og sammenligneligheden af denne. I mindste udstrækning bør hvert holdmedlems viden matche et udsnit af den kollektivt konstruerede viden på holdet, hvorfor indholdet og strukturen i vidensdeling bliver betydningsfuld (ibid.).

Deling af viden bliver særligt central i det omfang at holdmedlemmers eksisterende viden er mangelfuld, i et sådan omfang at det skaber komplikationer for kollektiv opgaveløsning. Specielt i basketball, hvor holdet er stærkt afhængige af dets dele og adapterer iht. disses adfærd. Her bør et sportshold skabe rammer hvor eksplicit koordinering og vidensdeling får frirum, således at implicit opgavekoordinering kan forberedes og holdmedlemmers individuelle viden synkroniseres og udjævnes. I lyset af ovenstående, teoretiske perspektiver, vil dette antagelsesvist facilitere opgavekohærens idet, at den eksisterende viden får muligheden for at diffundere ud til holdets "afkroge". Forstået som holdmedlemmer med en mangelfuld viden i relation til det acceptable niveau for kollektiv opgaveløsning, eksempelvis spilsystemer, løbemønstre, scouting af kommende modstandere eller sproglige koder og taktiske elementer. Jeg ønsker slutteligt at påpege, at dette perspektiv på delingen af viden og dens anvendelighed, skaber et fokus på dialogen mellem den vidende og den uvidende. Med en sådan tilgang, vil delingen mellem "ligeværdige" spillere måske negligeres sammen med den omvendte deling af viden fra en perifer eller uvidende til en central spiller. Jeg finder det centralt at delingen af viden bør være gensidig og foregå gennem kanaliseringer som forbinder flest mulige relationer.

### **3.4.1. Vidensdeling på et basketballhold**

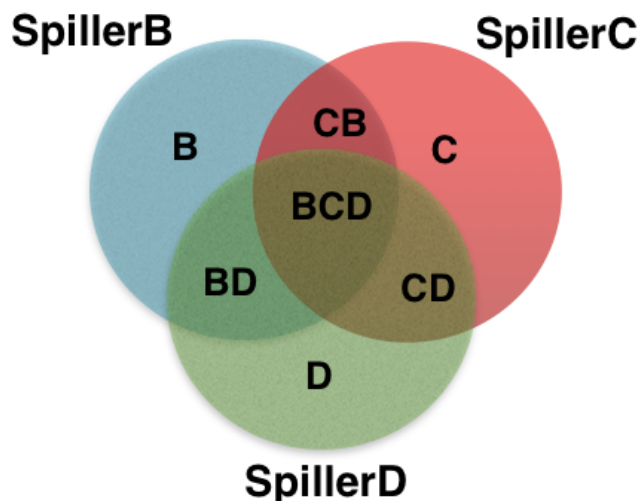
Bourbousson et al (2011) har foretaget et studie med det ene fokus, at beskrive den dynamiske deling af viden på et basketballhold. Gennem et eksplorativt casestudie undersøges hvorledes viden deles på et team og hvordan vidensdelingen dekonstrueres og rekonstrueres i løbet af en kamp.

Viden forud for en holdpræstation referer til den delte viden, som er konstrueret af holdmedlemmer gennem deres tidligere erfaringer og interpersonelle handlinger. Den-



ne form for viden, som eksisterer på holdet, betragtes som værende overvejende stabil og er drivkraften bag den fælles forståelse iblandt holdmedlemmerne. I relation til opgaveløsning, eksisterer der to relevante former for delt viden; 1) viden om den foreliggende opgave som skal løses og 2) viden omhandlende organiseringen af holdsamarbejdet. Viden som relaterer sig til disse to distinktioner, betragtes som en nødvendighed for at skabe et fælles ståsted for holdet. Realiseres dette fælles ståsted på en hensigtsmæssig måde, skabes en fælles forståelse på holdet, hvilket kan lede til en øget opgavekohæsion. Delagtiggørelsen af sin relevante viden med andre holdmedlemmer, bliver relevant idet at individuel viden kan anskues som dynamisk, kognitivt indhold, som ændrer sig ved aktivitet. Et holdmedlem kan konstruere ny viden, stille sig kritisk overfor den nye viden, sammenligne den, lagre den eller remodellere den. Det betyder, at den eksisterende viden på et hold skal anskues som værende individualiseret og stærkt dynamisk, hvorfor den delte viden konstant dekonstrueres og rekonstrueres. (Bourbousson et al, 2011, s.121). Eksempelvis viste studiet at det undersøgte hold konstruede en fælles erkendelse og konsensus om dommerens præstation i løbet af kampen. Denne viden var ikke eksisterende før kampen, men blev udviklet og rekonstrueret kollektivt i løbet af kampen. (ibid., s.132).

I et socialkonstruktivistisk lys, er det grundet denne kompleksitet og dynamik i et holds eksisterende viden, at deling og koordinering bør prioriteres højt efter ønsket om at effektivisere præstationen. Denne holdning lader til at blive delt af Bourbousson (2011) i argumentationen for, at ligheder i holdmedlemmers perceptioner er essentielle for funktionaliteten hos et hold (Bourbousson, 2011, s.121). Tre spillere på et hold vil alle råde over en individualiseret viden, som er baseret på egne erfaringer og anden viden, hvorfor den er forskellig fra andre holdmedlemmers. Det oplevede og de efterfølgende handlinger hos hver især, vil altid relatere sig til den oplevendes forudgående viden (Reimer et al, 2006, s.378). Medieringen af disse forskeligheder kan da imødekommes ved deling og kommunikation. Delingen af viden kan forekomme mellem to spillere, uden at integrere andre og ligeså kan en bestemt viden være tilgængelig for flere end to spillere. Perspektivet er visualiseret i nedenstående model, som tager udgangspunkt i den fremvist af Bourbousson et al (2011, s.122).



*Model 4. Modellen viser hvorledes tre spillere hver især besidder en individualiseret viden, en todelt viden og en tredelt viden. Modellen har jeg udviklet med afsæt i den præsenteret af Bourbousson et al (2011, s.122).*

Der fremlægges efterfølgende en mere kritisk stillingtagen til dette udsagn, hvor det pointeres, at fordi holdmedlemmer perciperer forskelligt, i kraft af deres divergerende erfaringer og viden, vil deres opmærksomhed ikke være delt, men i højere grad kompatibel (ibid., s.133). Vidensdeling bør altså ikke opfattes som et statisk fænomen, på trods af dets relativt stabile indhold. Vidensdelingens natur er i langt højere grad en proces som skal forstås i dens kompleksitet og dynamiske mobilisering i virkelige situationer. At anskue vidensdeling som en dynamisk proces, udnævner fænomenet til en størrelse som udvikler sig over tid. Det er derfor også vigtigt, at værdsætte selve processen som leder til delt viden og ikke blot fokusere på resultatet. (ibid., s.122).

Bourbousson et al (2011) fandt, at de undersøgte basketballspillere ikke kommunikerede åbenlyst om elementer som, i casestudiet, var vurderet til at være oplagte elementer at dele viden om (eksempelvis karakteristika vedrørende funktionaliteten af eget hold eller om modstanderne). Dette understøttede deres hypotese om, at udsving i delingen af viden, kunne lede til divergens i evolutionen af vidensdeling og videre bidrage til modstridende fortolkninger i teamet. (Bourbousson et al, 2011, s.134). Fragmentering af delt viden iblandt holdmedlemmer og divergens i viden om samme elementer under opgaveløsning, selv for højtydende teams, er en tilstedeværende faktor og kan afhjælpes ved eksplicit kommunikation iblandt teamets medlemmer. Mobiliseringen af denne fokuserede viden kan ske i mindre grupperinger på holdet og kan igen



være divergerende sammenlignet med andre grupperingers mobiliserede viden, hvilket var tilfældet for omtalte studie. (ibid.). Det står klart, at værdien af et teams institutionaliserede viden, tiltager i takt med at medlemmer erhverver sig erfaringer nødvendige for kollektiv synkronisering (Berk et al, 2002, s.16).

Som supplement til ovenstående pointer, er det påvist at basketballspillere ikke nødvendigvis tager højde for de samme begivenheder, på de samme tidspunkter i løbet af en kamp. I så fald, at en perception af en given situation, på et givent tidspunkt, ikke deles af samtlige spillere, rekonstruerer spillerne deres viden på medierende vis. Rekonstruktionen leder til en såkaldt "kollektiv evolution" iht. den givne situation som, gennem gentagelse, udmunder i en vis sammenlignelighed i opfattelsen hos flere spillere. Dette betyder at et basketballholds adaptive evner i løbet af opgaveløsning, med henblik på viden relateret til relevante ændringer i miljøet, er forudgående for opbygningen af en fælles forståelse for situationer som udspiller sig. Den adaptive evne og den dynamiske mobilisering effektiviserer delingen af viden og udgør en afgørende faktor for hvorvidt holdet fungerer harmonisk. (Bourbousson et al, 2011, s.135).

Men er målet altid at sammenslutte og udjævne forskelligheder i overbevisninger gennem vidensdeling? Reimer et al (2006) peger på et sundt perspektiv som opponerer med nogle af de førnævnte udsagn. Det er nemlig helt naturligt, at der eksisterer forskellige opfattelser af situationer hos atleter på samme hold. Deling af viden for realisering af en fælles forståelse, bør anskues i et bestemt perspektiv. Det er ligefrem fordelagtigt at det fælles fokus ikke udelukkende koncentrerer om ét givent element. At holdmedlemmer bryder med hinandens prioriteter i opmærksomheden og retter opmærksomheden mod forskellige facetter af spillet, udvider holdets opmærksomhedsfelt. (Reimer et al, 2006, s.386). Denne kompleksitet kan antagelsesvist forstyrres ved en konstant diffusion af viden og informationsbearbejdning. Derfor bør det ikke nødvendigvis være en prioritet for et hold, at mødes om informationsindsamlingen, men i højere grad forsøge at opnå en fælles forståelse af hvilke opmærksomhedsstrategier der varetages af hvilke holdmedlemmer (Reimer et al, 2006, s.386). Hertil knytter viden om rollefordeling og generel opgavekoordinering sig, hvortil delingen af viden bør ses som et middel til, at sikre samtlige holdmedlemmers forståelse af holdets overordnede taktik (ibid.).





## 4 Organisationskultur

En indsigt i en organisationskulturs væsen og omfang, kan give en gavnlig forståelse for formatet ved forandringsprocesser rettet mod dele af et socialt systems forankrede kultur. Der er dybt forankrede markører som udtrykker en organisations kultur og det er væsentligt at kunne genkende disse, og forstå fremkomsten af dem, for at opnå indsigt i kulturens altomsluttende størrelse iht. en organisations opgaveløsning og miljøer. (Schein, 2004, s.14). Efterfølgende afsnit optræder for, at skabe en forståelsesramme for organisationskulturer, for derved at kunne begribe omfanget af forandringsprocesser i en sportslig kontekst. Eksempelvis ved indtænkning af en vidensdelingsstruktur på et sportshold med traditionsrige normer og forventninger til praksis.

Edgar Schein vælger at definere en gruppes kultur som; *"a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."* (Schein, 2004, s.17). Definitionen er omfangsrig og kredser primært om hvorledes den fælles praksis skaber basale antagelser, som udspringer af, hvad der er vurderet af gruppen som værende, succesfuld problemløsning. Igennem positive erfaringer videreleveres disse normer og antagelser til nye gruppemedlemmer og kulturen videreføres. Et andet centralt element i definitionen, er antagelsen om, at en gruppes kultur tilpasser sig eksternt, samtidigt med at den integrerer internt. Dette vil sige at gruppen tilpasser sig i relation til sine omgivelser og også i relation til sig selv og sine medlemmer. Det gør kulturens liv i en gruppe til et komplekst fænomen som, på dynamisk vis, vurderer sin funktionalitet med afsæt i sig selv og sine omgivelser. (ibid., s.8).

Højtydende teams er karakteriseret ved deres rodfaste gruppekultur samt deres effektiviserede evne til at løse opgaver kollektivt, refereret til som opgavekohæsion (Bakka & Fivelsdal, 2010, s.123). Kulturen hos en organisation (i en virksomhed eller på et sportshold), kan derfor være den helt primære kilde til modstand under en forandringsproces (Schein, 2004, s.3). Dette kan bl.a. forklares ud fra de etablerede og fuldt



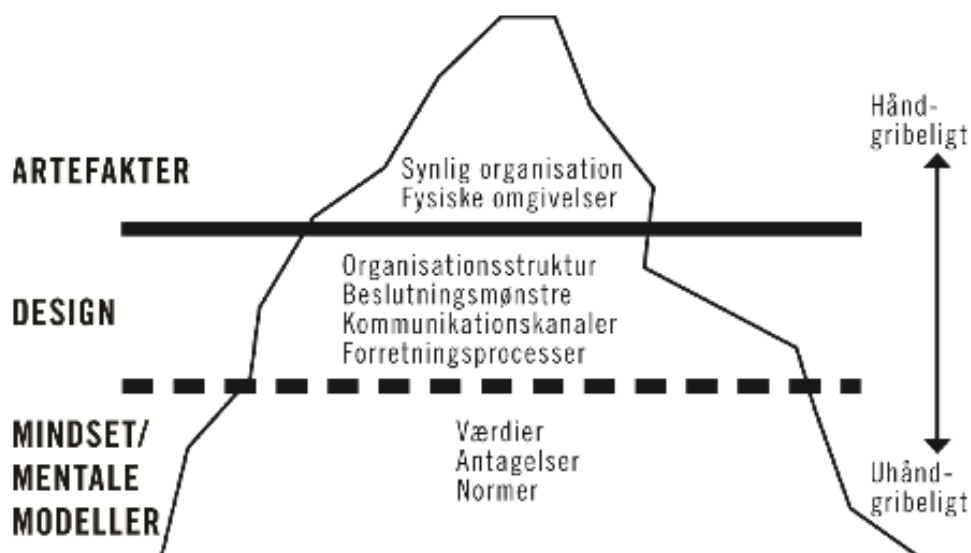
ud eksisterende værdisæt og normer, som tvinges ud i en relativ omformulering under gennemgang af kulturelle forandringsprocesser (ibid., s.36). Men hvorledes formuleres disse i første omgang og hvordan kan en organisationskultur forstås? Kulturer i organisationer, og samtidigt i en generel forstand, er dynamiske fænomener som omslutter os og vores interaktion med andre konstant, hvorigennem kulturer formuleres.

Adfærd i grupper genskaber kulturen og samtidigt guides den løbende af kulturelle strukturer, rutiner, regler og normsæt, hvilket både gør den stabiliserende og begrænsende for adfærden. I begge henseender giver den gruppemedlemmer følelsen af struktur og mening. Kulturen er især båret og formuleret af de ledende roller i et givent miljø, hvorfra udmeldingen om, at der hersker store ligheder mellem ledelse og kultur. (Schein, 2004, s.1). Ud fra dette perspektiv, spiller de ledende roller i grupper eller organisationer en betydelig rolle i forandringsprocesser. Disse ledende roller er bærere af kulturen og for at ændre kulturen, bør forandringen kanaliseres ud gennem og i samarbejde med disse.

Under udskiftning af gruppemedlemmer og ved tilføjelse af flere, er det vigtigt at den kulturelle karakteristika bevares og bemærker sig ved at være stabil selv under udskiftning af medlemmer. Gruppemedlemmer værdsætter denne stabilitet, at gruppens funktionsdygtighed og interne drift ikke påvirkes under udskiftning, hvilket igen vidner om at kulturen er altomsluttende. (Schein, 2004, s.14). Forklaringen på at organisationskulturer er i stand til at overleve under udskiftning af medlemmer, skal findes ved de kollektive antagelser, normer og regler. Disse elementer i kulturen er, som førnævnt, adfærdsregulerende selvfølgeligheder for medlemmer, som dermed er indlejret i gruppens praksis. Disse sociale normer kan forstås som sociale strukturer der sætter medlemmer i stand til at forudse andre medlemmers handlinger i diverse sociale systemer (Bakka & Fivelsdal, 2010, s.117). De delte antagelser er dog svære at identificere fordi de er indlejret på et dybereliggende niveau end den regulære adfærd hos gruppens medlemmer. For at forstå en kultur, er det altså i højere grad de delte antagelser som skal identificeres frem for gruppemedlemmers adfærd og artefakter. De dybereliggende kræfter regulerer adfærden, hvorimod at adfærd i en gruppe kan være reguleret af andre kræfter og bliver, i dette lys, i mindre grad et udtryk for kultur. De delte antagelser er konstrueret ud fra tidligere, tilbagevendende, delte erfaringer og agerer hjørnesten i den sociale struktur samt socialiseringsprocessen ved optagelse af nye medlemmer. (Schein, 2004, s.22).



De sociale normer eller strukturer bliver en fællesnævner for en gruppe som en slags referenceramme, hvoraf den ensartede adfærd, med henblik på vurderinger og bedømmelser, udspringer. De kan være gensidige eller ensidige afhængigt af, hvorvidt de komplimenterer eller modarbejder andre medlemmers forventninger. (Bakka & Fivelsdal, 2010, s.117). Det levede liv i virksomheder eksisterer i flere dybder, hvorfor en hver forandring på samme vis har flere dybder, afhængigt af hvilke parametre forandringsprocessen er målrettet mod. Ved forandring refererer man til forandringsdybden, som på den måde er et mål for hvor dybtliggende de faktorer, der ønskes ændret, er. Det gælder, at jo dybere liggende en forandring er, desto mere tidskrævende og omfattende er det at gennemføre en forandringsproces. Hertil skelnes der mellem håndgribelige og uhåndgribelige faktorer, hvor ændring af håndgribelige faktorer vil være små forandringsprocesser. Eksempelvis det at flytte til nye lokaler eller ansætte nye medarbejdere. De uhåndgribelige faktorer refererer til tidskrævende og dybtliggende forandringsprocesser eksempelvis ved omformulering eller rekonstruktion af en organisations værdisæt. (Hildebrandt & Brandi, 2010, s.20,21). Nedenstående model af Hildebrandt & Brandi (2010), har til formål at illustrere de respektive dybder i en virksomhed eller en organisation.



Model 5. Illustreret af Hildebrandt & Brandi (2010, s.19) og viser en oversigt over forandringsdybde ved forandringsprocesser iht. en organisations kultur.



Artefakter udnævnes her til at være den synlige, observerbare fremtrædelsesform ved en organisationskultur og bliver refereret til som niveau 1. Mere konkret, er artefakterne eksempelvis en organisations sprog, rutiner, påklædning eller fysiske indretning af arbejdsplads. Et niveau dybere ligger de værdier, som en virksomheds ledere og medarbejdere efterlever og dagligt erklærer sin enighed i. Værdier kan give et godt billede af hvorledes gruppemedlemmer handler i givne situationer, men, som tidligere nævnt ved Schein (2004), er der ikke altid handles i overensstemmelse med en organisations værdisæt. Synliggørelsen af værdier kan bl.a. ske ved dialog eller diskussion.

Det dybeste niveau er værested for de grundlæggende antagelser som medierer organisationskulturen og kendetegnes ved ikke at være observerbare. På et ubevidst plan regulerer disse delte antagelser medlemmers adfærd og de kan være vanskelige at identificere eller sætte ord på. (Hildebrandt & Brandi, 2010, s.21). For at gennemskue og arbejde med en organisationskultur, er det således altafgørende, at anerkende kulturens omfang og forstå forandringsdybden. Det at gennemgå en kulturel forandringsproces i organisationer, kræver en omfattende omformulering af de niveauinddelte karakteristika. (Schein, 2004, s.36). Forandringsprocesser, med en dybde som influerer de fundamentale antagelser, ledsages ofte af ængstelse eller andre komplikationer hos medlemmer fordi den kollektive identitet påvirkes, hvorfor enhver ønsket ændring i en organisation bør efterleves og have de ledende rollers opbakning fra start. (ibid.).



# 5 Vidensformer

Bernt Gustavson (2001) skildrer, gennem et mere filosofisk perspektiv, vidensbegrebet og belyser dets kompleksitet. Relevant for problematiseringen er hvilke former for viden, som er relevante i en sportslig kontekst eller anden form for motorisk kunnen. Hans slutninger vedrørende begrebet viden, optræder i specialet alene for at levere et mere nøjagtigt og nuanceret begrebsapparat til et begreb som viden. I en praktisk optik, er det primært todelingen i viden relateret til færdigheder og praktiske gøremål, opdelt ved det *at vide* og det *at kunne* (Gustavsson, 2001, s.31).

Gustavsson (2001) beskriver i bogen hvorledes den teoretisk-videnskabelige vidensform, den viden som er tilknyttet forståelsen af hvorledes verden er opbygget og fungerer, komplimenteres af en vidensform som knytter sig til færdigheder og praktiske gøremål. Praktiske gøremål og det, at kunne gøre noget, have motoriske kompetencer til at kunne praktisere en given færdighed, opfattes ofte som en viden tilknyttet vores krop og legemsdele. En vidensform som udtrykker sig i praksis gennem handlinger. Af samme grund opleves viden som udspringer af en motorisk kunnen, som værende besværlig at ekspliciteres eller udtrykke og forklare med ord. (Gustavsson, 2001, s.31). Det kan eksempelvis synes vanskeligt at sprogliggøre hvorledes man bestemmer hvorvidt en medspiller er fri, for derefter at eksekvere en aflevering med den rette timing, placering og hastighed. Den viden som sættes i spil ved motorisk handling, er indlejret i den fysiske formåen og ikke en viden vi udtrykker sprogligt (ibid.). Alligevel er vi i stand til at gentage handlingen. I antikken beskrev man håndværkeres praktiske viden som *techné*, hvilket er en vidensform som Gustavsson refererer til som en såkaldt praktisk-produktiv kyndighed. (ibid.). Heraf bliver det relevant at skelne mellem to vidensformer; det *at vide* og det *at kunne*.

## 5.1 Den handlende egenkrop

En af fænomenologiens sværvægttere, Maurice Merleau-Ponty, mener at motorisk formåen kan forekomme prærefleksivt på et oplevet niveau grundet menneskets handlen-



de egenkroppe (Thøgersen, 2004, s.114). Som et produkt af Merleau-Pontys stærkt fænomenologiske og monistiske tanker om menneskekroppen, forklares megen handlen ved den motoriske intentionalitet, som er indlejret i (egen)kroppen. Begrebet egenkroppen, skal forstås som en fællesnævner for den monistiske opfattelse af krop og sind, som Merleau-Ponty praktiserede. Det vil sige, at vores adfærd er styret på et oplevet plan uden tilstedeværelsen af refleksion. Vores krop handler umiddelbart ved en såkaldt motorisk intentionalitet, uden refleksive processer. Når vi slår ud efter en myg, som stikker os på skulderen, slår vi ud efter den som en refleks. Vi tager ikke stilling til hvordan og hvornår myggen skal fjernes gennem en tankeproces, men handler derimod prærefleksivt med (egen)kroppen. (ibid.). I relation til sportslig formåen og gennemførelse af komplekse, motoriske handlinger, mener Breivik (2008), at udtryk for en sådan viden bedst forstås ved brug af Merleau-Pontys begrebsapparat. Begrebsapparatet er anvendeligt iht. at forklare fodboldspilleres beundringsværdige evne til, at forudse spilsituationer og handle derefter. Egenkroppens intentionalitet er i højere grad situationsbestemt end positionsbestemt, hvilket gør den i stand til at definere sig selv i relation til spilsituationer og aktuelle, dynamiske opgaver. Kroppen bliver på den måde en aktiv agent som, på et oplevet plan, definerer sig selv i direkte relation til situationen hvad angår andre spillere og bolden. (Breivik, 2008, s.342).

## 5.2 Refleksion i handling

Ud fra præsenterede perspektiver ovenfor, er refleksion i et traditionelt, dualistisk perspektiv, altså ikke tilstedeværende ved sportslig formåen. Men vil det sige, at der ikke er refleksion til stede ved handling i og udenfor en sportslig kontekst? Det vil Gustavsson (2001) ikke mene er korrekt. I opposition med en sådan udmelding, peger han på at bevidsthed og krop er intimt forbundet i kraft af evnen til at reflekterer over handlen (Gustavsson, 2001, s.103). I så fald, at der er en refleksion til stede, kan den, med referencer til spolialets problematisering, antagelsesvist også ekspliciteres og deles.

Besidder en praktiker evnen til at udføre en given handling og gentage den, eksisterer der ikke blot en viden om hvordan handlingen udføres. Praktikerer vil også være i stand til at kunne redegøre for processen. Forståelsen opstår nemlig i selve aktiviteten. Viden om hvorledes noget gøres, udtrykkes og afprøves i praktikerens handlinger,



hvorfor praktikerer råder over en betydelig vidensmængde og en mere nuanceret vidensform. (Gustavsson, 2001, s.102). Ved siden af at mestre handlingen, vidner det ligeledes om en forståelse af hvad der gøres så længe aktiviteten foregår. Det gør tankeprocessen til en eksisterende og essentiel del af praktisk viden. Alene af denne grund må praktisk viden ikke blot reduceres til at vide hvordan. Den praktiske viden er hensigtsstyret, er mere kompleks end som så og gør sig specielt gældende ved aktiviteter som idræt, håndværk og andre erhverv med et praktisk islæt. (ibid., s.103). For overhovedet at tale om deling af viden i sportslige kontekster, kræver det en argumentation for, at praktisk viden ikke blot er tavs, men er en mere kompleks vidensform med sideløbende refleksionsprocesser. Praktisk viden kan afslutningsvis forklares ud fra det, at vide hvordan samt det, at kunne reflektere over egen handlen (Gustavsson, 2001, s.107). Med afsæt i disse argumentationer, legaliseres det i et større omfang, at snakke om deling af viden i sportslige kontekster.



# 6 Operationalisering

Essentielt for empiriindsamlingen, er dens teoretiske afsæt i de inspirerende tekster og perspektiver som, efter min overbevisning, er særligt relevante for skabelsen af en vidensdelingsstruktur på et elitemandskab. Efterfølgende afsnit tager derfor afsæt i foregående teoriblok. Teori bør altid danne rammen for planlægningen af aktionsforskning og de ønskede, praktiske tiltag (Coghlan & Brannick, 2004, s.16). Aktionsforskningens praktiske dimension, gennemført på basketballholdet Aalborg Vikings, er inspireret af Toyotas praksis fremvist af Dyer & Nobeoka (2000) og de strukturelle forhold, som har skabt gode forhold for vidensdeling i Toyotas praksis. Disse strukturer gælder: 1) nedsatte subnetværk, 2) frivillig platform til deling af viden, 3) refleksionsmøder, 4) dyrkelsen af relationer favorable for opgaveløsning.

## 6.1 Praktisk strukturændring

De praktiske tiltag som er implementeret under aktionsforskningsforløbet, udspringer af fascinationen af Toyotas vidensdelingsstruktur. Indblikket er, som førnævnt, leveret gennem Dyer & Nobeoka (2000) og min oversættelse til nærværende forløb, illustreres ved nedenstående model.

En strukturændring med inspiration fra Toyotas praksis (Dyer & Nobeoka, 2000)	Implementering	Begrundelse
Nedsatte subnetværk	Spillerinddeling og grupperinger ved refleksionsmøder og under træning	Øger antallet af relationer hvori holdets problematikker behandles
Frivillig platform til deling af viden	Oprettelse af fælles, Instagramprofil med mulighed for at uploade tekst, billede og video af viden man ønsker delt. Fokus på at platformen er frivillig at benytte	Giver spillerne en frivillig platform hvor viden kan diffundere internt. Platformen kan nås ved hånden på deres smartphones og de bestemmer selv indholdet så længe, at det er basketrelateret
Refleksionsmøder	Efter taktikmøder og videosessions, diskuteres aktuelle problematikker blandt holdets spillere	Det giver anledning til at gøre brug af spillernes viden og lade den diffundere internt og blive kanaliseret til træneren
Dyrkelsen af relationer favorable for opgaveløsning	Træneren har bestemt grupperinger ud fra hvilke relationer han ønsker at styrke og facilitere vidensdeling i	På den måde kan træneren arbejde med at skabe opgavekohærens mellem de ønskede spillere

*Model 6 Et overblik over aktionsforskningens praktiske strukturændringer med afsæt i Toyotas praksis (Dyer & Nobeoka, 2000). Disse tiltag har været implementeret i den daglige træning hos Aalborg Vikings i perioden 23/3-2015 til 31/3-2015, sideløbende med tre nedrykningskampe i den bedste danske række, Basketligaen.*





Operationaliseringen forud for empiriindsamlingen, gældende for observationsskemaer, feltnoter og de opfølgende, semistrukturerede interviews, præsenteres nedenfor. Opdelingen i fem overskrifter skal ses som fokuserede, teoretiske fokusområder med afsæt i forgående teoriafsnit. Disse teoretiske perspektiver har hhv. fået følgende overskrifter: 1) lyst til at dele, 2) deling af institutionaliseret viden, 3) generering af viden, 4) koordination gennem kommunikation, 5) relationer ift. vidensdeling. Disse fokusområder har ageret hjørnesten i min praktiske indsamling af specialets empiri og vil ligeledes fungerer som skelet til den senere diskussion af empirien.

## 6.2 Tilgang til vidensdeling

Først og fremmest har jeg, gennem aktionsforskningen og min status i miljøet, forsøgt at skabe en generel interesse for deling af viden. Det er gjort i håbet om at kunne fremvirke en positiv tilgang til fænomenet og til de tiltag jeg har præsenteret holdet for. Jeg ved at udefrakommende motivationsforstærkere ikke har en nævneværdig påvirkning på lysten til deling af viden i en organisation (Bock & Kim, 2001, s.1121). Derfor har jeg fra start af forsøgt at genere nysgerrighed i truppen og være imødekommende for ideer, frem for at påtvinge dem mine tiltag. I interviewet adspurgte jeg ligeledes respondenterne om deres oplevelse af forløbet og holdning til vidensdeling på et basketballhold helt generelt. I forsøget på at facilitere vidensdeling i organisationer, er det nemlig helt afgørende at involverede aktører handler ud fra en positiv tilgang til vidensdeling og at igangsættere forsøger at forstærke denne (ibid., s.1121). Med dette in mente, har jeg fra start forsøgt at vække en naturlig interesse for vidensdeling. Bl.a. ved brug af oplæg med basket-relateret videomateriale, delagtiggørelse og løbende dialog.

## 6.3 Deling af institutionaliseret viden

Første teoretiske pointe ses i betydningen af delingen af en organisations institutionaliserede viden mellem medlemmer. Jeg har i aktionsforskningen og observationen af den, været interesseret i at berette om, og påvirke, spillernes naturlige deling af viden i form af mundtlig sparring. En sparring om basketfaglige perspektiver, som er relevante for spilsituationer, under spilsituationer og taktikmøder. Evnen til at kunne dele og trans-



portere viden effektivt, er afgørende for en organisations processer, udbytte, læring og organisatoriske overlevelse (Reagans & McEvily, 2003, s.1). Evnen til at dele viden, kan være en direkte konkurrencemæssig fordel for organisationer. En organisation kan ansues som et socialt fællesskab med speciale i, effektivt, at kunne skabe og transportere viden. Et afgørende element i et sådan fællesskab, er de uformelle, interpersonelle netværkers rolle i vidensdelingsprocesser. (ibid.). Af samme årsag, indeholdte de anvendte interviewguides spørgsmålet om hvorvidt aktionsforskningsforløbet har påvirket fordelingen af den eksisterende viden på nogen måde. Bourbousson et al (2011), udpensler at den mængde viden et team råder over forud for præstation, henviser til den delte viden som er konstrueret af holdmedlemmer i løbet af deres tidligere erfaringer og interaktioner (Bourbousson et al, 2011, s.121). Generelt er denne form for viden anset som værende relativt stabil og en essentiel ingrediens iht. at konstruere en sammenhængende forståelse på et team. Herfra er der udledt to typer af delt viden, som udpeges til at påvirke et teams præstationsevne; 1) viden relateret til kommende opgaver, 2) viden om organiseringen af samarbejdet. Deling af viden som relaterer sig til disse på distinktioner, bidrager til at skabe et fælles grundlag hos et team. Dette ses særligt oplagt i situationer, hvor opgaveløsningen udspiller sig i komplekse og dynamiske situationer med begrænsede muligheder for eksplicit opgavekoordinering. (ibid., s.121). Disse situationer udspiller sig i særlig grad i basketball, ligesom mulighederne for eksplicit koordinering er begrænsede (Bourbousson et al, 2010, s.151).

## 6.4 Generering af ny viden

En anden pointe ses i selve produktionen af ny viden. I organisationer eller i uformelle netværker, er en af de vigtigste måder hvorpå individer lærer nye ideer, ved at associe-re ny viden med eksisterende viden (Reagans & McEvily, 2003, s.4). Resultatet af dette, bliver da at individer har lettere ved at tænke nyt indenfor områder hvor de selv råder over en betydelig mængde viden. Modsat syntes det vanskeligt at generere ny viden indenfor felter hvor et individs eksisterende viden ses begrænset. Konsekvensen af dette bliver at generering af ny viden, har størst potentiale blandt "ligeværdige" aktører hvad angår vidensniveau indenfor et bestemt felt. Her ses en fælles mængde viden, hvorfor potentialet for skabelsen af nye ideer og viden er stort. Det betyder også at vi-



den har lettest ved at diffundere iblandt sammenlignelige individer med ensartet træning og erfaring (ibid., s.4). En anden vigtig pointe ved tilegnelse af ny viden fremlægges af Raab et al (2009, s.414), som, i studiet af *discovery learning* i basket, understreger interaktionen med miljøets vigtighed i forbindelse med læring hos den enkelte spiller. Instruktioner er en effektiv måde at optimere læring og påvirke informationstilegnelsen hos den lærende i sportslige sammenhænge (ibid.). Interaktionen mellem spillerne og instruktionen af hinanden, er derfor en central del af genereringen af ny viden.

Et holdmedlems historik og tidligere erfaringer er forskellige fra de andres, hvorfor vedkommendes viden og perception indenfor visse, sportsrelaterede domæner ligeledes bliver forskellig (Reimer et al, 2006, s.381). Hvis dette er tilfældet, vil der eksisterer forskelligartet viden hos hvert holdmedlem, hvilket antagelsesvist giver mening at deltagiggøre med andre i forhold til at generere ny viden. Dette fokusområde udtrykkes ved interviewguidens spørgsmål om hvorvidt respondenterne, i forløbet, har oplevet eksempler hvor de har tilegnet sig en ny viden. For at understøtte disse udtalelser, har den deltagende observation, ved at observere på spillernes dialoger og handlinger under træning, ligeledes haft fokus på tilegnelsen af ny viden i gruppen. Pointen om genereringen af viden mellem ligeværdige aktører, har ligeledes været en eksplicit del af interviewguiden ved at spørge ind til spillernes primære sparringspartnere og deres sociale bånd med disse spillere.

## 6.5 Koordination og kommunikation

Den verbale form for kommunikation, er en af de centrale kommunikationsformer hvorved teammedlemmer interagerer. Teamprocesser omhandlende beslutningstagen og kollektiv koordinering, kan bl.a. være differentielt påvirket af den verbale kommunikation. (Paris et al, 2000, s.1061). Det er samtidigt blevet påpeget at særligt velfungerende teams, besidder en særlig evne til effektivt at vidensdele og koordinerer under opgaveløsning (Eccles & Tenenbaum, 2004, s.552). På baggrund af tidligere erfaringer, har højtydende teams skabt opgaverelaterede rutiner og tilegnet sig evnen til løbende at kunne fortolke situationer og dermed koordinere samarbejdet (ibid., s.552). Direkte rettet imod basketball, kræver spillets opbygning stor grad af kollektiv koordinering grundet den betydelige, indbyrdes afhængighed. Det var derfor relevant at udspørge



respondenterne om, hvordan de mener at koordinering kan forbedres i basketball og om forløbet har faciliteret en grad af koordination under opgaveløsning. I basket interagerer spillerne konstant i angrebet for at gøre en bestemt spiller fri på et bestemt tidspunkt og i forsvaret kræver det store koordineringsevner, for at få "dobbelteams" og rotationer til at fungere. Hertil er den kumulative erfaring, delt med andre holdmedlemmer, en afgørende variabel for succes. (Berman et al, 2002, s.18).

Et interessant aspekt i denne koordinering hos teams, er den eksplicite og implicitte koordinering, og skiftet mellem disse. Specielt ved lav arbejdsbyrde har eksplicit koordinering vist sig at udgøre en rolle for optimal præstation (Cannon-Bowers & Bowers, 2006, s.457). Den eksplicite koordinering refererer til klare efterspørgsler på opgaverelaterede ressourcer og ofte stillede spørgsmål. Modsat viser implicit koordinering at udskifte den eksplicite ved opgaveløsning for teams under høj arbejdsbyrde. I sådanne situationer med begrænset mulighed for eksplicit koordinering, kan en eksisterende, fælles mental tilgang, samt opfattelse af opgaverelaterede prioriteringer, være afgørende. (ibid.). Dette gør kommunikation, implicit såvel som eksplicit, og koordinering til to grundlæggende komponenter iht. et teams ydeevne. Som det ligeledes påpeges af Paris et al (2000), har ovenstående den konsekvens, at forstyrrelser i kommunikationsstrømmen eller i den koordinerende adfærd på et team kan true præstationsevnen (Paris et al, 2000, s. 1064). Hvert et teammedlem opfatter en eller flere dele af et komplekst arbejdsmiljø, hvilket skal koordineres med andre holdkammerater. I observationen, har jeg af den grund haft et fokus på at opnå indsigt i spillernes eksplicite koordinering. Guider spillerne hinanden under øvelser og i kamplignende situationer, ved at dirigere mundtligt? Opfordrer træneren til dette og hvordan koordinerer spillerne indbyrdes? Gennem koordineringen, kan teamet opnå en fælles forståelse for miljøet og opgaven. Her bliver kommunikation et afgørende middel for teamet iht. at opnå en fælles forståelse af miljøet, imødekomme afvigelser fra normen eller potentielle problemer. (Paris et al, 2000, s.1068).

## 6.6 Relationer ift. vidensdeling

Hvad angår relationer ved deling af viden, påpeger Peter Holdt Christensen (2004, s.26), at der ses to centrale aktører, den som besidder viden (afsenderen) og den som



får del i viden (modtageren). Ydermere peger han på at vidensdeling i organisationer eller andre systemer, med fordel kan være drevet af et socialt bytteforhold båret af tillid mellem afsender og modtager. En vigtig pointe er det positive forhold mellem social kohæsion og potentialet for transport af viden (Reagan & McEvily, 2003, s.20). Derfor adspurgte jeg eksempelvis holdets anfører, hvor de basketfaglige, belærende råd han bruger til noget, kommer fra. Lytter han mere til nogle spillere på holdet end andre? Det er vist at stærke interpersonelle forbindelser, har en positiv indvirkning på hvor nemt viden transporteres i teams. Derfor gælder det at individer som kommunikerer meget sammen naturligt og har udviklet emotionelle bånd, har nemmere ved at transportere viden indbyrdes sammenlignet med relationer uden regelmæssig kommunikation eller et bemærkelsesværdigt, emotionelt bånd. (Reagan & McEvily, s.5). Anførers svar var, i dette øjenmed, interessant og behandles i analyseafsnittet (jf. afsnit 7).

For at en deling af viden kan forekomme, skal der opstå en efterspørgsel eller et udtryk for en uvidenhed, hvilket udspiller sig bedst i relationer med den rette tillid. (Christensen, 2004, s.93; Borgatti & Cross, 2003, s.435; McEvily & Reagans, 2003, s.5). I relationer hvor teammedlemmer løser beslægtede opgaver og hvor udgangspunkt er sammenligneligt, hvad angår erfaringer eller uddannelse, deles klæbrig viden særligt nemt. Klæbrig viden skal forstås som en mere tavs form for viden, som er vanskelig at udtrykke eller ekspliciterer. (Christensen, 2004, s.32). Interviewguiden har, i relation til ovenstående, dvælet meget ved respondenternes oplevelse af de relationer hvori de deler viden og sparrer. Bl.a. spurgte jeg om respondenterne mente, at der eksisterer relationer som er særligt centrale at vidensdele i. I den observerende del af empiriindsamlingen, har fokus været på at notere mønstrene i de gange spillerne, ad sig selv, søger hinanden verbalt. Hvis nogle spillere gentagne gange søger hinanden og deler basketfaglige råd internt, uden trænerens eller min opfordring, kan det være et tegn på en relation hvori vidensdeling flourer i højere grad end i relationen til andre spillere på holdet. Jeg ved at der er mindre, sociale grupperinger på holdet i forvejen, hvorfor det er særligt interessant at observere på de basketfaglige interaktioner og relationsmønstrene deri.

I denne optik, er det interessant hvilke relationer hvori viden deles på basketholdet. Forekommer det primært mellem sammenlignelige teammedlemmer, eller ses der i højere grad en vidensdeling fra centrale til perifere spillere, som en form for intern undervisning af mindre erfarne spillere? I lyset af Paris et al (2000) og pointerne vedrø-



rende kommunikation og koordinering som medierende midler til et teams ydeevne, er det vigtigt at vidensdelingen sker i samtlige relationer på et hold. Uden vidensdeling mellem de centrale aktører udfordres den fælles opfattelse antagelsesvist, hvorfor det har været en afgørende faktor i observationsguiden, at søge viden om de naturlige relationer på Aalborg Vikings. Assistenttræner har, med afsæt i observationsguiden, kigget efter mønstre i de relationer naturligt opsøger og hvem der opsøger disse sparringssituationer. Ved at observere og notere dialogen i disse relationer, har det skabt grobund for en senere analyse af dialogernes indhold og afsender-modtager forholdet.



# 7 Analyserende diskussion

Analyseafsnittet har først og fremmest til formål at præsentere den indsamlede data, som har fundet sted gennem min aktionsforskning på elitebasketholdet, Aalborg Vikings, i perioden 23/3/2015-31/03/2015, sideløbende med holdets nedrykningsspil fra den øverste danske række, Basketligaen. De opfølgende interviews er gennemført i perioden 13/04/2015-01/05/2015. Samlet indeholder datasættet mine feltnoter og assistenttrænerens deltagerobservation, foretaget under aktionsforskningen, og citater fra fire semistrukturerede interviews med aktører positioneret forskelligt i praksisfællesskabet – træner, anfører, central spiller og ung, perifer spiller. Hvor citaterne stammer fra, står markeret efter det givne citat (eksempelvis "i.t" for interview med træner). Kategoriseringen af datasættet diskuteres efterfølgende i relation til den relevante teori.

Med inspiration fra Brinkmann & Tanggaard (2015, s.50), præsenteres det kvalitative datasæt i fem temaopdelte kondenseringsskema, for at "koge" udtalelserne ned til mindre meningsenheder forud for min analyserende og diskuterende behandling af empirien i brødtekst. De fem temaer har været skellet i min tilgang til aktionsforskningen og den senere, empiriske indsamling, hvorfor det giver mening at levere analysen på samme vis. De fem temaer har et teoretisk afsæt og gennemgås i kronologisk rækkefølge;

7.1	Tilgang til vidensdeling
7.2	Deling af institutionaliseret viden
7.3	Generering af ny viden
7.4	Koordinering og kommunikation
7.5	Relationer ift. vidensdeling



## 7.1 Tilgang til vidensdeling

Tilgangen til vidensdeling hos aktørerne i det undersøgte miljø, mine medspillere og trænere, er afgørende for specialets generelle udbytte, hvorfor det har været et fokuspunkt fra start og tilmed et af de fem gennemgående tematikker. Udefrakommende motivationsforstærkere, har ikke en nævneværdig indflydelse på lysten til at dele viden (Bock & Kim, 2001, s.1121), hvorfor forløbet gerne skulle være drevet af en oprigtig nysgerrighed og et ønske fra miljøets aktører om at tage del i de indførte tiltag. Nedestående skema fremlægger de facetter i datasættet, som bidrager til at forstå miljøets tilgang til vidensdeling. Deltagerobservationen af holdets træninger har ikke haft dette tema som fokuspunkt, hvorfor denne empirikilde først optræder ved næste temagenemgang (deling af institutionaliseret viden).

### 7.1 Meningskondensering. Tema: Tilgang til vidensdeling

Interview	Feltnoter	Meningskondensering
<p><i>Jeg tror at det er en kultur man ligesom skulle have inkorporeret noget tidlig (i.p)</i></p> <p><i>(...) jeg syntes faktisk at det var et pisse fedt initiativ, fordi at jeg så at jeg kunne gavne utrolig meget af det, i form af at hvis vi netop begyndte at ligesom dele viden og erfaringer mere... sådan som jeg så det, så ville det smitte afsådan så jeg ville få mere, flere tips og tricks og ligesom på den måde udvikle mig som spiller (i.p)</i></p> <p><i>Interviewer: Syntes du at det er spild af tid eller?</i>  <i>Respondent: Nej det syntes jeg er en rigtig god ide faktisk (...) selve vidensdeling i sig selv, kan jeg ikke se noget negativt ved, det er kun måden man gør det på tror jeg (i.c)</i></p> <p><i>Det skal mere være nogle ting jeg kan tænke over i en kamp fx, hvad kan man ligge mærke til, hvordan man kan... anticipate nogle ting, og sådan nogle ting, i forsvaret eksempelvis, og på den måde ligesom læse spillet noget mere og på den måde tror jeg, at det er det man ligesom kan få mest ud af, eller det som jeg kan i hvert fald (i.c)</i></p> <p><i>Så tror jeg godt at det havde været lidt før, det var lige lidt presset, et lidt presset tidspunkt, med slutspilskampe og sådan noget (i.p)</i></p> <p><i>Jeg syntes også at man som træner, så skal man også kunne have den der respekt fra spillerne om "vi gør det som jeg siger, uanset om I kan lide det eller ej" (i.c)</i></p>	<p><i>I begge grupper går der et par minutter før spillerne begynder at snakke sammen rigtigt. Det virker som om at de skal vende sig til situationen. (F23/3)</i></p> <p><i>Det er altså yderst vigtigt at der kommer struktur på gruppemøderne og at trænerstaben har mulighed for at "kontrollere" indholdet. (F 23/3)</i></p> <p><i>Den fremtidige deling af viden er nødt til at være mere struktureret og specifik med afsæt i emner bestemt af træneren. Hvis der bliver åbnet op for emner af omfattende karakter udover det taktiske på nuværende tidspunkt, vil det ikke nødvendigvis være fordelagtigt for holdet. Tilmed nævnte jeg at ideer og perspektiver ikke nødvendigvis skal forventes at blive realiseret. (F 25/3)</i></p> <p><i>Træneren virker meget obs på at der ikke genereres for mange nye ideer, som modstrider de allerede implementerede. (F 25/3)</i></p> <p><i>Til sidst præsenterede jeg en plat-</i></p>	<p>Perifer spiller så fordele i forløbet og syntes at det var et godt initiativ, som tænkte at han kunne få del i andres viden og erfaringer.</p> <p>Samtidigt ses en gennemgående positiv tilgang til arbejdet med vidensdeling og aktionsforskningsperioden. Anføreren påpeger at det tvang ham og andre til at åbne sig op og kommunikere med spillere han ikke normalt kommunikerede med. Af feltnoterne fremgår det ligeledes at spillerne tøvede før at snakken begyndte. De skulle vende sig til situationen.</p> <p>Arbejdet med vidensdeling bør være struktureret og kontrolleret, hvilket påpeges af flere feltnoter og træneren. Første møde manglede struktur, hvilket træne-</p>





<p><i>Så det er ikke så meget med hvor mange, hvor meget man spiller, men mere hvordan man er og hvordan man tager imod det... god opførsel vil jeg kalde det (i.c)</i></p> <p><i>Jamen jeg tror da helt sikkert at man bliver nødt til at gøre det lidt struktureret i starten og sige at... ligesom bare få det skudt igang, ligesom bare få det sat igang og så tror jeg godt at det kunne komme ligeså stille af sig selv (i.c)</i></p> <p><i>Jeg syntes at det var fedt, jeg syntes det var selvfølgelig lidt sent i forløbet og det var en ussel og kritisk situation vi var i, nedrykningsspillet det er den hårdeste tid du kan finde og ja, så har jeg ikke selv haft det største fokus på det. Der var alt muligt andet som var meget meget vigtigt for mig, men alligevel jeg syntes det var en god ide og jeg håber vi fik noget ud af det (i.t)</i></p> <p><i>Respondent: den der vidensdeling, skal være helt klart defineret (...) der vil være nogle som ikke er lykkelige med deres position, eller deres rolle på holdet, så giver det dem lige mulighed der for lige, at bringe noget negativ energi, syntes jeg. Især hvis man ikke siger "okay, I skal snakke om det her". Hvis man bare siger "okay, snak om holdet"</i></p> <p><i>Interviewer: nej, og det var aktuelt på et tidspunkt i forløbet syntes du?</i></p> <p><i>Respondent: ja (i.t)</i></p> <p><i>Interviewer: (...)hvordan kunne man have gjort mere af det i træningen, hvis man nu skulle integrere det over en hel sæson?</i></p> <p><i>Respondent: så ville jeg starte med at snakke med spillerne om det, altså virkelig bruge lidt tid. Ikke se video før og have alt muligt andet, så er det bare "kom her, vi snakker om det". Du præsenterer det, dine tanker og så har vi mere fokus på det (...) i træningen skulle vi mere sætte de her hold sammen og så måske med de der tremands hold eller fem-mandshold, som spiller sammen og som skal huddle up eller tage en time-out måske, og så snakke sammen (i.t)</i></p> <p><i>det har været ret interessant fordi det jo også gjorde sådan lidt for, at man skal åbne sig overfor nogle spillere som man ikke nødvendigvis har et åbent forhold til (...) så på den måde så, da vi skulle i gang med de her øvelser, så blev det lige pludselig at man skulle... her kunne det godt virke lidt konfronterende men det åbnede samtidigt op for mange ting, fordi så hørte man også lige pludselig amerikanernes vinkel. En bredere forståelse gav det (i.a)</i></p>	<p><i>form til frivilligt at dele "guldkorn" elektronisk vha. spillernes smartphones (via Instagram). Dette virkede til at falde i spillernes smag og jeg lagde tryk på at dette element er frivilligt at benytte. (F 25/3)</i></p> <p><i>Få sekvenser vurderer jeg i dag som værende relevante ift. projektets problemstillinger. Heller ingen refleksionspauser blev sat i gang af træneren i dag. (F 26/3)</i></p> <p><i>Der var en masse positive ting at tage med fra kampen og træneren lagde tryk på disse positive facetter. Hvorvidt dette fokus fra hans side udsprang af hvad der blev sagt sidste mandag ift. mere konstruktiv/positiv gennemgang af videomateriale eller om det blot var fordi at vi spillede bedre end normalt denne gang, er vanskeligt at sige. (F 30/3)</i></p> <p><i>Ingen spillere har uploadet noget på den frivillige platform på trods af nysgerrigheden omkring ideen. Der optræder udelukkende de punkter vi har drøftet ved møder, som jeg selv har lagt op til deling. (F 31/3)</i></p>	<p>ren mener gav anledning til negative kommentarer fra utilfredse spillere</p> <p>Af flere påpeges tidsfaktoren til gengæld som et afgørende parameter. Det påpeges gentagne gange at forløbet var for kort.</p> <p>Ydermere påpeger træneren at han, optimalt set, burde have været et større fokus på vidensdelingen. Det samme efterlyser jeg selv, hvilket fremgår af en feltnote</p> <p>Den frivillige delingsplatform har gennem forløbet kun været aktiveret af mig selv. Ingen spillere har uploadet noget til deling med holdet frivilligt.</p>
---	---	---

Bemærkelsesværdigt for kondenseringen af empirikildernes vidne om aktionsforskningsforløbet, er den generelle positive og nysgerrige tilgang til arbejdet med, samt implementeringen af en vidensdelingsstruktur på basketballholdet. Samtlige adspurgte udtrykker at de ser flere gode ting i det øgede fokus på deling af viden i mit aktionsforskningsforløb. Bl.a. hæfter jeg mig i den perifere spiller, som så et potentiale i forløbet ift. at udvikle sig selv som spiller gennem delagtiggørelsen i andre, mere erfarne



spilleres viden og erfaringer. De to centrale spillere, bl.a. holdets anfører, påpegede vidensdelingens indvirkning på kommunikationen med andre centrale spillere, som han ikke normalt havde hverken nævneværdig social- eller basket-relateret kommunikation med. I dette tilfælde de amerikanske spillere. De åbne, taktiske møder tvang, ifølge anføreren, nogle af de centrale spillere til at åbne op og indlede dialog, hvilket var både konfronterende og grænseoverskridende i starten. En øvelse som aktørerne af gode grunde skulle vende sig til. Han mener dog at det ledte til en bredere forståelse for hinanden, hvilket han virker til at sætte pris på. Det er afgørende at pointere aktørernes umiddelbart positive tilgang til aktionsforskningen og vidensdelings relevans iht. basket, fordi det legaliserer mine tiltag samtidigt med at det styrker forskningens udbytte idet at de involverede har deltaget ud fra en naturlig nysgerrighed. Det er nemlig helt essentielt, at miljøet handler ud fra en generel positiv tilgang til vidensdeling, samt at jeg som igangsætter forstår at facilitere en sådan holdning (Bock & Kim, 2001, s.1121).

Træneren lader ligeledes til at tro på konceptet og har fra start af været positivt stemt overfor interventionen. Han kaster dog lys over en kritisk pointe iht. struktureringen og udførelsen af en vidensdelingsstruktur på holdet. Jeg observerede det også selv og noterede flere steder i mine feltnoter, at igangsættelsen af debatterende taktikmøder bør kontrolleres af topstyrede eller nedsatte temaer, som har til formål at sikre dialogens basketfaglige, og konstruktive fokus. Den topstyrede strukturering skildrede Dyer og Nobeoka faktisk i deres redegørelse for Toyotas praksis (2000, s.535). Virksomheden har nedsat en såkaldt emne-komité, som kontrollerer indholdet i den interne vidensdeling i virksomheden (ibid.). Planen var, med afsæt i Toyotas praksis, at træneren skulle forberede tematikker op til hvert møde, med afsæt i aktuelle taktikker eller problematikker, hvilket glibbede ved første møde grundet et kommunikationsbrist. Samtalen ved første møde havde derfor ingen specifikke emner, hvilket resulterede i en mere kritisk og, ifølge træneren, mindre konstruktiv dialog. Strukturering af vidensdelingen bør, med øje for denne sekvens, være en obligatorisk del af en træners tilgang til indtænkning af strukturer med det formål, at skabe en konstruktiv vidensdelingskultur på et sportshold. I samme åndedrag er det altafgørende at der hersker et gennemgående fokus på vidensdeling og, som flere aktører påpeger, så har miljøet følt at forløbet var for kort og burde være igangsat fra sæsonstart for at gøre en markant forskel.

Træneren udtrykker i interviewet at han, af gode grunde i kraft af holdets kritiske situation, nedprioriterede fokus på vidensdelingen til fordel for den egentlige basketball-



træning, hvilket ligeledes fremgår af feltnoterne. Et optimeret forløb skulle tage afsæt i et større fokus på vidensdelingen fra både trænerens og spillernes side. Interessant er det, i denne sammenhæng, at mit tiltag med at oprette en frivillig delingsplatform via mobilapp'en Instagram, ikke modtog den opbakning jeg håbede på. Ingen spillere gjorde brug af denne frivillige platform, trods deres relativt positive tilgang til tiltaget, hvilket vidner om en kløft mellem miljøets og mit engagement. Som jeg påpegede i teori-blokken, udnævnes tre centrale betingelser som værende af afgørende karakter ved vidensdeling; 1) det at vide hvad afsenderen ved, 2) at værdsætte den viden, 3) at have adgang til den (Borgatti & Cross, 2003, s.440). Min præsentation af den frivillige delingsplatform har, i lyset heraf, blot understøttet det tredje punkt, de to første betingelser har, bevidst, været ude af mine hænder. For at uploade viden til holdet, kræver det at afsenderen i første omgang ved hvad vedkommende ved. At afsenderen anerkender sin viden, vurderer at den er værdifuld og vurderer at resten af holdet har gavn af den. Jeg skabte fuldkommen frie rammer, så processen har udelukkende været styret af spillerne selv. Det indleder måske en undervurderet proces, hvor spillerne først skal udpege en viden de mener har relevans for andre og derefter gøre den eksplicit. To vanskelige processer når man ikke har prøvet det før. Først derefter venter modtagelsen af holdkammeraterne og deres værdsættelse af den respektive viden, udtrykkes som det sidste led i processen. Dette kan have været en større komplikation end jeg vurderede fra start. Vidensdelingen fungerer bedst i et socialt bytteforhold, hvor både modtager og afsender har omkostninger (Christensen, 2004, s.93). Forholdet er gensidigt og det er altafgørende, at modtageren afsløre sin uvidenhed og derigennem skaber en efterspørgsel af en given viden (ibid.). Dette element har ligeledes været udfordret på den frivillige platform, hvor efterspørgslen ikke har været udtrykt af modtageren. Det har været afsenderen som har måtte antage en efterspørgsel, for at legitimere delingen af sin viden.

Den eksakte grund til den manglende støtte til tiltaget, er vanskelig at udpege. Spillerne engagement, manglende vejledning fra min side, manglende fokus eller uenighed i tiltagets potentiale kan alle være årsager. Om ikke andet er det, i et forskningsperspektiv, en særlig interessant realitet i aktionsforskningen som relaterer sig til forskningsfeltets tilgang til deling af viden.



## 7.2 Deling af institutionaliseret viden

Dette tema kan anses som grundpillen i min aktionsforskning, en vigtig del i mit forskningsfokus og hele specialets omdrejningspunkt. Efter tilegnelse af praktisk erfaring og teoretisk indsigt, er jeg af den overbevisning, at diffusion af institutionaliseret viden har et stort potentiale på elite sportshold. Derfor har aktionsforskningen haft til hensigt, at give et bud på en gavnlig struktur for vidensdeling. I organisationsteorien er det påpeget at evnen til at dele viden kan være en direkte konkurrencemæssig fordel for organisationer (Reagans & McEveily, 2003, s.1). Efterfølgende kondensering omhandler empiriens belysning af Aalborg Vikings deling af den institutionaliserede viden.

### 7.2 Meningskondensering. Team: Deling af institutionaliseret viden

Interview	Deltagerobservation	Feltnoter	Meningskondensering
<p><i>Jeg tror det er ret vigtigt, jeg føler selv at, nogen gange når man har lavet et eller andet, og så der er en spiller som kommer over og har sagt "prøv lige at hør, tænk lige over det her og det der. Pas på ikke at gøre sådan her, fordi så gør de sådan her og så mister du bolden" eller et eller andet... det gør meget. (i.p)</i></p> <p><i>Som træner er det jo let at sige "du skal blive ved med at gå under screeningen" (...) hvis man føler, som spiller, at "det virker bare ikke", så er det ligesom rart at kunne for luftet det, og jeg husker også at der var nogle ting som træneren ikke havde tænkt over, som vi ligesom kunne få frem i lyset på den måde (i.p)</i></p> <p><i>Jeg tror da at jeg har en, jeg ser også nogle ting, men jeg har ikke... jeg har ligesom ikke ligeså meget anerkendelse indenfor det jeg siger tror jeg. De gange hvor man har prøvet at komme med et eller andet så... det bliver ikke taget seriøst, overhovedet ikke (i.p)</i></p> <p><i>Jeg snakkede faktisk med ham lige efter den situation, i en kamp vi spillede, hvor jeg ligesom "jeg ved godt hvad det er du mener, jeg er også bare frustreret. Jeg forstår godt hvad det er du mener" og så er han sådan "jaja, selvfølgelig. Jeg vil bare gerne have at du skyder" og sådan nogle ting (...) Fordi at ofte så, tror jeg, egentlig at man er rimelig enige om tingene, man bliver bare lidt ophedet af situationen (i.c)</i></p> <p><i>Når vi træner som hold, så syntes jeg det er lidt svært at komme hen og kigge på de der individuelle ting og have et kig på og sige "okay, Brandon, du skal skyde højere" og sådan, det kan gøre en gang imellem, men du kan ikke selv have særligt stort fokus på det. Jeg er</i></p>	<p><i>Ung, ny spiller får instrukser af importspiller om hvordan han skal dække en bestemt spiller op. "Go under on screens with him, he's not going to shoot it". (O 24/4)</i></p> <p><i>Under en øvelse udveksler en erfarne spiller for-svarsråd med en anden central spiller "Dæk hans højre hånd Niller, han afslutter med den hver gang, tving ham til at bruge venstre!" (O 26/3)</i></p> <p><i>Ved gennemgang af zoneforsvar kommer et par af spillerne med et alternativt forslag til handlingen - "hvorfor bytter de to spillere ikke bare på screeningen?" (O 25/3)</i></p>	<p><i>Træner starter ud med at kommentere på gårsdagens øvelser og hvad der kom ud af det. Han pointerer at han selv har tænkt på flere af de taktiske elementer, som blev nævnt i går, igennem før. Han påpeger derefter at "vi har opskriften" på at vinde kampene. "Don't overthink it" siger han. Ydermere siger han at øvelsen var god og at vi vil samle op på de nævnte ting. (F 24/3)</i></p> <p><i>Under træning, under forberedelse af taktiske justeringer til næste kamp, debatterer træner og to centrale spillere de forskellige muligheder. Der bliver stillet spørgsmåls-</i></p>	<p>Der er både blevet observeret deling af institutionaliseret viden fra central til perifer spiller, fra central til central og fra perifer til perifer spiller. Delingen er specifik og består af gode råd</p> <p>Det blev observeret at en importspiller delte en opgavespecifik viden til en ung spiller.</p> <p>Perifer spiller påpeger at delagtiggørelsen i andres viden er vigtig. Samtidigt hentyder den perifere spiller til at spillernes eksisterende viden er anderledes end trænerens, i kraft af at spillerne oplever spillet på banen. Feltnoterne viser at spilleres perspektiver er blevet delt med træneren og efterfølgende implementeret med trænerens accept.</p> <p>Træneren påpeger at hans fokus er på taktikker og eksekveringen af spilsystemer. Interview</p>



<p><i>selv mere på det der, som sagt, hvordan løber vi vores systemer (i.t)</i></p> <p><i>Jeg tror ikke at nogle spillere som Jonas har viden, det kan godt være at han har nogle ting en gang imellem, men jeg tænker at det er ikke primært ham som giver viden videre som spiller. Det er de erfarne spillere (i.t)</i></p> <p><i>Interviewer: Det var kort forløbet, men syntes du at mit forløb på en eller anden måde har påvirket den der eksisterende viden, eller fordelingen af den?</i></p> <p><i>Respondent: Jo og det tænkte jeg nok altså, som sagt, det kræver noget tid og man skal have en kultur på plads før der sker den der vidensdeling. Jeg tænker det der som vi har gjort, så har vi haft femten tyve minutter, eller tredive, hvor vi kunne snakke med hinanden, men så var det også det. Jeg tror ikke at det har virkelig påvirket i træning og alt det træning, selvom vi har sat os ned og snakket med hinanden. Det kræver at det starter fra day one, hvor vi siger "hey, vi har de her møder en gang om ugen" (i.t)</i></p> <p><i>Interviewer: Har du oplevet nogle tidspunkter under det her forløb her, under de tre uger, hvor der fandt vidensdeling sted?</i></p> <p><i>Respondent: Ja, helt klart. Især anden gang vi lavede det (...) især spillerne som ikke snakker meget, altså Dimitriuis, Niels, Kasper, altså de snakker med hinanden og de... ja, prøver at komme med nogle løsninger, sætte nogle ord på måske nogle problemer (i.t)</i></p> <p><i>Altså en ulempe, hvis der er nogle spillere som føler sig ikke inkluderet nok i det, men (...) Jeg tror også at du fortalte mig at Jonas, eller måske var det Yusuf der sagde noget, jeg tænker nok at de kommer at sige noget, men det tager nok også lidt mere tid før at de kommer i gang. Det er selvfølgelig en ulempe, hvis det kun lige er de, veteranerne som snakker, det er ikke det der er ideen. Fordi så mister du noget viden, selvom det måske ikke er meget viden, så mister du noget (i.t)</i></p> <p><i>Jeg tror mest at den (den institutionaliserede viden) flourer hos dem som, først og fremmest er de mest erfarne, men også hos dem som spiller mest. (i.a)</i></p> <p><i>(...) især med Jonas, der har jeg virkelig prøvet at fortælle at "hey, nu skal du prøve at gøre det her" eller "nu skal du prøve at lade være med at tænke, at nu går det dårligt for holdet, du skal simpelthen prøve at få noget ud af det" (i.a)</i></p> <p><i>(...) man kan give sine egne oplevelser videre, sin egen erfaring videre, man kan fortælle hvad man selv gør i visse situationer, erfaring igen ikk (i.a)</i></p>	<p><i>To perifere spillere taler om deres placering i angrebet ved et aggressivt forsvarsspil (dobbelteam i post'en) (O 27/3)</i></p>	<p><i>tegn til trænerens ide og en nye ide præsenteres. Træneren anerkender ideen, lader ideen blive spillet igenem og slutter af med "good point, I will think that through and come up with a solution on this tomorrow". (F 25/3)</i></p> <p><i>En anden taktisk justering sås i dag, hvor anføreren foreslog at indføre en mere aggressiv justering af et andet zoneforsvar, som var aktuel for den position han kommer til at spille i morgen. Træneren kunne lide forslaget og gav anføreren grønt lys til at handle derefter i morgen til kampen (trap'e post'en i 1-3-1-zonen og dermed Værløses mest scorende spiller) (F 27/3)</i></p>	<p>og feltnoter siger dog at den institutionaliserede viden hos spillerne har været gavnlige. Dette bekræftes af træneren. Det pointeres også af træneren, at der er sket vidensdeling mellem spillere som normalt ikke snakker sammen. Den centrale spiller påpeger samme facet af vidensdelingen.</p> <p>Der ses modstridende udtalelser om perifere spilleres rolle iht. deling af institutionaliseret viden. Anføreren mener, at der er mest viden hos de centrale, mere erfarne spillere og træneren har svært ved at forestille sig at perifere spillere er afgørende i dette øjeblik.</p> <p>Træneren påpeger dog at det kan være en ulempe hvis nogle spillere ekskluderes fra delingen af institutionaliseret viden, idet at man mister en mængde viden.</p> <p>Perifer spiller mener at han har en relevant viden, men at hans status i miljøet er en komplikation for delingen af den.</p>
--	---	--	---

Den perifere spiller kommer med en interessant udtalelse om den eksisterende viden hos spillerne sammenlignet med trænerens. Han påpeger at den eksisterende viden hos



spillerne, i højere grad udspringer fra en praktisk oplevelse fra banen og fra interaktionen i miljøet, hvori opgaveløsningen udspiller sig. Jeg finder det interessant idet, at det inviterer til en skelnen mellem det at opleve noget og det at se nogen opleve noget. En skelnen jeg syntes er relevant at overveje med henblik på deling af viden mellem diverse aktører på en sportshold. Iht. afsnittets fokus, institutionaliseret viden, er det et afgørende perspektiv, ift. at inddrage spillernes perspektiver, at spillerne råder over en praksisnær og oplevet viden. Måske vil en træner og en spiller kunne have en ensartet oplevelse af hændelser i en kamp, men det er kun spilleren der mærker og oplever opgaven i at jage modstandernes bedste angrebsspiller rundt om screeninger i forsvaret. Med afsæt i Gustavssons (2001, s.31) pointer om en todeling i viden relateret til praktisk formåen, det at vide og det at kunne, har det ligeledes en teoretisk relevans. At gøre sig til dommer for hvilken vidensform, personificeret ved træneren og spilleren, der har mest værdi, er en vanskelig opgave og, i min optik, en mindre relevant diskussion. Det helt centrale i delingen af institutionaliseret viden er, at de to kilder til viden forenes i delagtiggørelsen og dermed positioneres til at komplimenterer hinanden ved opgaveløsning, i dette eksempel på Aalborg Vikings.

Kondenseringen af empirien fra aktionsforskningen kaster lys over et eksempel i træningen, hvor netop denne fusion af trænerens og spillernes viden forekommer. En feltnote refererer til en taktisk justering, som implementeres efter diskussion mellem to centrale spillere og træneren. Mødet mellem trænerens planlagte justering og spillerne giver anledning til diskussion, en proces som leder til nye løsningsforslag og i sidste ende, resulterer i en taktisk justering udviklet i et samarbejde mellem træner og to centrale spillere. Jeg mener processen indeholder nogle fine pointer og eksemplificerer hvorledes delingen af institutionaliseret viden, kan være lede til løsningsforslag som trækker på fleres viden og, i den optik, bør være at foretrække. Ikke at åbne op for spilleres eksisterende viden, stiller jeg mig i hvert fald uforstående overfor.

Kilderne til denne institutionaliserede viden lader, ifølge empirien, til at bringe endnu en diskussion frem i lyset. Der hersker uenighed, om ikke andet en forskellighed, i opfattelsen af hvilken viden der er værdifuld og kan være lukrativ at sætte i spil. Træneren udtrykker sin tvivl om perifere spilleres viden og hvorvidt den kan være af værdi for holdet. Denne holdning deles af anføreren, som påpeger, at der eksisterer en mere værdifuld viden hos erfarne spillere. Modsat peger den adspurgte, perifere spiller på, at hans viden har relevans for fællesskabet. I et teoretisk perspektiv mener jeg, at de ud-



sagn bekendtgjort ved Bourbousson et al (2011, s.121), om vigtigheden i vidensdelingens rolle for skabelsen af et fælles grundlag og udgangspunkt for et team, gør sig gældende. Delingen af en viden som relaterer sig til kommende opgaver og organiseringen om samarbejdet, er ganske nødvendig for at præstere som team (ibid.), hvilket argumenterer for, at have en mere nuanceret tilgang til deling af institutionaliseret viden. Delingen bør ikke kun faciliteres for at skabe intern læring på basketholdet, men måske i højere grad ses som et middel til at synkronisere de mange tilgange til en opgaveløsning, eksempelvis en kamp. I det perspektiv, er det en fejltagelse at ekskludere de perifere spilleres viden. De er også en del af et elitehold og må af den grund, råde over en vis mængde basketfaglig viden. Deres viden er selvfølgelig relativt ift. medspillernes, men jeg mener i den grad at disse spillere er kyndige sparringspartnere. Deres viden er nemlig specialiseret og unik, grundet forskelligartede erfaringer hos hver enkelt spiller jf. Reimer et al (2006, s.378). Et teoretisk bud på denne uoverensstemmelse mellem centrale og perifere aktørers opfattelse af perifere spilleres videns niveau og relevans, kan eksempelvis findes i Schein (2004) og de tidligere præsenterede tanker om organisationskulturers liv og cementering i miljøer. En del af Edgar Scheins definition af en organisationskultur, går på medlemmernes opfattelse af hvad der virker og har fungeret iht. problemløsning (Schein, 2004, s.17). Der skabes en fælles praksis og ud fra disse etableres basale antagelser, som forplanter sig i miljøet og fæstnes trods udskiftning af medlemmer (ibid., s.2004). Dette er kulturen, som udspiller sig i miljøet. I relation til Aalborg Vikings praksis, samt empiriens påtegninger, tyder det på at den basale antagelse på holdet har været at de perifere spillere har en mindre basketfaglig viden end de centrale aktører. Måske er det en del af basketballkulturen, hvilket kunne forklare dens eksistens i dette forløb. Hvis medlemmerne vurderer at de anvendte metode til problemløsning fungerer, anmærker en sådan opfattelse sig som en del af organisationens kulturelle væsen. Det bliver en basal antagelse, som kan være dybt forankret i måden at indgå i fællesskabet på og perspektivet på potentielle sparringspartnere, hvad angår deling af institutionaliseret viden.

En basketballkamp kan udvikle sig på mange måder og fordelingen af spilletid kan ikke forudses når kampen udvikler sig ift. fejlproblemer, udvisninger og skader. Jeg mener derfor, at deling af institutionaliseret viden, som et middel til opgavekohesion ligeså vel som intern læring, altid bør inkludere samtlige aktører på et team. Når det er påpeget, at deling af institutionaliseret viden er særligt afgørende i dynamiske situatio-



ner, med begrænset mulighed for eksplicit opgavekoordinering (Bourbousson et al, 2011, s.121), kan der være grund til at revurdere antagelsen om at vidensdeling tilhører en udvalgt del af holdet. I og med at aktørers indbyrdes afhængighed er markant på et basketballhold (Cannon-Bowers, 2006, s.449), bør vidensdeling netop ikke negligeres. Som træneren selv udtrykker i interviewet, så kan det være en ulempe hvis de perifere spillere ikke sættes i spil i vidensdelingen, idet at man mister en mængde viden. Kvaliteten af den viden er, i denne omgang, mindre afgørende. Det skelsættende er, som den perifere spiller selv udtrykker og som feltnoterne understøtter ved manglen af samme, at perifere spilleres status i miljøet leder til komplikationer for delingen af deres viden. Deres viden er også en del af holdets institutionaliserede viden og feltnoterne tegner et billede af, at delingen af institutionaliseret internt på holdet, har været domineret af træneren, centrale spillere og anføreren. Igen leder det tankerne mod en dybt forankret antagelse i organisationens kultur om, at den basket-tekniske kunnen, udtrykt ved trænerens beslutning om hvilke spillere der bør spille, skal diktere medlemmers taletid. Specielt ved højtydende teams, karakteriseres organisationskulturer ved at være rodfaste (Bakka & Fivelsdal, 2010, s.123), hvilket kan bidrage til at forstå omfanget af en sådan antagelse. Kulturen er altomsluttende og kan være den primære kilde til modstand i forbindelse med forandringsprocesser (Schein, 2004, s.3). Som tidligere påpeget, er det de etablerede værdisæt og normer som udtrykker den respektive kultur (ibid., s36). Disse værdisæt og normer kan være en forklaring på, at den omtalte forskydning i opfattelser eksisterer og lever, til trods for dens subjektive forskellighed udtrykt ved centrale og den perifere respondent i nærværende speciale. Men det er vanskeligt at argumentere for med afsæt i den anvendte empiri. Som det ligeledes påpeges, så er sådanne normer og delte antagelser svære at identificere (Schein, 2004, s.22). De er indlejret på et dybtliggende niveau under den observerbare adfærd hos gruppens medlemmer. Det er disse som regulerer adfærden og kan anskues som væsentlige dele af den sociale struktur. Samtidigt videreleveres de til nye medlemmer, hvorfor sociale strukturer, eller det eksemplificerede hierarki på Aalborg Vikings, eksisterer på tværs af tid. (ibid.).

Gennem interviewet, har jeg opnået en indsigt i miljøets aktørers perspektiver på delingen af institutionaliseret viden i forløbet. Suppleret med observationerne og feltnoterne, tegner der sig et billede af at delingen af institutionaliseret viden har fundet sted. I forhold til forløbets relativt korte tidsramme, har aktørerne gjort brug af hinan-





dens eksisterende viden i et overraskende omfang. Når evnen til at dele viden, kan være en konkurrencemæssig fordel for organisationer (Reagans & McEvily, 2003, s.1), ønsker jeg at understrege miljøets modtagelse af aktionsforskningens strukturændringer iht. deling af institutionaliseret viden. Træneren påpeger at spillere, som normalt har en begrænset kommunikation med hinanden, har indledt sparringsdialoger relateret til basketfaglige problematikker. En udmelding som understøttes af den interviewede, centrale spiller. Den observerede, delte viden har været specifik og særligt delingen fra central til perifer spiller tager en belærende form, hvilket jeg mener at de perifere spillere sætter pris på.



## 7.3 Generering af ny viden

Tredje tema og tredje kondenseringsskema tilvejebringer de relevante observationer og udtalelser omhandlende genereringen af ny viden. Tilegnelsen af ny viden i sportslige sammenhænge er en interessant del af vidensdelingen og stiller krav til interaktionen i miljøet, spillerne imellem (Raab et al, 2009, s.414). Reagans & McEvily (2003, s.4) mener at ny viden genereres nemmest mellem sammenlignelige aktører, hvad angår deres tidligere erfaringer og generelle træning. I dette øjenmed mener jeg, at der er potentiale for skabelsen af ny viden på et elitehold, hvor medlemmerne alle, til en hvis udstrækning, har eliteniveau indenfor den respektive sport. I relation til Aalborg Vikings og aktionsforskningen, er det særligt skabelsen af ny viden mellem træneren og spillerne som har været aktuel.

### 7.3 Meningskondensering. Tema: Generering af ny viden

Interview	Deltagerobservation	Feltnoter	Meningskondensering
<p><i>Altså vi fandt jo nogle specifikke punkter, så vidt jeg husker, skrev dem ned og som vi tænkte at "det her det kunne man kigge på ift. det her hold vi skulle møde. Og gøre tingene sådan her og sådan her, fordi at det her det virker ikke" og det gav også ligesom at, man fik spillernes syn inde fra banen og ikke kun trænerens udefra banen (i.p)</i></p> <p><i>Jeg tror man har så meget sådan ego og, hvad skal man sige, en følelse af ære. Man går ikke bare over og spørger "prøv at hør, jeg kan simpelthen ikke finde ud af, hvad det er jeg skal gøre her" det tror jeg ikke at man gør pga. det. Selvom at det kunne være fedt! (i.p)</i></p> <p><i>Interviewer: (...) hvordan er det som træner, at holdet kommer med nye ting?</i>  <i>Respondent: jeg syntes det er godt</i>  <i>Interviewer: fordi nogle af tingene er jo kritiske</i>  <i>Respondent: jaja, det er også, altså træneren han laver ligeså mange fejl som spillerne og det er godt hvis det er konstruktivt og det er kun godt hvis der kommer nogle ideer eller noget (i.t)</i></p>	<p><i>Importspiller fortæller en perifer spiller, at han kan positionere sig anderledes ift. at være en trussel. "Don't always run to the 3-pointline". Senere har samme spille-re en lignende spilkom-bination, men nu med ændringen foreslået af importspilleren, som resulterer i en scoring. (O 24/4)</i></p> <p><i>Et par nye angrebssystemer implementeres efter reflektionsmødet og taktisk ide genereret af spillerne i mandags (såkaldte "quick-hitters") (O 26/3)</i></p>	<p><i>Træneren har valgt, på baggrund af reflektionsmødet i mandags, at integrere et nyt spilsystem (en såkaldt quick-hitter) til kampen på lørdag. Han argumenterer med, at det vil være sundt med noget mere flow i angrebet. Samtidigt vil det også give vores scoringsstærke spillere mulighed for at angribe fra siden af banen, i stedet for midten (første kamp mod Værløse, havde vi vanskeligt ved at få vores angrebsspil til at flyde pga. deres velforberejdede forsvar). (F 26/3)</i></p> <p><i>Efter videogennemgangen havde træneren afsat ti minutter til diskussion i grupper (samme grupper som sidst), hvor vi denne gang havde et fokus-</i></p>	<p>Ved et taktikmøde finder den ene gruppe frem til nogle taktiske ideer med afsæt i den forrige kamps udfordringer, rettet mod den kommende. På baggrund af disse ideer, implementerer træneren nogle af disse ideer (konkrete spilsystemer) ved en efterfølgende træning.</p> <p>Strukturen ved de reflektive taktikmøder er afgørende for kvaliteten og genereringen af ny, brugbar viden</p> <p>Træneren erkender at han laver fejl ligesom spillere gør, hvorfor han har sat pris på de kritiske indvendinger fra spillerne i forløbet. Han ligger vægt på at det bør være konstruktivt.</p> <p>Den perifere spiller peger på at egoet og følelsen af ære, forhindrer forsøget på at tilegne sig ny viden. Det at blotte sin uvidenhed lader til at være en betydningsfuld forhindring.</p>



<p><i>Interviewer: Havde det en indvirkning på dig?</i></p> <p><i>Respondent: Jo helt klart, og jeg var også glad. Altså den der anden gang især at vi snakkede om de her ting og der tænkte jeg "der kommer kun positive ting ud af det" helt klart (i.t)</i></p>		<p><i>punkt for samtalen modsat sidste mandag. Det fungerede godt og bevirkede at snakken blev mere konkret i min gruppe. Træneren ville gerne have sparring på hvordan vi blev bedre til at koordinere vores spil i de sidste minutter af kampen, hvilket vi havde mindre succes med under kampen. (F 30/3)</i></p>	<p>Et eksempel observeret ved en træning, viser at en central og en perifer spiller laver en justering og skaber en ny, konkret viden i relation til et problem som løses i en efterfølgende, sammenlignelig situation.</p>
--	--	--	---

På de reflekterende taktikmøder jeg satte i gang under aktionsforskningen, blev der lagt op til at diskutere presserende emner som udsprang af nedrykningskampene imod Værløse. Ideen var at spillernes viden skulle sættes i spil og at de sammen kunne finde frem til løsninger eller generere ideer, som kunne kanaliseres videre til trænerteamet. Første møde manglede struktur og endte i mindre konstruktive dialoger mht. taktiske justeringer. Kondenseringskemaet viser til gengæld hvordan andet møde, på mere succesfuld vis, satte spillerne i position til at foreslå konkrete, taktiske justeringer efter videogennemgang af en netop spillet kamp. Som træneren udtaler, så er hans praksis langt fra fejlfri, ligesom spillernes, hvorfor han værdsatte de kritiske indvendinger og den kollektive videnskabelse forud for de senere taktiske justeringer. Jeg vil gerne gøre opmærksom på, at det møde træneren refererer til, udviklede sig i forlængelse af en videogennemgang af en tidligere spillet kamp. Når det påpeges at tilegnet viden skal associeres med eksisterende viden, for at der skabes en ny viden (Reagans & McEvily, 2003, s.4), er det påfaldende at den taktiske idegenerering skete efter kollektiv gennemgang af specifikke kampsituationer. Jeg har ikke mulighed for at påvise sammenhængen mellem øvelsen og videogennemgangen, men mener at der en fornuftig kronologi i at binde diskussionen op på et fælles udgangspunkt. I lyset af, at det ligeledes er



problematisk at generere ny viden indenfor områder, hvor ens eksisterende viden er mindre begrænset (Reagans & McEvily, 2003, s.4), er det en central pointe, at spillernes ideer udsprang af et friskt, fælles indblik i den tidligere kamp.

Næste led i processen med genereringen af ny viden, er at tillægge den nye viden en værdi som træner og tage den til efterretning. Dette var tilfældet og feltnoterne belyser trænerens senere arbejde på at inkorporere de nye tiltag, således at de blev en del af holdets repertoire. Ud af omtalte proces, finder jeg det deraf også nævneværdigt, at der har floreret et gensidigt ønske hos spillerne og træneren om at skabe en ny, fælles viden i ønsket om at løse respektive basket-relaterede opgaver under forløbet. I denne forbindelse peger træneren på struktur og en konstruktiv tone, som værende centrale aspekter.

Der blev observeret en lærerig sekvens under træningen, hvor en central og perifer spiller koordinerer en fremtidig handling, på baggrund af en fejlfuld spilsituation. Den ene side af situationen, er selve koordineringen og refleksionen, som opnås i den naturlige spilpause, den anden side mener jeg vidner om en form for generering af en ny viden mellem netop disse to spillere. "Don't always run to the 3-pointline", udtrykker importspilleren ifølge feltnoten, fordi at den perifere spillers positionering ikke var optimal i det netop afsluttede spil. Altså skabes en kontekstspecifik viden imellem disse to spillere, om at den perifere spiller bør positionere sig anderledes næste gang en lignende situation opstår. Det kan muligvis være en eksisterende viden, som sættes i spil hos importspilleren, men den perifere spillers viden om den konkrete spilsituation ændres. Sammen har disse to spillere genereret en kontekstspecifik viden, som ikke var til stede før. I relation til denne situation, udtaler den perifere spiller i interviewet at det, at blotte sin uvidenhed for at tilegne sig ny viden, er en markant forhindring. Så hvis læreprocesser ikke kun skal igangsættes af belærende, centrale spillere, kræver det at modtageren tør, at løfte sløret for sin uvidenhed. Dette leder tilbage til de teoretiske slutninger omkring det sociale bytteforhold ved vidensdeling og hvorledes de første forhindringer for deling, er blottelsen af uvidenhed hos modtageren og tilliden mellem afsender og modtager (Christensen, 2004, s.93; Borgatti & Cross, 2003, s.441).

Det kunne også blot anskues som en situation, hvor der sker en form for undervisning af den perifere spiller ud fra importspillerens eksisterende viden, baseret på vedkommendes tidligere erfaringer og kendskab til spillets dynamikker. Det er vanskeligt at udpege. I det hele taget, ser jeg en hårfin, teoretisk og praktisk grænse for hvornår, i



dette henseende, at viden deles eller generes. I praksis, lader disse to processer til at overlape hinanden – de er i hvert fald vanskelige at udpege og adskille. Jeg ser ikke noget dikotomisk forhold udspille sig mellem disse to processer. Særligt idet at ny viden, jf. Reagans & McEvily (2003), er en udvikling af allerede eksisterende viden. I dette henseende, tænker jeg, at den skelsættende forskel ligger i nyhedsværdien af den anvendte viden hos den individuelle spiller. Hvilket igen refererer tilbage til udsagnet om, at genereringen af ny viden har størst potentiale i organisationer mellem "ligeværdige" aktører (Reagans & McEvily, 2003, s.4).

Reimer et al (2006, s.381) påpeger til gengæld, at der grundet forskellige erfaringer og træningshistorik hos teammedlemmer, er afvigelser i deres viden på trods af at de befinder sig på samme team. Selvom det ikke er nogen skelsættende nyhed, bidrager det til analysen om genereringen af ny viden på Aalborg Vikings. Det kan nemlig bidrage til, at forklare det profitable udbytte ved refleksionsmøderne. Det giver mening at sparre og skabe diskussion med henblik på at generere ny viden, hvis spillerne sidder med individualiseret viden. Hvis spillernes basale viden er ensartet og de, udover denne, besidder en individualiseret, specialiseret viden, mener jeg, at kan det give sunde forhold for generering af ny viden. Eksempelvis nye spilkombinationer mellem spillere fra forskellige positioner med regelmæssige interaktioner. Eller taktiske justeringer mellem trænerstab og spillere.



## 7.4 Koordination og kommunikation

Basketball som sport, stiller store krav til den kollektive koordinering primært grundet spillernes markante, indbyrdes afhængighed (Berman et al, 2002, s.18). Det har altså en betydning for udfaldet af kampe, hvorvidt et basketballhold er i stand til at koordinere deres opgaveløsning med hinanden og agere som en enhed. Efterfølgende tema har, på lige fod med de andre tematikker, udgjort en del af det teoretiske og praktiske fokus i mit speciale. Nedenstående kondensering af empirien, udmærker sig ved at kortligge de empiriske elementer relateret til koordination og kommunikation i aktionsforskningsforløbet.

### 7.4 Meningskondensering. Tema: Koordinering og kommunikation

Interview	Deltagerobservation	Feltnoter	Meningskondensering
<p><i>De (importspillerne) har en ide om at "jeg skal bare gøre sådan der" fordi at det virker, og det ved de, men hvis de ligesom ikke kan formulere det eller, hvad skal man sige, mediere det til os andre, så er vi ligesom ikke på samme side... så er det bare sværere for os andre måske at spille imod den type, den spillestil (i.p)</i></p> <p><i>Jeg syntes vi havde store problemer med at der var nogle, sådan nok basale ting, eller i hvert fald ting som burde være en del af den her kollektive viden, som folk ikke havde styr på, specielt ift. at køre plays (i.p)</i></p> <p><i>Det bliver lidt uautentisk fra trænerens side og så kan det godt lidt bære over til nogle andre situationer, hvor man tænker "nårh okay, jamen det skifter sikkert sikkert alligevel"... ved den slags, så skal man selvfølgelig tage det bedste, den bedste mulighed, det nytter bare ikke noget at du gør det hele tiden. Altså hele tiden at rette det igennem og sådan noget, så bliver alle ligesom også bare lidt småforvirret tror jeg over hvad vi egentlig, det blev jeg i hvert fald nogle gange (i.c)</i></p> <p><i>Jeg kunne godt se nogle gange, når jeg kom ud at sidde og jeg så kunne se at "okay, vi aner jo ikke fanden vi laver lige nu" (...) Så ja, der kan man klart se det og så det også bare frustrerende som spiller når der ikke er enighed (i.c)</i></p> <p><i>Interviewer: Hvordan tror du man kan forbedre koordineringen, den fælles, kollektive koordinering på et baskethold? Respondent: Jeg tror at det først og fremmest kræver at man ved hvad ens rolle er inde på banen, og hvad der forventes af en selvfølgelig (i.c)</i></p> <p><i>Selv Dimitrius, når han begynder på, når han siger hvor-</i></p>	<p><i>Regelmæssig kommunikation observeres mellem spilsituationerne. Kommunikation som omhandler positioner, tips, befalinger. En stor del af denne kommunikation stammer dog fra centrale spillere. En mere "neutral" kommunikation fra de perifere spillere ses ind imellem. (O 24/3)</i></p> <p><i>En central importspiller og en perifer spiller koordinerer efter en skuffende forsvarssituation. "Force him to the side!" hvilket relaterer sig til positionering og tager afsæt i en misforståelse fra tidligere. (O 26/3)</i></p> <p><i>Markant deling fra træner til spillere. Ikke den anden vej. Udover dette, ses et tydeligt mønster i kommunikation fra</i></p>	<p><i>Det meste af træningen gik med at træne de valgte løbemønstre i forsvaret og angrebet. I stil med gårsdagens træning, var træningen i dag meget trænerstyret og rummede heller ingen refleksionspauser. I flere spilsituationer, stoppede træneren dog spillet for at iredesætte og give instruktioner til os alle, hvis han så nogle dårligt time-de løbemønstre eller andre komplikationer ift. angreb- og forsvarsspillet. Træneren virkede i dette henseende meget fokuseret og opmærksom på sit taktiske oplæg og generelt forberedelsen til i morgen. Kampen er hyper vigtig. (F 27/3)</i></p>	<p>En betydelig mængde af den koordinerende kommunikation stammer fra centrale spillere. I mindre grad fra de perifere.</p> <p>Når koordineringen sker mellem central og perifer, er kommunikationen en form for kommando fra den central til perifer.</p> <p>Perifere spillere bruger kommunikation til at koordinere et specifikt spil til en træning.</p> <p>Træneren pålægger sig meget af ansvaret for at koordinere holdets dynamikker og taktiske justeringer gennem kommunikation, gentagelse af løbemønstre og iredesættelse. Ingen refleksionspauser blev igangsat af træneren ved denne forberedende træningsgang.</p> <p>En feltnote refererer til at denne forberedende</p>



<p><i>dan det er, når han hele tiden får noget at vide om, hvad han skal gøre hver gang han får bolden. Hvor jeg måske har tænkt "nårh ja, det har han sku nok ret i" (...) Det kan jeg egentlig godt følge ham i og så støtte op om det bagefter (i.c)</i></p> <p><i>Jeg syntes faktisk at vi blev gode til det til sidst. Måske de to sidste kampe, eller halvanden i hvert fald. Hvor vi begyndte og se, eller at aflevere den lidt mere rundt og det kunne vi måske godt have brugt tre måneder før og ikke først under de kampe der (i.c)</i></p> <p><i>Altså min mening er helt klart at det skal være en træner som har en... ja igen, sætter de her rammer og så kan spillerne ja... ligesom igennem det her, spillerne kan sende tanker op til træneren, det skal ikke være den ene retning, en-retnings vej, der skal være nogen exchange... det er meget, meget vigtigt... det kan også hjælpe med koordinering... men jeg syntes alligevel at der skal være et eller anden... et mønster (i.t)</i></p> <p><i>Interviewer: Har der været nogle situationer hvor du har lagt mærke til at I hjalp hinanden lidt mere, eller hvad ved jeg?</i>  <i>Respondent: Det har der og det er også derfor at det måske var ærgerligt at forløbet ikke var længere, at vi ikke blev introduceret til det tidligere. Altså jeg lagde meget mærke til at altså Javorn, han blev mere verbal. Det var til den der session, hvor vi snakkede omkring de her problemer, der snakkede vi om at Jeppe og Kasper de havde problemer med at finde ud af, hvornår de måtte skyde og hvornår de ikke måtte (...) det Javorn så gjorde her, det var jo netop at, verbalt, udtrykke at han tror på sine holdkammerater ikk. Og det synes jeg også smittede af på holdet, at vi udtrykte os mere verbalt (...) så på den måde så tror jeg at det virkede rigtig godt (i.a)</i></p> <p><i>Jeg syntes især i basket, at der er koordination meget vigtig (...) også ift. vidensdeling om at få folk med på formålet, altså folk de kan simpelthen forstår hvorfor det er man gør det ikk (...) det var noget som vi overhovedet ikke gjorde, vi koordinerede ikke. Vi var afhængige af vores træners ord, vil jeg næsten sige, hvor at det vi aldrig gjorde det var fx at huddle-up på banen (i.a)</i></p> <p><i>Respondent: (...) Vi har måske koordineret, næsten det bedste vi har gjort i løbet af sæsonen, hvor det var at vi endelig begyndte at lave noget, der ligner holdspil ikk.</i>  <i>Interviewer: Hvad tror du har sat det i gang?</i>  <i>Respondent: Den anden kamp, kamp nummer to. Den var sådan lidt, altså der brugte vi jo en hel uge på at øve os på netop at spille som vi gjorde i kamp to og det er jo koordinering (...) og det føltes meget, meget bedre, det gjorde det meget, meget bedre fordi, at vi netop vidste hvad vi skulle gøre (...) og det var lidt resultatet af en uges, rimelig koncentreret træning... at det var det vi gjorde, det er vores aftale, det er det vi gør (i.a)</i>  <i>Jeg syntes det er en rigtig god måde sådan at... det syntes jeg i hvert fald det vi fandt ud af da vi gjorde det, central</i></p>	<p><i>centrale spillere til perifere eller yngre spillere (O 24/3)</i></p> <p><i>To perifere spillere taler om deres placering i angrebet ved et aggressivt forsvarsspil (dobbelteam i post'en) (O 27/3)</i></p> <p><i>"We gotta talk on defense guys. You have to understand how important this is" udtrykker træneren sig imellem to øvelser med fokus på forsvarsrotationer. (O 26/3)</i></p>	<p><i>Efter træningen snakker jeg med en anden dansk, central spiller, som havde bidt mærke i den ene importspillers overraskende positive attitude og kommunikation rettet mod sine medspillere. To spillere (skytter) havde i mandags til mødet påpeget deres utilfredshed omkring en herskende negativ tone primært fra omtalte importspillere, og denne tones negative indflydelse på deres skudprocenter og ro til at spille. I dag påpegede den ene af disse spillere, at han havde studset over den relativt positive tone fra importspilleren. Han tænkte at den ene importspiller, fra gruppen hvor de havde snakket om problemet, måske havde fortalt frustrationerne videre til hvem kritikken var rettet imod (F 27/3)</i></p> <p><i>Et stort fokuspunkt og en afgrundene til vores gode spil, var helt klart den taktiske forberedelse og vores evne til at integrere disse justeringer i kampen. Vi spillede meget bedre sammen end vi tidligere har vist (19 assisterende afleveringer som hold, 15 i sidste kamp) og virkede til at være enige om modangrebet til Værløses</i></p>	<p>træningsgang med synkronisering af taktikken, gav pote ved en velspillet kamp 2. Bl.a. med flere assisterende afleveringer end forrige kamp, hvilket kan indikere et mere kollektivt forsøg på at vinde kampen.</p> <p>Interviewene af de centrale spillere giver en forståelse af at koordineringen til kampe har været kritisabel. Den centrale spiller peger på at de mange ændringer, har skabt forvirring under opgaveløsningen. Samme spiller mener dog at opgavekohæsionen var bedre under anden og tredje kamp. Et perspektiv som deles af anføreren, som mærkede samme positive udvikling i spillet til sidst i forløbet.</p> <p>Feltnoter og interview med anføreren, belyser effekten af at have kommunikeret specifikt om de spillede kampe og hvordan de reflekterende taktikmøder, bidrog til at koordinere perspektiver mellem spillere som ikke normalt koordinere i betydelig grad.</p> <p>Træneren hentyder til at koordineringen af opgaveløsning i basket skal bestå af en form for udveksling mellem spillere og træner. Kommunikationen må ikke være ensrettet. En observation vidner dog om at dette ikke har været en realitet hver træning.</p>
--	--	--	---



<p><i>og sådan centrale spillere imellem, vi sad alle sammen rundt om bordet hvor vi jo alle sammen var rimelig centrale spillere. Hvor vi egentlig fandt ud af, at vi jo egentlig var fuldstændig på samme side af hinanden, men at vi bare har gået i to måneder uden at viden det. Fordi at jeg tror, at når det er man har spillet i så lang tid og har spillet på så højt et niveau og vi alle sammen er dygtige basketballspillere, så ved vi alle sammen lidt hvad det er der skal til for at nå til hvor vi er, og hvordan det er basket skal spilles, det formidles bare anderledes. På den måde der syntes jeg, at det er en virkelig vigtig del også fordi at, selvom man er erfaren, så glemmer man nogle gange hvad fanden formålet er (i.a)</i></p>		<p><i>spil. (F 30/3)</i></p>	
---	--	----------------------------------	--

Som det kan ses i kondenseringen af temaet koordinering og kommunikation, tyder de empiriske kilder på, at det er de centrale spillere som dominerer Aalborg Vikings praksis. Det er i mindre grad de perifere spillere som koordinerer den sportslige praksis gennem kommunikationen, men i højere grad de centralt positionerede spillere. Kommunikationen herfra tager form som kommandoer og befalinger, hvilket også efterlyses af træneren.

En observation bevidner om trænerens øgede fokus på kommunikationen i forsvarsøvelser, hvilket er et fornuftigt fokus iht. Berman et al (2002, s.18) karakteristik om sportens dynamikker. Det er blevet påpeget at det netop er på dette parameter, at særligt velfungerende teams adskiller sig fra mindre velfungerende. For det første er velfungerende teams dygtige til at dele viden internt, en stadig central pointe, men for det andet, er de tilmed i stand til at koordinere deres opgaveløsning udover det sædvanlige (Eccles & Tenenbaum, 2004, s.552). Feltnoter og observationer tyder på, at træneren har pålagt sig et ansvar ift. at koordinere holdets opgaverelaterede handlinger. Der ligger bl.a. vægt på, at de planlagte spilsystemer eksekveres retmæssigt til træning, at der kommunikeres i forsvaret under øvelser og helt generelt, at alle spillere er indforståede med og i stand til at udføre de taktiske elementer. Denne forberedelse og synkronisering af spillernes fokusering under kamp nummer to, virkede til at have indflydelse på holdets præstation. Det understøttes i hvert fald af både anføreren og den centrale spiller, at de bed mærke i holdets koordinerede spil til sammenligning med åbningskampen. Selv statistikkerne fra kampen taler for en sådan udlægning, hvor holdet lavede 19 assisterede afleveringer i kamp to og 15 i den første. Værløses spil i kamp to har selvfølgelig ligeledes en indvirkning på Aalborg Vikings præstation, men jeg me-





ner at den meget detaljerede og grundige forberedelse forud for kamp to, bidrog til at skabe et fælles udgangspunkt for spillerne og videre muligheden for at koordinere spillet i løbet af kampen.

De interviewede spillere påpeger, at holdets samarbejdsevne og opgavekoordinering har været langt fra optimal hele sæsonen, hvorfor en mindre ændring af denne facet i spillet, vil kunne mærkes hurtigt. Taktikkerne under kampe har, til tider, været direkte forvirrende, udtaler den centrale spiller i sit interview. Iht. specialets forskningsfokus og nærværende tema, ligger det centrale i værdien af at træningernes øgede fokus på koordinering gennem kommunikation og gennemgang af spillemønstre. Feltnoter og interviewet med holdets anfører komplimenterer udsagnet om kommunikationens indvirkning på holdets kollektive præstation i anden kamp. Han udtaler *"Vi har måske koordineret, næsten det bedste vi har gjort i løbet af sæsonen, hvor det var, at vi endelig begyndte at lave noget, der ligner holdspil"* og kommer efterfølgende med udsagnet om at *"det var lidt resultatet af en uges, rimelig koncentreret træning... at det var det vi gjorde, det er vores aftale, det er det vi gør"*. Jeg er af den opfattelse, at disse to citater har en særlig værdi i relation til at analysere Aalborg Vikings' koordinering og kommunikation under mit aktionsforskningsforløb. Suppleret med de tidligere præsenterede pointer om koordineringens potentiale for teams, leveres en central læring i specialet og i implementeringen af en vidensdelingsstruktur på et sportshold. Cannon-Bowers (2006, s.457) understreger vigtigheden i, at den eksisterende, fælles mentale tilgang hos et team, er i overensstemmelse. Som team gælder det om, at opnå en form for homeostase i teammedlemmers opgaveorientering. Specielt i situationer hvor der er begrænsede muligheder for eksplicit koordinering, er ensartetheden i den forudgående, mentale tilgang til opgaveløsning hos teammedlemmerne, afgørende for teamets succes (ibid.). Med henblik på dette teoretiske perspektiv, legaliseres argumentationen for, at den forcerede koordinering mellem spillere og træner på Aalborg Vikings, efter første kamp i forløbets start, har haft indvirkning på holdet kollektive succes i efterfølgende kamp. En succes som er relativ i kraft af nederlagene i alle tre kampe. Stadigvæk er det et praktisk eksempel i aktionsforskningsforløbet på, at teams som praktiserer en effektiv forberedelse forud for kampe, er i stand til at præstere bedre (Cannon-Bowers, 2006, s.452).

Som nævnt i starten af afsnittet, er basket et spil som kræver kollektiv koordinering fordi at basketballspillere er afhængige af medspilleres handlinger i kraft af spillets op-



bygning (Berman et al, 2002, s.18). Til sammenligning med fodbold, er der færre på banen i basket og spillerne spiller både forsvar og angreb. Det gør den indbyrdes afhængighed større og mere gennemgående for et holds præstation. Det er ikke muligt at gennemføre et angrebsspil med mindre samtlige spillere forstår deres rolle, fordi at angrebsspil typisk involverer samtlige spillere og kræver timing. I dynamiske miljøet påpeger (Paris et al, 2000, s.1068) at kommunikationen, er et godt middel til at opnå fælles forståelse iblandt aktører. I relation hertil udtrykker træneren sine tanker om, at kommunikationen på holdet ikke må være ensrettet fra ham og til spillerne. Han ønsker tværtimod en tovejskommunikation, hvor koordineringen tager afsæt i kommunikativ udveksling mellem ham og spillerne. Observation fra aktionsforskningen beviser dog samtidigt, at den dominerende kommunikationsvej er fra træneren og til spillerne. Jf. Paris et al (2000) er kommunikationen et centralt værktøj, når den er muligt, hvorfor trænerens fokusering på koordinering under træningen giver mening, idet at denne praksis tillader en langt større grad af kommunikation end ved kampe.



## 7.5 Relationer ift. vidensdeling

Sidste tematiske gennemgang af datasættet fra forløbet med Aalborg Vikings, omhandler relationerne hvori vidensdeling finder sted. Jeg udspurgte bl.a. de interviewede hvilke personer de mente, at de deler viden med og et løbende fokus under aktionsforskningen, har været at undersøge hvorvidt der sås mønstre i relationerne hvori viden transportere. Kondenseringen af de empiriske bidder, sættes i relation til den relevante teori indenfor samme tema, for at tilvejebringe en mere analytisk behandling af foreliggende tema. Et unægteligt sammentræf mellem teorien og aktionsforskningens praksis, er det tydelige mønster i vidensdeling mellem personer med stærke sociale bånd.

### 7.5 Meningskondensering. Tema: Relationer ift. vidensdeling

Interview	Deltagerobservation	Feltnoter	Meningskondensering
<p><i>Jeg tror, specielt i sådan overgangen fra måske ungdomsspiller til seniorspiller, der er det utrolig sådan en hjælp, hjælpsomt at der ligesom er nogen som hjælper til med ligesom, at få én guidet (i.p)</i></p> <p><i>Jamen der snakker vi også sammen fx over ved styrketræning, der kan man godt sige sådan "pas på at du ikke laver startskridt der" eller "manden tager dig til venstre hver gang" (...) så det hjælper helt klart også og det er lækkert, at have nogen at sparre med på den måde... man ser nogle ting, som man ikke havde lagt mærke til før i ens tunnelsyn (i.p)</i></p> <p><i>Jeg tror, som udgangspunkt, har man en højere status hvis du er inde, altså hvis du ikke er perifer spiller, så bliver du anset for at være bedre og dermed også klogere på spillet. Og så tænker man nok at så kan man jo ikke tage imod råd på samme måde fra en som du, som udgangspunkt, ikke tænker ved ligeså meget som dig. Hvorfor skulle man det? (i.p)</i></p> <p><i>Interviewer: Er der et mønster i, hvor du ligesom tænker du kan søge viden henne?</i>  <i>Respondent: Dem man har det socialt godt med, dem man føler man kan snakke med som venner (i.p)</i></p> <p><i>(...) Dem hvor jeg kan se, at de kan spille basket og at de ved nogle ting (...) jeg skal kunne se det til træning og på banen og så er det der de skal vinde respekt fra mig (i.c)</i></p> <p><i>Altså hvad jeg har set, det der korte tid derinde hvor jeg observerede det, der var det mere de erfarne spillere der</i></p>	<p><i>Markant deling fra træner til spillere. Ikke den anden vej. Udover dette, ses et tydeligt mønster i kommunikation fra centrale spillere til perifere eller yngre spillere (O 24/3)</i></p> <p><i>Der observeres gentagne gange at en erfaren/central spiller deler viden eller kommunikerer til en perifer spiller (O 26/3)</i></p> <p><i>En perifer spiller søger et forsvarsråd hos en anden perifer spiller. (O 27/3)</i></p>	<p><i>Udover dette var det bemærkelsesværdigt at træneren præsenterede sit oplæg på indskutabel vis og mestendels, havde gennemgangen det formål, at gøre spillerne bekendte med justeringerne. (F 27/3)</i></p> <p><i>Til træningen spillede vi en del kamp og træneren havde denne gang lagt pauser ind i kampene, således at vi løbende kunne sparre med hinanden. I disse pauser forløb snakken af sig selv og relaterede sig primært mod fremtidige problemløsninger. Det er primært de</i></p>	<p>Der ses en markant deling af viden fra træneren og til spillerne. En feltnote beretter om at træneren somme tider fremligger sine oplæg i en indskutabel tone</p> <p>Der ses et mønster i delingen fra de centrale spillere og til de perifere. De centrale spillere deler ud af viden og kommunikerer til de perifer, ikke med. Det kunne tyde på at dette fænomen forstærkes af forskelligheden i de to type spilleres status i miljøet.</p> <p>Der er sammenfald mellem den perifere spillers ide om at centrale spillere ikke lytter på samme måde til perifere spillere, grundet deres manglende viden og mellem den centrale spillers udtalelser om, at han foretrækker at sparre med dygtige spillere, som har bevist det til træning.</p>



<p><i>deler med hinanden og ikke så meget at Dimitrius delte med Jonas eller Brandon. Jeg syntes det var mere de der ordfører, som man har på holdet, at de snakkede med hinanden (i.t)</i></p> <p><i>Jeg syntes der har været et ret klart mønster ved vores amerikanere i år, hvor de ikke har været gode nok til at give positiv feedback eller simpelthen sparret. De har været meget indelukket (...) det er nok mentaliteten som der er... der er sådan i overensstemmelse, hvor det er, at der er mange amerikanere som nærmest får et kulturшок over hvordan fanden vi er som mennesker os danskere (i.a)</i></p> <p><i>Det er en pisse let overgang fra central spiller til perifer, fordi at der er et hierarki på holdet... og træneren kan sagtens sige til en central spiller "prøv at hør du gør det bare som jeg siger, fordi det er sådan det skal være og jeg gider ikke høre om du er enig eller uenig" hvor det er, at som central til central, så er man dus og så kan der opstå debat og diskussion og konflikter fordi der er ikke nogen der er bedre (i.a)</i></p> <p><i>Interviewer: Men hvis vi nu så kun snakker om det positive, det belærende, de råd som du bruger til noget, hvor kommer de fra?</i>  <i>Respondent: (...) De erfarne danskere vil jeg næsten sige. Eller dem som har været her i længere tid og ved godt hvad det handler om</i></p>		<p><i>erfarne spillere, som tager teten i under disse dialoger, hvilket også er en generel tendens i det meste af vidensdelingen som sker i miljøet. (F 30/3)</i></p> <p><i>Bemærkelsesværdigt for træningen i dag, var specielt den gode stemning og flere gange lagde jeg mærke til grin og smil udvekslet mellem flere spillere. Det har været en hård sæson mentalt og holdet har været igennem megen udskiftning af spillere og trænere. Dette har lagt en dæmper på det sociale og især stemningen internt på holdet, som i store perioder har båret præg af frustrationer og spændinger imellem spillere. (F 31/3)</i></p>	<p>Den perifere spiller omtaler læringen som finder sted i kraft af delingen af de centrale spilleres viden som værende vigtig for udviklingen.</p> <p>Udtalelser fra perifer spiller og anfører vidner om et mønster iht. at spillerne deler viden med de spillere de har det godt med og ikke i relationerne uden social kohesion. Der har været for stor mentalitetsforskel i nogle relationer på holdet, primært mellem de danske og amerikanske spillere.</p>
---	--	---	--

Det dominerende relationsmønster igennem hele forløbet har, efter forventning, været relationen mellem træneren og spillerne. Delingen af viden på Aalborg Vikings under aktionsforskningsforløbet, har været domineret af trænerens formidling af viden til spillertruppen. En erkendelse som ikke har været vægtet i betydelig grad i empiriindsamlingen, da dette scenarie var at forvente. I kraft af mine tidligere træninger med samme hold gennem flere år og tidligere sæsoner med andre elitehold, forventede jeg at opleve dette mønster. Trænerenes, til tider, indiskutable formidling af viden til spillerne, overrasker heller ikke. En forklaring hertil kan være effektiviteten i at træneren agerer beslutningstager og har til opgave, at synkronisere den fælles forståelse på hol-



det før opgaveløsning. I en teoretisk optik, har sportshold en udpræget indbyrdes afhængighed, hvorfor synkroniseringen af deres eksisterende, kollektive viden, er afgørende for præstationen som en enhed (Cannon-Bowers, 2006, s.452). Forskellighed i forventningerne til holdkammeraters handlinger og perceptioner, skaber komplikationer for teams. Derfor er delagtiggørelsen i spilleres perspektiver gennem *pre-performance briefs* vigtige, fordi at det synkroniserer og kan bidrage til skabelsen af en ensartethed i holdmedlemmernes informationsprocessering (Reimer et al, 2006, s.382). Gennem opgavekoordinering kan holdmedlemmerne fintune forventningerne til hinandens handlinger (Cannon-Bowers, 2006, s.453), hvorfor det som træner giver mening at træffe beslutninger og formidle dem på bestemt og forståelig vis. Dette mener jeg er afgørende for et sportshold, uden tvivl. Jeg er angiveligt også indlejret i de sociale normer og offer for den kulturelle referenceramme, der udfolder sig i grupper i forbindelse med vurderinger og bedømmelser (jf. Bakka & Fivelsdal, 2010, s.117). Mit fokus i specialet har alligevel været på beslutningsfasen og delagtiggørelsen af holdets vidensbank i den proces forinden formidlingen og synkroniseringen. At plante en passende kritik af egen praksis på et elitært basketballhold, til at de sociale normer rekonstrueres er vanskeligt. Med øje for, at dybereliggende forandringsprocesser er tidskrævende og at min aktionsforskning stiller sig kritisk overfor nogle af de u håndgribelige faktorer i kulturen (jf. Hildebrandt & Brandi, 2010, s.20,21), mener jeg stadig at have argumenteret imod og peget på nogle dynamikker i den aktuelle praksis, som med fordel kan diskuteres og revurderes.

Udover denne erkendelse, udtrykker kondenseringen af nærværende tema en lettere tvetydig indikation på relationer, hvori vidensdeling finder sted. Mange forskellige relationer lader til at indgå i delingen af viden eller former for sparring. Interessant finder jeg til gengæld den gentagne udmelding om, at delingen af viden ofte forekommer i relationer med en tilstedeværende, social kohæsion. Den perifere spiller udtrykker direkte, at han opsøger viden hos dem, han har det socialt godt med. Det positive forhold mellem social kohæsion og potentialet for transport af viden mellem to individer, påpeges ligeledes i det teoretiske fundament forud for empiriindsamlingen ved Reagan og McEvily (2003, s.20).

Aktionsforskningen har ligeledes kastet lys over sammentræffet mellem centrale og perifere spilleres opfattelse af lukrative vidensdelingsrelationer. For den perifere spiller, er delagtiggørelsen i erfarne spilleres viden og kompetencer utroligt vigtige for ud-



viklingen som spiller. Forløbet har også vist, at kommunikationen mellem centrale og perifere spillere tager en undervisende form uden egentlig deling af viden, i et gensidigt forhold. De centrale spillere deler regelmæssigt ud af viden til de perifere, men bemærkelsesværdigt få empiriske tegn tyder på en deling af viden den anden vej, fra en perifer til en central. Den centrale mener selv, at han hovedsageligt indgår i sparringsprocesser med spillere, som har vundet hans basketfaglige respekt til træning og i kampe. Vidensdeling, ifølge denne udtalelse, er for ham processer han opsøger hos spillere med et vis kompetenceniveau. Komplimenterende til dette udsagn, refererer den perifere spiller til spilleres positioneringer i miljøet og deres indflydelse på vidensdelingsprocesser. Citatet ”... hvis du ikke er perifer spiller, så bliver du anset for at være bedre og dermed også klogere på spillet. Og så tænker man nok at så kan man jo ikke tage imod råd på samme måde fra en som du, som udgangspunkt, ikke tænker ved ligeså meget som dig. Hvorfor skulle man det?” beskriver scenariet på udmærket vis. Dette er blot et udsagn, men jeg mener at den har sin relevans iht. hvilke mønstre der ses i relationer hvori vidensdeling finder sted.

I så fald, at miljøet skaber en faglig kløft mellem praksisfællesskabets ender, mener jeg at det er direkte modarbejdende for en sund vidensdelingskultur. Et øget fokus på dette kunne jeg med fordel have integreret i grupperingen af holdet, ved eksempelvis at facilitere mødet og delingen mellem perifer og central spiller, ved at parre dem i mindre subnetværk. Denne overvejelse bør indgå i enhver indtænkning af en vidensdelingsstruktur på et elitært sportshold. Borgatti og Cross (2003, s.435) leverer et passende, teoretisk indspark og understreger, at der skal opstå en efterspørgsel af viden, for at vidensdelingsprocesser skubbes i gang. Med dette in mente, mener jeg at en vidensdelingsstruktur på et sportshold bør fokusere på, at skabe et miljø hvor også de centrale spillere opsøger viden, gerne i samtlige afkroge af fællesskabet, og udtrykker deres uvidenhed. Ved at strukturere mødet med forskellige spillere på et hold, vil det også være muligt at præge relationerne hvori vidensdelingen finder sted. Dette vil måske kunne afhjælpe den sociale kløft, som anfører og central spiller ligeledes refererer til med henblik på deres forhold til de amerikanske spillere. I disse relationer, på trods af at disse spillere fordeler størstedelen af holdets spilleminutter imellem sig, har der ikke eksisteret en betydningsfuld sparring mellem de adspurgte, danske spillere og amerikanerne. Anføreren påpeger, at relationerne har været præget af en markant mentalitetsforskel, hvorfor vidensdeling og generel kommunikation, har været udfor-



drende. Igen leder denne empiriske indsigt tilbage til den teoretiske pointe om, at transport af viden har et større potentiale i relationer med social kohærens end i svage sociale relationer (Reagan & McEvily 2003, s.20).



# 8 Metodekritisk blok

Dette metodekritiske afsnit har til formål at redegøre for det anvendte metodeapparat og dets anvendelighed iht. at besvare specialets problemformulering. En af de centrale pointer hertil, er aktionsforskningens definitivt, kontekstualiserede videnskabelse (Brinkmann & Tangaard, 2015, s.115), hvilket betyder at mine forskningsresultaters gyldighed er tilknyttet Aalborg Vikings praksis. Jf. modus-2-formen (ibid., s.117), er målet for denne aktionsforskningen derfor ikke at opnå generaliserbarhed, hvilket også kan anses som værende direkte ubeføjet i kvalitative studier (ibid., s.457), men derimod, på kvalitativ vis, at tilvejebringe en praksisnær, dybdegående undersøgelse af en vidensdelingsstruktur på et elitehold.

## 8.1 Aktionsforskningen

Kvaliteten af aktionsforskning afgøres i høj grad af forskernes evne til at evaluere og konstruerer forløbet parallelt med at beherske en metarefleksion over forskningens fokus og udvikling (Coghlan og Brannick, 2004, s.11). Specielt idet at jeg, til dagligt, er en fuldt ud integreret del af miljøet som central spiller. Aktionsforskningen udmærker sig ved at tage form som en proces med konstant forhandling og interaktion med miljøets aktører (ibid.). I lyset af disse udsagn, ligger der et klart metodekritisk element i min evne til at vedligeholde og fokusere aktionsforskningen med hensigt på specialets problematisering. Spørgsmålet om hvorvidt forskningen forløb som planlagt, bliver et uundgåeligt, men samtidigt relevant spørgsmål. Nævneværdigt er det, at min oprindelige planlægning og intention med aktionsforskningen hos Aalborg Vikings allerede mødte forhindringer under selve planlægningen og sparringen med holdets trænere. Som central spiller og tidligere anfører, har min positionering i miljøet givet en vis indflydelse og råderum iht. nærværende empiriindsamling. Alligevel oplevede jeg at skulle begrænse omfanget af de praktiske ændringer, grundet trænerens relativt kritiske holdning til forløbet og særligt tidspunktet hvori det skulle udspille sig. Aktionsforskningen forløb under nedrykningsspillet, hvorfor træneren var særligt opmærksom på at bevare træningens kvalitet samt spillernes fokus på kampene. I et forskningsperspektiv, sås





forløbet begrænset af dette og træneren implementerede ikke forløbet i det ønskede eller aftalte omfang. Det gælder hovedsageligt antallet af taktikmøder med fokus på vidensdeling og den praktiske prioritering af sparringspauser i træningen. Sammen med spillerskader, har disse realiteter udfordret omfanget af det empiriske udbytte, hvilket jeg har måtte indrette mig efter løbende. Dette går hånd i hånd med udmeldingen om, at meningsdannelse ved aktionsforskning ikke blot sker i retrospekt, men i lige så høj grad bør være et sideløbende fokus fra forskerens side (Coghlan & Brannick, 2004, s.17). Det er dog helt centralt at problemstillingen giver mening for de deltagende og at der bruges tid på konkretiseringen af den (ibid.).

Som konsekvens af ovenstående, er aktionsforskningens empiriske udbytte blevet begrænset af forskellen i planlægningen og udførelsen af forløbet. Det var en kritisk periode for holdet og især træneren var under pres. Jeg havde, specielt af denne grund, vanskeligt ved at påvirke træningerne mod et mere forskningsfokuseret indhold. Det er i denne sammenhæng ligeledes relevant at tage stilling til min todelte rolle som aktionsforsker og central spiller på holdet. Nedrykningsspillet var aktuelt for mig som spiller, på lige fod med de andre spillere, samtidigt med at jeg havde det fulde ansvar for aktionsforskningens forløb.

En anden metodekritisk realitet under aktionsforskningen, har været miljøets aktørers forståelse af forløbet og dets indhold, hvilket igen kan trækkes tilbage til min indsats for at konkretisere emnet. Aktørerne virkede til tider til at have misforstået indholdet af forløbet og kan derfor have haft svært ved at indgå i strukturen på den ønskede måde. Ved første taktikmøde med fokus på vidensdeling i grupperinger, kredsede samtaleemnet i højere grad om sociale spændinger på holdet end om basketfaglige perspektiver hos den ene gruppe (startopstillingen). Dette kunne tyde på at spillerne i denne gruppe ikke havde samme forståelse af øvelsen, som jeg ønskede og forsøgte at formidle forinden. Dog pegede to spillere herfra, under interviews, på at netop denne snak gjorde en forskel og brød med nogle sociale komplikationer relateret til basket. I et socialkonstruktivistisk perspektiv er direkte overførsel af mine tanker og ideer ej muligt, og målet bliver i stedet at realisere en nogenlunde ensartet forståelse mellem aktionsforskningens aktører. Dette forsøgte jeg at imødekomme ved at starte forløbet med et oplæg, hvor jeg præsenterede mine tanker og opfattelser tilknyttet vidensdeling i sportslige kontekster samt hvorledes forløbet ville foregå. Udover dette har jeg forsøgt at ligge op til dialog og sparring for at tilnærme os den fælles forståelse.



I den forbindelse har jeg, jf. Coghlan & Brannick, angiveligt ikke formået at videreformidle forskningens fokus således at alle forstod det, hvilket kan anses som en afgørende faktor iht. aktionsforskningens metarefleksion og forhold mellem det egentlige forløb og det planlagte. Omvendt viser det, jf. Brinkmann og Tangaard (2015, s.115), at videnskabelsen i aktionsforskningen har fundet sted som en delt, fælles erkendelse mellem forsker og dets aktører – i dette tilfælde holdets spillere og trænere.

## 8.2 Tidshorisont

Tidshorisonten står frem som en sværvægter med henblik på metodiske komplikationer og jeg vil mene at stillingtagen til dette, ligeledes er relevant med henblik på validiteten. Jeg mener at problemformuleringens ønske om at indtænke en vidensdelingsstruktur på et sportshold og udvinde en praksisnær viden, baseret på teori, heraf, i en vis udstrækning har været påvirket af tidshorisonten. Jeg er af den opfattelse at aktionsforskningens praktiske implementering ville have en langt større slagkraft og indvirkning på miljøet, ved et længere forløb. Som det påpeges af Majken Schultz (1990, s.77) kan ændringer i et miljø give anledning til formulering af nye perspektiver, men det tager tid før nye hændelser i organisationskulturer optages af organisationsmedlemmerne og påvirker måden hvorpå de anskuer verden. I det øjemed har forløbet være tidsbegrænset i et sådan omfang, at den egentlige indtænkning af en vidensdelingsstruktur på et sportshold fortjener mere ro og tid end det har været tilfældet i specialet. Det hedder sig at *"jo dybereliggende en forandring er, desto mere tid kræver det at gennemføre forandringsprocessen"* (Hildebrandt & Brandi, 2010, s.20) og forandringsdybden hos Aalborg Vikings, i form af holdets umiddelbare måde at anskue vidensdelingsrelevans på, har angiveligt haft dybe rødder. Det tyder datasættet ligeledes på. Aktionsforskningsforløbet har til trods, mener jeg, bidraget til at frembringe mine forskningsinteresser og produceret brugbar viden om undersøgelsesfænomenet. Dog skal det påpeges, at en længerevarende og mere dybdegående indtænkning af en vidensdelingsstruktur på holdet, i højere grad ville komplimentere specialets problemformulering og samtidigt styrke validiteten. Især når forandringsprocessen, jf. Hildebrandt & Brandi (2010), har en afgørende tyngde i kulturen og at disse sociale strukturer, er medierende for gruppe medlemmernes adfærd og meningsdannelse i denne praksis, jf Bakka & Fivelsdal (2010).



### 8.3 Den kvalitative metode

Hele det anvendte metodeapparat er kvalitativt, hvorfor det bør præciseres at målet for min undersøgelse er, at kontekstualisere undersøgelsesgenstanden og forstå den som et specifikt og unikt indblik i en indtænkning af en vidensdelingsstruktur på et elitehold. Som undersøgelsesform, er det hensigten at integrere min subjektivitet som forsker og beskrive dens konsekvens (Brinkmann & Tangaard, 2015, s.452). Den tydeligste konsekvens er, at forskningsresultatet bliver et subjektivt udtryk med afsæt i min anskuelse af undersøgelsesfænomenet, præget af min teoretiske tilgang samt egne erfaringer og fortolkninger. For at imødekomme dette, har jeg søgt at skabe transparens i specialet og dets valg såvel som fravalg. Dette gælder min teoretiske indgangsvinkel og det gælder samtidigt åbenheden i fremførelsen, indsamlingen og behandlingen af empirien. Mht. specialets validitet er undersøgelsesfænomenet belyst fra flere forskellige informanter, for at verificere min egen tolkning gennem en nuancering af det skabte billede af aktionsforskningsforløbet. Det ses ved de deltagende observationer, foretaget af en assistenttræner, samt ved interviews med tre forskellige spillere og afslutningsvis træneren. De fire forskellige respondenter repræsenterer fire forskellige positioneringer i praksisfællesskabet, hvilket bidrager til at kunne udpege gentagelser i opfattelser af det undersøgte fra forskellige kroge af fællesskabet og dermed afstemme analysen af undersøgelsesfænomenet.

### 8.4 Forskning som insider

Sideløbende med den nødvendige metarefleksion, jf. Coghlan og Brannick (2004), om aktionsforskningsforløbets gang med henblik på forholdet mellem forskningens fokus og forløbets reelle udvikling, peges der på at særlige forholdsregler bør være in mente som insider i det undersøgte felt. Jeg er central spiller på holdet og er en erfaren udøver på dette niveau i Danmark, hvorfor jeg er vandt til at indgå i og forstå miljøets normer og koder. Det betyder, i lyset af Mezirows pointer om præmisrefleksion, at der er store chancer for at mine tolkninger og oplevelser af miljøet under aktionsforskningen, er påvirket af mine underbevidste formodninger om de mekanismer som forekommer (Coghlan & Brannick, 2004, s.14). Disse underbevidste formodninger er et produkt af min deltagelse i miljøet, hvilket kan virke forblindende i nogle sammenhænge eller lede mig til hurtige slutninger i andre. Det er central at reflektere over hvorfor jeg tænker,



oplever, føler og handler som jeg gør. Eksempelvis har jeg svært ved at påvise at respondenterne (mine holdkammerater) ikke blot udtaler sig positivt om aktionsforskningsforløbet grundet min daglige, centrale positionering i miljøet. Derfor er det vigtigt at jeg som forsker, forholder mig kritisk til de slutninger jeg når frem til og forsøger at genkende de underbeviste formodninger jeg påvirkes af. Dette gøres bl.a. gennem forståelse og konstant stillingtagen til andre aktørers definitioner og forståelser, som en del af den epistemiske refleksivitet (Coghlan & Brannick, 2004, s.115). Af samme grund påbegyndes ethvert interview eksempelvis med at klarlægge respondentens definition og holdning til begrebet vidensdeling i en sportslig kontekst.

Som insider besidder jeg en betydelig mængde viden om miljøet og kulturen, ligesom at jeg har en vis tilknytning til holdets op- og nedture. I dette perspektiv, er det præcis lige så vigtigt at jeg, gennem forskerrollen, formår at separere min personlige tilknytning og aktionsforskningens resultater. Som insider i det forskede felt, kan det være udfordrende at kritisere miljøet og egne resultater (Coghlan & Brannick, 2004, s.115). Derfor har jeg, gennem hele processen, forsøgt at forholde mig kritisk og påminde mig selv om at min forståelse af miljøet ikke er komplet og kan være direkte truende overfor sandheden af mine empiriske slutninger.



# 9 Slutninger

I dette afsnit sammenfattes de relevante slutninger fra næverende speciale med det formål, at opridse de centrale pointer jeg er nået frem til, i arbejdet med den opstillede problemstilling. Afsnittet kan ligeledes anskues som en guide til indtænkningen af en vidensdelingsstruktur på et elitehold, med et komplimenterende indblik i aktørernes handlen heri samt tanker herom. Gennem empirisk og teoretisk indsigt, er jeg netop i stand til at opridse en række slutninger, som jeg anser for at være centrale for at facilitere og indtænke en praktisk struktur i den daglige gang på et elitehold. De præsenterede pointer er kontekstualiserede, i kraft af at de udspringer af arbejdet med basketholdet Aalborg Vikings, hvorfor de skal læses som et udtryk for en dybdegående, lokal viden, skabt i en specifik undersøgelseskontekst.

## 9.1 Tilgang til viden

Jf. Bork & Kim (2001) har de udefrakommende motivationsforstærkere ikke den samme indflydelse på lysten til at dele viden, som en naturlig lyst, styret af sociale incitamenter såsom at hjælpe andre medlemmer eller fællesskabet som helhed. Af den grund, er det bl.a. vigtigt, at man som facilitator for implementering af en vidensdelingsstruktur, forsøger at indlede forløbet med at skabe et fundament i miljøet, for en naturlig og lystbetonet tilgang til vidensdeling som fænomen. Det er vigtigt at de involverede aktører handler ud fra en positiv tilgang til vidensdeling, hvorfor jeg mener at dialog og delagtiggørelse fra processens start er oplagt. Jeg imødekom dette ved at indlede forløbet med et oplæg og en tilbagelænet tilgang til forløbet, hvor jeg forsøgte at appellere til spillernes nysgerrighed og ønske om at optimere deres praksis.

En anden afgørende erkendelse er, at tilgangen til vidensdeling bør struktureres og at de processer, som udspringer af implementeringen af en vidensdelingsstruktur, kontrolleres gennem emnebestemmelse med afsæt i presserende problematikker fra miljøets daglige praksis. Der var stor kvalitativ forskel på de reflektive taktikmøder jeg igangsatte, og den tydelige forskel var struktureringen af indholdet.



Mit tiltag med at etablere en frivillig platform for delingen af viden blandt spillerne (en Instagram-profil), fungerede ikke. Platformen var elektronisk og hensigten var, at skabe en kilde til deling af viden og tilegnelse af viden, som spillerne konstant havde adgang til. Dette fejlede og grunden hertil kan være et begrænset incitament hos spillerne til at gøre brug af platformen. Om ikke andet, er det en central pointe at man ved implementeringen af nye tiltag, bør dvæle ved processen og bruge tid på at introducere og understrege tiltagets potentiale. Efterspørgslen for viden var ikke eksplicit på platformen, hvilket kan have skabt komplikationer for funktionaliteten. Ideen om at delingsmediet var frivilligt at gøre brug af, anser jeg stadig som en essentiel faktor. Læringen for mig, ses i mødet med miljøets rutiner og mødet med strukturændringen, hvor en sådan implementering kræver et større arbejde end blot udtænkningen og oprettelsen af tiltaget.

## 9.2 Deling af institutionaliseret viden

Når det er påvist, at evnen til at dele viden, kan være en direkte konkurrencemæssig fordel og at sådanne processer, er afgørende for en organisations processer, læring og organisatoriske overlevelse (jf. Reagans & McEvily, 2003), ønsker jeg afslutningsvis at understrege vigtigheden i at understøtte vidensdelingsprocesser. Den institutionaliserede viden, som har præstationspåvirkende indhold, omhandler dels viden som relaterer sig til kommende opgaver og viden om organiseringen af samarbejdet. For et sportshold, er det afgørende at sparre om disse temaer og sætte den eksisterende viden i spil, fordi at det bidrager til at skabe et fælles grundlag for processer relateret til opgaveløsning. Specielt i en praksis med begrænset mulighed for eksplicit opgavekoordinering, som det er tilfældet ved basketball (jf. Bourbousson et al, 2010).

Hertil oplevede jeg en fordelagtig deling mellem spillertruppen og træneren, hvor udnyttelse af spillernes viden nuancerede de taktiske oplæg og bragte en mere praktisk funderet viden til diskussionerne. Et element træneren satte stor pris på. Udover at det igangsætter interne læringsprocesser, kan processer og strukturer som fordrer deling af institutionaliseret viden, ligeledes afhjælpe synkroniseringen af spillernes opfattelser og forventninger forud for opgaveløsning. Af den grund alene, bør strukturer rettet mod deling af institutionaliseret viden inkludere samtlige aktører i miljøet, perifere som centrale.



At de perifere spillere skal involveres på lige fod med de centrale, lader til at blive problematiseret af de kulturspecifikke, sociale strukturer i miljøet. Der hersker en basal antagelse (jf. Schein, 2004) om, at de perifere spilleres viden har en mindre værdi end de centrale spilleres. Dette er en betydelig faktor, som kan skabe tunge komplikationer for en vidensdelingskultur og -struktur, hvorfor man som leder bør forsøge at reformulere disse normsæt og diskurser forud for implementeringen af vidensdelingsstrukturen. Dette er en omfattende og tidskrævende proces, som tager længere tid end mit aktionsforskningsprojekt har kunne rumme.

### 9.3 Generering af ny viden

Jf. Raab et al (2009), er interaktionen med resten af miljøet i forbindelse med tilegnelse af ny viden hos medlemmer, en vigtig faktor for læringen hos den enkelte spiller. Selve instruktionen er en effektiv måde, at optimere læringsudbyttet igennem informationstegnelsen hos den lærende i en sportslig kontekst. Når det ligeledes er blevet påpeget, at holdmedlemmers viden og perception indenfor visse sportsrelaterede domæner er individualiseret (jf. Reimer et al, 2006), bør en vidensdelingsstruktur rettet mod generering af ny viden fokusere på at skabe dialog på tværs af fællesskabet. For at komplementere en spillers individualiserede viden med en andens, bør strukturen eksempelvis søge at skabe en faglig bro mellem spillere fra forskellige positioner på banen.

De involverede aktører i aktionsforskningsforløbet, påpegede værdien i at parre spillernes viden med trænerens og derigennem arbejde sig frem til relevante, taktiske justeringer. Træneren påpegede at hans opgaveløsning langt fra er fejlfri, hvorfor han satte pris på spillertruppens perspektiver og individualiserede viden. I relation hertil, eksisterer der en vigtig erkendelse ift. at skabe et fælles udgangspunkt for genereringen af ny viden. Med afsæt i Reagans & McEvily (2003), mener jeg at det havde en værdi at diskussionen i de taktiske refleksionsmøder, udsprang fra et fælles udgangspunkt i form af videomateriale fra den seneste kamp. På den måde mener jeg, at der blev skabt et forum, hvor idegenereringen opnåede en større anvendelighed qua dens afsæt i presserende, fælles erkendte, problemstillinger.



## 9.4 Koordinering og kommunikation

De teamprocesser omhandlende beslutningstagen og kollektiv koordinering, kan være påvirket af den verbale kommunikation (jf. Paris et al, 2000), hvorfor generel kommunikation bør være i fokus ved en implementering af en struktur rettet mod facilitering af vidensdeling på et elitehold. De højtydende teams adskiller sig nemlig, ved at besidde en særlig evne til at vidensdele og koordinere på effektiv vis under opgaveløsning (jf. Eccles & Tenenbaum, 2004). Hvorvidt Aalborg Vikings er et højtydende team eller ej, har ikke en betydelig relevans for nærværende speciale. Til gengæld ønsker jeg at præcisere sammenfaldet mellem det gode spil i anden kamp og i forberedelsen op til kampen. I træningerne op til kampen sås et særligt fokus på, at koordinere opgaveløsningen i form af finjusteringer i forsvaret og angrebsspillet. Gennem dialog, hovedsagelig trænerstyret, blev de taktiske elementer diskuteret og formidlet ud til spillertruppen, hvilket havde en indvirkning på spillet i kamp to, som virkede mere flydende og kollektivt. Aktørerne i miljøet påpeger, at holdets spil i kamp to, var noget nær det bedste de spillede i nedrykningsserien sideløbende med mit aktionsforskningsforløb.

Cannon-Bowers (2006) påpeger, at det som team gælder om at opnå en form for homeostase i teammedlemmernes tilgang til en kommende opgaveløsning. Spillerne bør have en fælles, mental tilgang til kampen, hvilket bl.a. imødekommes gennem koordinering og kommunikation herom. Iht. at skabe en vidensdelingsstruktur på et elitehold, er det altså en central pointe, at koordineringen af opgaveløsningen kan optimeres gennem kommunikation og pre-performance briefs. I disse processer, kan det være en fordel, at lederen udfylder rollen som formidler i forsøget på at skabe et fælles grundlag. I beslutningsfasen mener jeg, at det i højere grad er værdifuldt at vidensdele. Formidlingsprocessen er i forlængelse heraf og formidlingsprocessen styrkes, ved en tydelig og indiskutabel levering fra eksempelvis træneren. Dette var hvad aktionsforskningen belyste og står tilbage som et praktisk eksempel på, at praktiseringen af effektiv forberedelse forud for kampe, optimerer et teams præstation (jf. Cannon-Bowers, 2006).

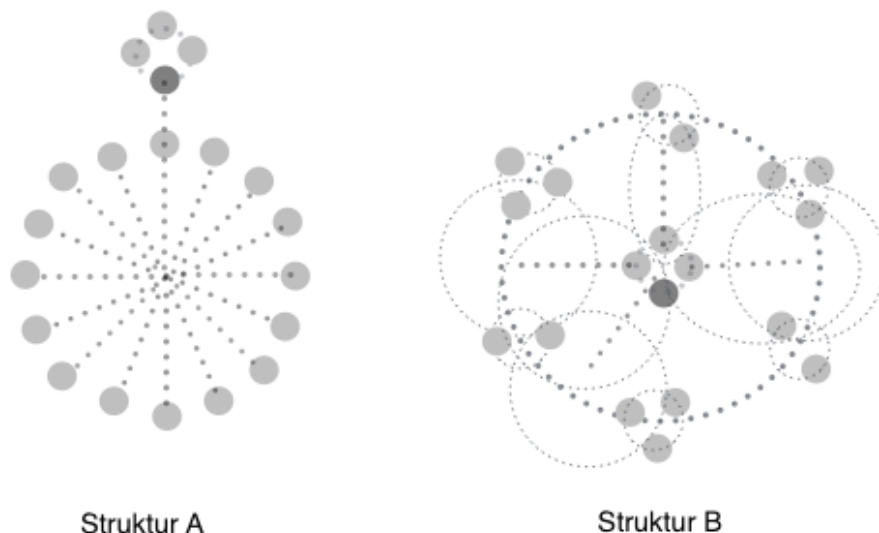




## 9.5 Relationer ift. vidensdeling

Individer som har et socialt bånd, som kommunikerer meget sammen naturligt og derigennem har udviklet emotionelle bånd, har nemmere ved at lade viden transportere imellem sig (jf. Reagan & McEvily, 2003), hvorfor det bør være et fokuspunkt før, under og efter indtænkningen af en vidensdelingsstruktur på et elitehold, at aktørerne skaber sociale såvel som faglige bånd. De faglige bånd udspringer i dette henseende af de sociale. Der skal eksisterer en tillid iblandt aktørerne, før at holdmedlemmer udtrykker deres uvidenhed indenfor et fagspecifikt område. Det er derfor vigtigt at få etableret en kultur på holdet, hvor man forsøger at opspore uvisheden og udtrykker den for derefter, at tilegne sig viden hertil gennem deling af viden fra andre holdmedlemmer. Jeg mener, at der ligeledes bør være et klart fokus på at etablere en praksis, hvor samtlige aktørers viden værdsættes. Samtlige aktører bør samtykke til at indgå i, samt dyrke en praksis, hvor fagligheden ikke domineres af evt. hierarkiske forhold dikteret af spilleres spilleminutter eller positionering i praksisfællesskabet. På den måde kan det forsøges at skabe en struktur, hvor samtlige relationer dyrkes, i begge retninger, således at tendensen til "deling" af viden fra central til perifer ikke forbliver dominerende.

I det undersøgte forskningsfelt, antydede jeg i en vis udstrækning, at aktørerne havde skabt en faglig kløft mellem de perifere og centrale spillere, hvilket ikke er hensigtsmæssigt for at etablere en sund og lukrativ vidensdelingsstruktur. Det kan være et udtryk for en af miljøets basale antagelser (jf. Schein, 2004), at deling af viden mellem praksisfællesskabets modpoler, hvad angår positionering, har størst værdi hvis den domineres af centrale spillere. Om ikke andet, så mener jeg at dette er en opfattelse som kan være direkte modarbejdende på en vidensdelingskultur. En vidensdelingsstruktur bør fokusere på at integrere samtlige relationer og lade kommunikationen vandre i begge retninger i disse. Ellers bliver strukturen, i mine øjne, for statisk og flere dele af fællesskabet sættes ikke i spil. Ved at dyrke relationerne og skabe kanaler imellem nedsatte subnetværk (jf. Dyer & Nobeoka, 2000), bliver strukturen i højere grad dynamisk og der etableres et fundament til relationelle bånd, hvori viden kan deles med andre subnetværk og trænerstaben. Strukturen kan visualiseres på følgende vis;



*Model 7. En statisk (A) vidensdelingsstruktur overfor en mere dynamisk (B) struktur. Den statiske skal illustrere en struktur domineret af deling af viden fra trænerstab til spillere, hvor den dynamiske illustrerer det øgede antal relationer ved etablering af subnetværk. Modellen er inspireret af Toyotas praksis ved Dyer & Nobeoka (2000, s.363).*

Hvis man som initiativtager formår at strukturere mødet med forskellige spillere på et hold, bl.a. gennem etableringen af subnetværk, mener jeg, at det bliver muligt at påvirke relationerne på holdet i et positivt henseende ift. vidensdeling. Fagligt, men forhåbentligt også socialt. Hvis viden deles nemmest i relationer med eksisterende, sociale bånd, kan det antages at den faglige interaktion, kan lede til en reducere af en evt. social kløft mellem aktørerne. Jeg er af den opfattelse, at implementeringen af subnetværk i Aalborg Vikings' praksis, var et tiltag som havde en relativ indflydelse på de faglige og sociale relationer på undersøgelsesfeltet. En opfattelse som blev delt af de interviewede aktører i miljøet.





# 10 Litteraturliste

## 10.1 Bøger

Bakka, F. J., Fivelsdal, E. (2010) Organisationsteori, struktur, kultur, processer. 5. udgave, 1. oplag. Handelshøjskolens Forlag

Brinkmann, S. & Tangaard, L. (2015) Kvalitative Metoder – En Grundbog, 2. Udgave. 1 oplag. Hans Reitzels Forlag

Christensen, P. Holdt (2004) Vidensdeling – perspektiver, problemer og praksis. Handelshøjskolens Forlag, København 2004

Coghlan, D. & Brannick, T. (2004) Doing Action Research In Your Own Organization. 4<sup>th</sup> Edition. Sage, London.

Duus G., Husted, M., Kildedal, K., Lauresen, E. og Tofyeng, D. (red): Aktionsforskning – En grundbog, 2012. Samfundslitteratur

Gustavsson, B. (2001) Vidensfilosofi. 1. udgave, Aarhus. Forlaget Klim

Hildebrandt, S. og S. Brandi. (2010). Forandringsledelse. Børsens forlag. s. 13-31.

Mahnke, V. & Husted, K. (2001): Knowledge Management – En praktisk guideline. Aktuelle Ledelses- og Styringsteknologier. 1. Udgave/1. Oplag. Forlaget Thomson A/S, København 2001

Schultz, M. (1990). Kultur i organisationer. Funktion eller symbol. Kultur i organisationsteorien, kapitel 1

Sohlberg, P. & Britt-Marie (2001). Erkendelsens former – Videnskabsteori og forskningsmetode. Liber. 1. udgave, Dansk udgave. Forlaget Klim, Aarhus

Sonne-Ragans, V (2012). Anvendt videnskabsteori. Frederiksberg: Samfundslitteratur

Thøgersen, U. (2004) Krop og fænomenologi – en introduktion til Maurice Merleau-Pontys filosofi. Naryana Press. 1. udgave, 1. oplag.



## 10.2 Artikler

Berman, L. Shawn, Down, J., Hill, W. Charles (2002) Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association. *Academy of Management Journal*, 2002, Vol. 45, No. 1., 13-31.

Bock, Gee-Woo & Kim, Young-Gul, (2001) Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *PACIS 2001 Proceedings*. Paper 78.

Borgatti, P., S. & Cross, R. (2003) A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. *Management Science/Vol.49, No. 4, 2003*.

Bourbousson, J. , Poizat, G., Saury, J. & Seve, C. (2011) Description of dynamic shared knowledge: an exploratory study during a competitive team sports interaction, *Ergonomics*, 54:2, 120-138

Bourbousson, J. , Poizat, G., Saury, J. & Seve, C. (2010) Team Coordination in Basketball: Description of the Cognitive Connections Among Teammates, *Journal of Applied Sport Psychology*, 22:2, 150-166

Carla O'Dell C. Jackson Grayson Jr., (1999) Knowledge transfer: Discover your value proposition. *Strategy & Leadership*, Vol. 27 Iss 2 pp. 10 - 15

Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000) Creating and Managing a High Performance Knowledge-sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21: 345-367

Eccles, W. David & Tenenbaum, G. (2004) Why an Expert Team is More Than a Team of Experts: A Social-Cognitive Conceptualization of Team Coordination and Communication in Sport. *Journal of Sport & Exercise Psychology* , 2004, 26, 542-560. Human Kinetics Publishers, Inc.

McEvily, B. & Reagans, R. (2003) Network Structure and Knowledge Transfer: The Effect of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2003): 240-267.

Paris, C. R., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2000) Teamwork in multi-person systems: a review and analysis, *Ergonomics*, 43:8, 1052-1075

Raab, M. , Rich S. W. Masters , Jon Maxwell , Arnold, A. , Schlapkohl, N. & Poolton, J. (2009) Discovery learning in sports: Implicit or explicit processes?, *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 7:4, 413-430



Reagans, R. & McEvily, B. (2003) Network Structure and Knowledge Transfer: The Effect of Cohesion and Range. Johnson Graduate School, Cornell University, 2003.

Reason, P. & Bradbury, H. (2001) Handbook of Action Research – Participative Inquiry and Practice. Second Edition. SAGE Publications Ltd, Sage, London.

Weinberg, R. & McDermott, M. (2002) A Comparative Analysis of Sport and Business Organizations: Factors Perceived Critical for Organizational Success, Journal of Applied Sport Psychology, 14:4, 282-298, DOI:

### 10.3 Hjemmesider

Kobe: The Interview – Part 1. Webadresse lokaliseret, 19-02-2015:

<https://www.youtube.com/watch?v=byCnauRmbks>

Team Danmark. Michaels Mening: Flot VM i sejlsport giver løfter frem mod Rio (21-09-2014). Webadresse lokaliseret 19-02-2014:

<http://www.teamdanmark.dk/Presse/Nyhedsarkiv/2014/September/21-09-2014-Michaels-mening.aspx>



# 11 Bilag

## 11.1 Observationsguide

Deling af institutionaliseret viden	
Generering af ny viden	
Koordination gennem kommunikation	
Relationer ift. vidensdeling	
Andet	



## 11.2 Interviewguide

### 11.2.1 Spiller

Interviewguide spiller

Formål med interview

Formålet ved interviewet er at få en indsigt i spillerens oplevelse af samt tanker om forløbet hos Aalborg Vikings med vidensdeling. Interviewet tager afsæt i de teoretiske pointer som går forud for forløbet, men har også til formål at spejle de observerede elementer med spillerens oplevelse af samme og dertil hørende tanker. Der foretages interviews af spillere med forskellige positioneringer i praksisfællesskabet. Dette gøres ud fra antagelsen af at forløbets udbytte, og den generelle holdning til vidensdeling, opfattes forskelligt af anføreren, den centrale spiller og den perifere spiller. For at kunne sammenholde besvarelserne, agerer samme interviewguide hjørnesten i alle tre interviews.

Emner

- Tilgang til vidensdeling
- Deling af institutionaliseret viden
- generering af ny viden
- koordinering gennem kommunikation
- relationer ift. vidensdeling

Spørgsmål

1. Hvordan vil du definere vidensdeling i basket med dine egne ord?
2. hvordan har du oplevet forløbet og hvilke tanker har du om vidensdeling på et basketballhold generelt?
3. kan du komme i tanke om nogle fordele og ulemper ved det at vidensdele på et elite basketballhold?
4. hvilke former for viden tænker du er afgørende i basket?
  - a. er man som spiller i stand til at sætte ord på noget af den viden?
  - b. kan den deles?
5. hvordan forestiller du dig at den eksisterende viden er fordelt på holdet?
6. har forløbet påvirket denne fordeling på nogen måde?
7. kan du komme i tanke om nogle praktiske eksempler hvor en vidensdeling har været behjælpelig til træning eller i kamp?
8. hvordan vil du beskrive den måde du lærer og dygtiggør dig i basket?
9. gør du dig nogle tanker om hvem du søger viden hos? hvorfor?
10. har der i forløbet været nogle eksempler hvor du har tilegnet dig en ny viden?
11. hvordan vil du forklare koordinering i basket med dine egne ord?
12. hvad betyder koordinering for dig og dit spil?
13. hvordan mener du at man kan gøre sin koordinering bedre i basket som hold?
14. har der i forløbet været nogle tidspunkter hvor du har forsøgt at koordinere en opgaveløsning? hvordan gjorde du dette?
15. har du oplevet nogle tidspunkter hvor vidensdeling fandt sted? hvis ja, var du da modtager eller afsender af viden? med hvem fandt vidensdelingen sted?
16. mener du at der kan ses et mønster i de relationer hvori deling af viden forekommer? hvis ja, hvilke?
17. ser du evt. fordele eller ulemper ved disse relationer?
18. mener du at der er nogle relationer som er særligt centrale at vidensdele i?





## 11.2.2 Træner

### Interviewguide træner

#### Formål med interview

Formålet ved interviewet er at få en indsigt i trænerens oplevelse af samt tanker om forløbet hos Aalborg Vikings med vidensdeling. Interviewet tager afsæt i de teoretiske pointer som går forud for forløbet, men har også til formål at spejle de observerede elementer med trænerens oplevelse af samme og dertil hørende tanker. At få et indblik i forløbet gennem trænerens optik, komplimenterer spillernes og især min egen opfattelse af forløbet i kraft af hans rolle som træner og mere analytiske tilgang til forløbet og tidsperioden. Interviewguiden for træneren er forskellig fra spillernes og fokuserer hovedsageligt på trænerens opfattelse af de strukturelle ændringer og hvordan de påvirkede spillerne og hans træninger.

#### Emner

- Tilgang til vidensdeling
- Deling af institutionaliseret viden
- generering af ny viden
- koordinering gennem kommunikation
- relationer ift. vidensdeling

#### Spørgsmål

19. Hvordan vil du definere vidensdeling i basket med dine egne ord?
20. hvordan har du oplevet forløbet og hvilke tanker har du om vidensdeling på et basketballhold generelt?
21. kan du komme i tanke om nogle fordele og ulemper ved det at vidensdele på et elite basketballhold?
22. hvilke former for viden tænker du er afgørende i basket?
  - a. er man som træner i stand til at fremme nogle bestemte vidensformer mere end andre?
  - b. vil du mene at noget viden kan deles i basket?
23. hvordan forestiller du dig at den eksisterende viden er fordelt på holdet?
24. har forløbet påvirket denne fordeling på nogen måde?
25. kan du komme i tanke om nogle praktiske eksempler hvor en vidensdeling har været behjælpelig til træning eller i kamp?
26. hvordan vil du beskrive den måde en spiller lærer og dygtiggør sig i basket?
27. føler du at vi som har generet ny viden sammen som gruppe?
28. har der i forløbet været nogle eksempler hvor du har tilegnet dig en ny viden?
29. hvordan vil du forklare koordinering i basket med dine egne ord?
30. hvad betyder koordinering for vores spil?
31. hvordan mener du at man kan gøre sin koordinering bedre i basket som hold?
32. har der i forløbet været nogle tidspunkter hvor deling af viden har bidraget til at koordinere en opgaveløsning? hvordan skete dette?
33. har du oplevet nogle tidspunkter hvor vidensdeling fandt sted? hvis ja, var du da modtager eller afsender af viden? med hvem fandt vidensdelingen sted?
34. mener du at der kan ses et mønster i de relationer hvori deling af viden forekommer? hvis ja, hvilke?
35. ser du evt. fordele eller ulemper ved disse relationer?
36. mener du at der er nogle relationer som er særligt centrale at vidensdele i?



## 11.3 Deltagerobservationer og feltnoter

### Empiri fra taktikmøde, ingen træning 23/03/2015

Første præsentation af konceptet til holdet.

Efter 1. Nederlag i serien ser vi videomateriale igennem fra kampen dagen før. Vi har tabt kampen og er bagud i serien med 0-1. Stemningen er negativ og vores træner pointerer de mange facetter af spillet vi ikke formår at udnytte.

Jeg præsenterer derefter mine tanker om forløbet for dem alle sammen, hvorefter vi inddeles i to grupper som går hver til sit (Gruppe 1 Jeppe, Niels, Kasper, DP, Simon, Javorn. Gruppe 2 Yusuf, Jonas, Rune, Brandon, Frederik, Trey). I grupperne debatteres der frit om det gruppen finder relevant og de perspektiver spillerne sidder med, kan deles.

I begge grupper går der et par minutter før spillerne begynder at snakke sammen rigtigt. Det virker som om at de skal vende sig til situationen.

I min gruppe snakker vi mest taktik og konkrete perspektiver på det basketfaglige som er foregået de sidste par kampe mod Værløse. Alle deltager og kommer med deres synspunkter. Vi bliver enige om at komme med ideer og konkrete forbedringer til næste kamp.

Trey dominerer samtalen meget og kommer ligeledes ud med nogle frustrationer om situationen. Han føler et stort pres som import-spiller.

Den ene assistenttræner og træneren vandrer rundt og observerer samtalerne i de to grupper, hvilket virker forstyrrende og kan måske have en hæmmende effekt på forummets frihed. En spiller, Kasper, påpeger det samme for mig på vejen hjem fra træningen. Han sagde at han selv overvejede sine ord da træneren var i samme lokale. Enten bør trænerne deltage eller befinde sig et andet sted.

Noter gruppe 1:

- positive reinforcement
- identity
- trust each others
- to much complaining

Noter gruppe 2:

- quick-hitters
- positive videoclips
- match-up zone
- different touches for DP
  - hide him on weakside
  - flash for jumpers
- Floppy play for Javorn/somebody else
- Denying Maynard/make him work
- Transition-defense

Det er altså yderst vigtigt at der kommer struktur på gruppemøderne og at trænerstaben har mulighed for at "kontrollere" indholdet. På nuværende tidspunkt kan det være farligt at begynde at åbne op for større diskussioner om vaner, kultur etc. – med mindre trænerstaben går med til at disse ting kan spares over. Hensigten med forløbet skal tydeliggøres mere overfor spillerne og trænerne.

**Empiri fra regulær træning 24/03/2015**

Deling af institutionaliseret viden	Ung, ny spiller* får instrukser af importspiller om hvordan han skal dække en bestemt spiller op. "Go under on screens with him, he's not going to shoot it".
Generering af viden	Importspiller fortæller en perifer spiller at han kan positionere sig anderledes ift. at være en trussel. "Don't always run to the 3-pointline". Senere har samme spiller en lignende spilkomposition, men nu med ændringen foreslået af importspilleren, som resulterer i en scoring.
Koordination og kommunikation	Regelmæssig kommunikation observeres mellem spilsituationerne. Kommunikation som omhandler positioner, tips, befalinger. En stor del af denne kommunikation stammer dog fra centrale spillere. En mere "neutral" kommunikation fra de perifere spillere ses ind imellem.
Relationer ift. vidensdeling	Markant deling fra træner til spillere. Ikke den anden vej. Udover dette ses et tydeligt mønster i kommunikation fra centrale spillere til perifere eller yngre spillere.
Andet	*ung spiller er med til træning for at være nok til at kunne spille 5 vs. 5. Vi er præget af skader på holdet i øjeblikket
Feltnoter	Træner starter ud med at kommentere på gårsdagens øvelser og hvad der kom ud af det. Han pointerer at han selv har tænkt på flere af de taktiske elementer, som blev nævnt i går, igennem før. Han påpeger derefter at "vi har opskriften" på at vinde kampene. "Don't overthink it" siger han. Ydermere siger han at øvelsen var god og at vi vil samle op på de nævnte ting. Under træningen stiller en erfaren spiller (mig selv) et taktisk forslag, som med det samme modargumenteres for af træneren. Dette forslag eksemplificeres lidt senere foran de andre og træneren siger "Rune asked if we could cut in from the wing. No! We cannot do that". Forslaget fra mig kom i forlængelse af et taktisk fokuspunkt som blev trænet og jeg så, under øvelsen, en mulighed for at supplere med hvad jeg følte var en god pointe. Den stred imod trænerens oplæg, hvorfor det blev set som en misforståelse af oplægget.

**Empiri fra regulær træning 25/03/2015**

Deling af institutionaliseret viden	Ved gennemgang af zoneforsvar kommer et par af spillerne med et alternativt forslag til handlingen - "hvorfor bytter de to spillere ikke bare på screeningen?"
Generering af ny viden	
Koordination og kommunikation	En central spiller siger til en holdkammerat ved et spilstop "vores afleveringer skal være skarpere". Udmeldingen kommer som et resultat af at der er blevet mistet en del bolde.
Relationer ift. vidensdeling	Etableret spiller til ny spiller vedr. bevægelsesmønstre i angrebet
Andet	
Feltnoter	Træning efter kort møde i taktiklokale  Inden træning mødes holdet en halv time fordi jeg har bedt om at få endnu en mulighed for at snakke forløbet igennem med holdet. Der var nogle misforståelser sidste gang tingene blev sat i gang ift. hvad delingen af viden skulle omhandle og hvordan konsekvenserne skulle være. Den fremtidige deling af viden er nødt til at være mere struktureret og specifik med afsæt i emner bestemt af træneren. Hvis der bliver åbnet op for emner af omfattende karakter udover det taktiske på nuværende tidspunkt, vil det ikke nødvendigvis være fordelagtigt for holdet. Derfor gjorde jeg det klart, efter aftale med træneren, at vidensdelingen tager afsæt i emner bestemt af træneren med afsæt i taktiske overvejelser. Tilmed nævnte jeg at ideer og perspektiver ikke nødvendigvis skal forventes at blive realiseret. Det tager tid og nogle perspektiver har træneren allerede overvejet. Træneren virker meget obs på at der ikke genereres for mange nye ideer som modstrider de allerede implementerede. Jeg understregede ligeledes at deling af viden ikke blot er vigtig fra spillertrup til træner, men i ligeså stor grad internt i spillertruppen.



	<p>Til sidst præsenterede jeg en platform til frivilligt at dele "guldkorn" elektronisk vha. Spillernes smartphones (gennem instagram). Dette virkede til at falde i spillernes smag og jeg lagde tryk på at dette element er frivilligt at benytte.</p> <p>Under træning under forberedelse af taktiske justeringer til næste kamp, debatterer træner og to centrale spillere de forskellige muligheder. Der bliver stillet spørgsmålstejn til trænerens ide og en nye ide præsenteres. Træneren anerkender ideen, lader ideen blive spillet igennem og slutter af med "good point, I will think that through and come up with a solution on this tomorrow".</p> <p>Delingen af viden mellem spillere og træner foregår i 1-4 minutter og der dvæles ved beslutningen og refleksionen.</p> <p>Udover dette virker der til at være en positiv stemning og en mere anerkendende tilgang til de perifere spillere – mestendels ledt an af en importspiller (samme spiller er meget dominerende og skændes ofte med spillere og træneren). I denne uge er han på reservernes hold fordi han har karantæne fra næste kamp.</p>
--	--

### Empiri fra regulær træning 26/03/2015

Deling af institutionaliseret viden	<p>Under en øvelse udveksler en erfaren spiller forsvarsråd med en anden central spiller "Dæk hans højre hånd Niller, han afslutter med den hver gang, tving ham til at bruge venstre!"</p> <p>En erfaren spiller irrettesætter en yngre spiller, som træder ud af banen når han griber bolden. "Anders lad vær med at flytte standfoden bagud når du griber bolden. Skab momentum fremad inden du griber bolden" Modtageren lytter og nikker</p>
Generering af ny viden	Et par nye angrebssystemer implementeres efter refleksionsmødet og taktisk ide genereret af spillerne i mandags (såkaldte "quick-hitters")
Koordination og kommunikation	<p>En central importspiller og en perifer spiller koordinere efter en skuffende forsvarssituation. "Force him to the side!" hvilket relaterer sig til positionering og tager afsæt i en misforståelse fra tidligere.</p> <p>"We gotta talk on defense guys. You have to understand how important this is" udtrykker træneren sig imellem to øvelser med fokus på forsvarsrotationer</p>
Relationer ift. vidensdeling	Der observeres gentagne gange at en erfaren/central spiller deler viden eller kommunikerer til en perifer spiller
Andet	
Feltnoter	<p>Træningen bærer præg af manglende spillere grundet skader, skole og arbejde. Torsdagstræningen ligger tidligere end de andre og det er ikke alle som kan nå den. Træneren må derfor lave om i sine planer og kan af gode grunde ikke spille 5 mod 5, som han havde håbet på. Jeg sidder ude med en mindre skade og iagttager træningen fra sidelinjen i dag.</p> <p>Træneren har valgt, på baggrund af refleksionsmødet i mandags, at integrere et nyt spilsystem (en såkaldt quick-hitter) til kampen på lørdag. Han argumenterer med at det vil være sundt med noget mere flow i angrebet. Samtidigt vil det også give vores scoringsstærke spillere mulighed for at angribe fra siden af banen i stedet fra midten (første kamp mod Værløse havde vi vanskeligt ved at få vores angrebsspil til at flyde pga. Deres velforberejede forsvar).</p> <p>Udover dette var træningen mest af alt en mere atypisk træning med en masse repetitionsøvelser af forskellige skud i par (2x50 3'ere). Folk så trætte ud og intensiteten var lavere end gårsdagens træning.</p> <p>Enkelte sekvenser vidnede om kommunikationen som et værktøj til at koordinere handling. Flere af de centrale spillere på holdet lader til, på naturlig vis, at dele ud af deres viden og instruere de andre spillere. Dette drejer sig særligt om 3-4 yngre, perifere spillere som lytter uden og sjældent kommer med deres input. En enkelt gang observerede jeg at en af disse spillere (Jonas) i et spilstop diskuterede positionering på banen efter en misforståelse fra situationen forinden. Her forklarede en importspiller (DP) hvordan han mente de skulle forsvare en screening foretaget af to angrebsspillere, hvor Jonas opponerede og argumenterede for sin egen beslutningstagen.</p> <p>Udover dette bar træningen præg af det haltende fremmøde og de manglende,</p>



	skadede spillere, inklusiv mig selv. Få sekvenser vurderer jeg i dag som værende relevante ift. projektets problemstillinger. Heller ingen refleksionspauser blev sat i gang af træneren i dag.
--	---

**Empiri fra regulær træning 27/03/2015**

Deling af institutionaliseret viden	To perifere spillere taler om deres placering i angrebet ved et aggressivt forsvarsspil (dobbelteam i post'en)
Generering af ny viden	
Koordination og kommunikation	To perifere spillere taler om deres placering i angrebet ved et aggressivt forsvarsspil (dobbelteam i post'en)
Relationer ift. vidensdeling	Central spiller deler en pointe med resten af holdet vedrørende commitment. En perifer spiller søger et forsvarsråd hos en anden perifer spiller.
Andet	
Feltnoter	<p>Træningen i dag er den sidste før kampen i morgen, hvilket bliver 2. Kamp i serien imod Værløse. Fokus for træningen inden kamp plejer at være domineret af taktiske repetitioner, hvilket også var det store fokus i dag. Det meste af træningen gik med at træne de valgte løbemønstre i forsvaret og angrebet. I stil med gårsdagens træning, var træningen i dag meget trænerstyret og rummede heller ingen refleksionspauser. I flere spilsituationer, stoppede træneren dog spillet for at irttesætte og give instruktioner til os alle hvis han så nogle dårligt timede løbemønstre eller andre komplikationer ift. angreb- og forsvarsspillet. Træneren virkede i dette hen-seende meget fokuseret og opmærksom på sit taktiske oplæg og generelt forberedelsen til i morgen. Kampen er hyper vigtig.</p> <p>I vores zoneforsvar har vi dog foretaget en relevant ændring. Jf. En tidligere træning (onsdag) foreslog en importspiller (Trey) en justering i vores zoneforsvar, som han mente matchede godt med Værløses spil. Dette anerkendte træneren, men udtrykte at han ville vende tilbage med en afgørelse efter en tænkepause. Denne justering indførte træneren i dag, hvilket vi trænede igennem i en opsat øvelse. Denne justering blev godtaget af træneren trods hans og importspillerens, til tider anstrengte forhold. Importspilleren er holdets playmaker, dygtig boldspiller og spiller stort set samtlige minutter i alle kampe. Samtidigt kan han have en rå attitude, hvilket gør ham til en dominerende faktor. Ham og træneren har ofte uenigheder, hvor træneren presses på sin autoritet som træner.</p> <p>En anden taktisk justering sås i dag hvor anføreren foreslog at indføre en mere aggressiv justering af et andet zoneforsvar, som var aktuel for den position han kommer til at spille i morgen. Træneren kunne lide forslaget og gav anføreren grønt lys til at handle derefter i morgen til kampen (trappe posten i 1-3-1-zonen og dermed Værløses mest scorende spiller)</p> <p>Udover dette var det bemærkelsesværdigt at træneren præsenterede sit oplæg på indiskutabel vis og mestendels havde gennemgangen det formål at gøre spillerne bekendte med justeringerne.</p> <p>Efter træningen snakker jeg med en anden dansk, central spiller som havde bidt mærke i den ene importspillers overraskende positive attitude og kommunikation rettet mod sine medspillere. To spillere (skytter) havde i mandags til mødet påpeget deres utilfredshed omkring en herskende negativ tone primært fra omtalte importspiller, og denne tones negative indflydelse på deres skudprocenter og ro til at spille. I dag påpegede den ene af disse spillere at han havde studset over den relativt positive tone fra importspilleren. Han tænkte at den ene importspiller, fra gruppen hvor de havde snakket om problemet, måske havde fortalt frustrationerne videre til hvem kritikken var rettet imod.</p> <p>Ingen uploads fra spillere på Instagram</p>

**Empiri fra regulær træning plus taktikmøde 30/03/2015**



Deling af institutionaliseret viden	
Generering af ny viden	
Koordination og kommunikation	Der koordineres mellem to perifere spillere om hvor screeningen i strongside skal sættes og hvordan det skal foregå næste gang. Central spiller til perifer spiller i et bestemt forsvarsspil "Move further in under the rim" Central spiller til central spiller omkring koordination af et spil (handoff)
Relationer ift. vidensdeling	Central spiller instruerer en perifer spiller i bevægelsesmønstre i et nyt angrebssystem Central spiller til central spiller omkring koordination af et spil (handoff)
Andet	I naturlige spilpauser under træningen, benytter to centrale spillere den korte pause til at tale en spilsituation igennem
Feltnoter	<p>Træning plus taktikmøde</p> <p>Vi mødes en time tidligere end træningen normalt starter for at se filmmateriale fra lørdagens kamp (som vi tabte med 4 point på hjemmebane. Stillingen er nu 2-0 til Værløse). Der var en masse positive ting at tage med fra kampen og træneren lagde tryk på disse positive facetter. Hvorvidt dette fokus fra hans side udsprang af hvad der blev sagt sidste mandag ift. mere konstruktiv/positiv gennemgang af videomateriale eller om det blot var fordi at vi spillede bedre end normalt denne gang, er vanskeligt at sige.</p> <p>Træneren havde også mindre positive fokuspunkter, men de blev stadig leveret i en mere positiv tone end ved andre filmsessioner. Kritikken gik på at vi ikke dyrkede de ting som fungerede godt i kampen noget mere, når nu det gav pote at spille som aftalt. Et stort fokuspunkt og en af grundene til vores gode spil, var helt klart den taktiske forberedelse og vores evne til at integrere disse justeringer i kampen. Vi spillede meget bedre sammen end vi tidligere har vist (19 assisterende afleveringer som hold, 15 i sidste kamp) og virkede til at være enige om modangrebet til Værløses spil.</p> <p>Efter videogennemgangen havde træneren afsat ti minutter til diskussion i grupper (samme grupper som sidst), hvor vi denne gang havde et fokuspunkt for samtalen modsat sidste mandag. Det fungerede godt og bevirkede at snakken blev mere konkret i min gruppe. Træneren ville gerne have sparring på hvordan vi blev bedre til at koordinere vores spil i de sidste minutter af kampen, hvilket vi havde mindre succes med under kampen.</p> <p>En importspiller i min gruppe udtrykte frustrationer om samme punkt, så træneren ramte rigtig ift. valg af emne. Vi snakkede om at det ikke kun var spilfordelers ansvar at kalde systemer i de sidste minutter, men at det mere var et kollektivt ansvar. Vi noterede i vores gruppe, at en begrænsning til 2-3 spilsystemer til brug i afgørende perioder af kampen, ville gøre det nemmere. Hvis det blev aftalt hvilke 3 systemer vi kunne vælge at gå til til sidst, er det en nemmere og hurtigere beslutning at træffe ift. at skulle vælge imellem vores 10-15 systemer.</p> <p>Til træningen spillede vi en del kamp og træneren havde denne gang lagt pauser ind i kampene, således at vi løbende kunne sparre med hinanden. I disse pauser forløb snakken af sig selv og relaterede sig primært mod fremtidige problemløsninger. Det er primært de erfarne spillere som tager teten i under disse dialoger, hvilket også er en generel tendens i det meste af vidensdelingen som sker i miljøet.</p> <p>Der optræder stadig ingen frivillig deling på den elektroniske platform (Instagram). Udelukkende de uploads jeg selv har foretaget.</p>

### Feltnoter regulær træning 31/3 2015



Træningen i dag var rolig, for at hvile benene, og trænerens hensigt med træningen var at repetere de taktiske justeringer til kampen i morgen og ud over dette at få skudt en masse skud. Det gjorde han klart fra starten af og påpegede at vi nok ville stoppe lidt før tid.

Under en taktisk gennemgang, besluttet og udført af træneren, spørger han efter vores holdning til dette og ønsker tilmed at sikre sig at vi alle er "on the same page". Han ønskede ikke vores holdning til det, men mere at gjorde opmærksom på usikkerheden, hvis den var der. Jeg havde selv nogle spørgsmål her-til, for at sikre min forståelse af det var den samme som trænerens, hvilket jeg gjorde opmærksom på og fik svar på. En importspliller gjorde, trods trænerens forsikring om at Værløses spil så ud på video som han forklarede det, opmærksom på at han i sidste kamp huskede situationen anderledes. Det virkede frustrerende på træneren, at der blev rejst tvivl om situationen, hvorefter han understregede at han vidste bedst efter at have set kampen igennem to gange tidligere i dag. Det virker som om at der hver træning er spændinger mellem træneren og denne spiller, hvilket udspiller sig pga. flere ting. Bl.a. grundet spillerens regelmæssige irettesættelse af træneren, negativ og til tider doven attitude og trænerens jævnlige påpegning af disse ting. Trods evt. uenigheder, vælger træneren alligevel at lytte til spilleren og hans perspektiv på situationen hvorefter vi løber igennem denne model.

Udover dette består træningen meget af skudøvelser og trænerens opbyggende og optimistiske kommentarer angående kampen i morgen. Han siger at vi "don't want to doubt our play and potential to beat this team" og forsikre os om at vores taktiske plan holder, specielt efter vores markant bedre spil i lørdags.

Ingen spillere har uploadet noget på den frivillige platform på trods af nysgerrigheden omkring ideen. Der optræder udelukkende de punkter vi har drøftet ved møder, som jeg selv har lagt op til deling.

Bemærkelsesværdigt for træningen i dag var specielt den gode stemning og flere gange lagde jeg mærke til grin og smil udvekslet mellem flere spillere. Det har været en hård sæson mentalt og holdet har været igennem megen udskiftning af spillere og trænere. Dette har lagt en dæmper på det sociale og især stemningen internt på holdet, som i store perioder har båret præg af frustrationer og spændinger imellem spillere.

## 11.5 Transskription interview

### 11.5.1 Anfører

interviewer: spørgsmålene kommer til at handle om det forløb som jeg har kørt med jer til træning og det kommer til at handle om nogle forskellige temaer som jeg har fundet noget teori som bakker om omkring. Det vigtige for mig det er bare at du siger din holdning til tingene. Det jeg er interesseret i det er din opfattelse af hele forløbet og hvordan du forstår det. #00:00:39-1#

respondant: ja #00:00:39-1#

interviewer: og til at starte med så kunne jeg godt tænke mig at vide hvordan du vil definere vidensdeling i basket, hvis du skulle bruge dine egne ord #00:00:41-3#

respondant: ja, vidensdeling. Sådan specifikt ift. basket? #00:00:45-1#

interviewer: ja #00:00:45-1#

respondant: jamen øh, det er vel nok fælles for de fleste sportsgrene hvor det simpelthen gælder om at hvis man er en erfaren spiller så giver man viden fra sine erfaringer til nye spillere og det kan være den anden vej. Det er primært at dele sin viden, det vil jeg egentlig sige er et ret simpelt begreb. Det tror jeg også at vi har snakket om det her med at hvis der er noget en anden spiller skal forstå. Det kan være et spil eller det kan være en situation. Hvis nu en spiller er nedtrykt over ikke at spille så godt, så kan en erfaren spiller komme og sige "det er ret normalt, du skal bare op igen" ik. Det har mange facetter vil jeg



sige. #00:01:39-3#

interviewer: er der nogle andre relationer end bare den der fra central til perifer, som også kan være aktuell for vidensdeling? #00:01:51-8#

respondant: ja bestemt. Det kan også være sådan bare to centrale som støtter hinanden op. #00:01:58-6#

interviewer: prøv at beskriv det der med at støtte hinanden op, kan du sætte nogle flere ord på det? #00:02:00-5#

respondant: det kan være en konkret situation, hvis en spiller ikke spiller godt så bare simpelthen støtte op omkring spillerens situation. Kammeratskab #00:02:20-9#

interviewer: fint. Har du i det forløb som vi har været igennem med holdet i forbindelse med nedrykningsspillet og efter jeg har sat de her ting igang... hvilke tanker har du haft om vidensdeling i basket helt generelt? #00:02:32-3#

respondant: det har været ret interessant fordi det jo også gjorde sådan lidt for at man skal åbne sig overfor nogle spillere som man ikke nødvendigvis har et åbent forhold til. Der er også nogle ting hvor man måske kommer til at konfrontere nogle spillere. Vi har haft amerikanere i den her sæson hvor vi ikke har haft et særligt tæt forhold til. Især fordi at de jo kom hertil de sidste to måneder af sæsonen. Så vi havde overhovedet ikke et forhold til dem. Snakkede næsten ikke med dem til træning, før træning, efter træning. Heller ikke udenfor træningen, så på den måde så, da vi skulle igang med de her øvelser, så blev det lige pludselig at man skulle... her kunne det godt virke lidt konfronterende men det åbnede samtidigt op for mange ting fordi så hørte man også lige pludselig amerikanernes vinkel. En bredere forståelse gav det #00:03:46-5#

interviewer: og hvordan ser du så vidensdeling som noget man sådan... hvordan ser du vidensdelings rolle ift. holdsport? #00:03:56-4#

respondant: konsensus, vil jeg nok sige er et nøgleord. At man sørger for at man er på samme side som sine holdkammerater og at man holder hinanden ajour med det. Det som jeg mere kunne forstå det var at du godt kunne ønske dig at vi startede noget før sådan så vi en gang om ugen, for eksempel, lavede de her øvelser og sådan nogle ting. Og der kunne man jo samle op på om der er noget vi har glemt, det vi snakkede om tidligere #00:04:37-3#

interviewer: har det været for kort et stykke tid, har du følt, eller har det været noget som I har været i stand til ligesom at kunne justere til hurtigt? #00:04:44-2#

respondant: vi snakkede meget om tonen på holdet, og sådan nogle ting, og det kunne man nok ikke rigtig ændre på i slutningen af sæsonen. Det var også meget om hvordan vi følte vi blev snakket til af vores træner, men også bare sådan indbyrdes os spillere, og så også lidt om hvordan attituden har været og sådan nogle ting. Så det er måske ting som er svære at ændre ved med bare en session #00:05:26-0#

interviewer: noget af det her er at jeg har forsøgt at lave en struktur som bakker op om, og det er også noget af det jeg har set, det er det der med at man også forsøger at koordinere når man spiller verbalt med forskellige spillere... og det er der så noget teori som siger at det er sådan en måde at dele ud af sin viden på. Kunne du prøve at sætte nogle ord på hvilke former for viden som er aktuelle i basket? Altså hvilke kompetencer har du som basketballspiller og hvor har du tilegnet dig dem henne? prøv at sæt nogle ord på læring i basket #00:06:09-9#

respondant: altså der er... en læring det er selv at gå ud at gøre det og så lade andre observere en. Jeg vil sige at en ret fundamental ting i vores sæson det var meget at vi brugte sindssygt lang tid på at lære vores systemer. Der vil jeg sige at der var der nok en eller anden form for vidensdeling som gik galt fordi at vi havde mange spillere som aldrig lærte spillene og det kan jeg ikke helt forstå hvordan det skete ik. Det er jo også meget interessant at tænke på, hvordan fanden kunne det lade sig gøre? Men så er det jo vel også at man som spiller, når man netop kender spillet og kender løbebanerne, så er det jo også ens job at gå hen til vedkommende som gang på gang glemmer det og siger "prøv at hør, du er nød til at øve dig på de her løbebaner eller du er nødt til lige at lytte lidt bedre efter fordi gang på gang så glemmer du den





der sidste screening på toppen” eller sådan nogle ting. Så det var i hvert fald helt klart sådan jeg opfattede sæsonen, altså vi spillede aldrig nogle spil til ende og det var egentlig nok fordi vi ikke kunne det. Vidensdeling det er jo mange ting #00:07:45-7#

interviewer: hvis man snakker om at der kan være en eller anden viden som er til stede på holdet, og man som træner forsøger at få nogle på holdet til at forstå den viden, hvor tror du så den viden sådan mest flourerer henne på et baskethold? hvis der kan være en kerne af viden et eller andet sted, hvem besidder den og hvorfor tror du at det er sådan? #00:08:15-8#

respondant: jeg tror mest at den flourerer hos dem som, først og fremmest er de mest erfarne, men også hos dem som spiller mest. Jeg ved ikke, er det noget i den dur du tænker? #00:08:25-7#

interviewer: ja, hvis du syntes det så... hvad tænker du mere? #00:08:31-1#

respondant: altså hvis, det som træneren gerne vil have os til det er primært ift. den næste kamp som skal spille, scouts og sådan nogle ting, så vil han gerne have at vi kigger på de andre holds plays og sådan nogle ting, og så skal vi spille noget ud fra dem til træning. Der kan jeg forestille mig at folk som aldrig nogensinde ser spilleminutter, de ville nok syntes at det er ret ligegyldigt og så ville de måske heller ikke rigtigt høre så godt efter og deraf vil de måske heller ikke rigtigt vide... #00:09:05-1#

interviewer: så der er, hvis jeg lige må afbryde, du mener at det kan have noget at gøre med hvilken rolle man har på holdet? #00:09:11-2#

respondant: ja det tror jeg. Om det så er de centrale spillere, dem som får meget spilletid, deres opgave at få dem som er mindre centrale med på vognen. Det er jo ikke... det ideelle ville jo være at det ikke kun er træneren som skal have alle med, det skal være sådan et ekko at når træneren siger noget så siger de andre det hørt og så er der flere der kan høre det #00:09:44-1#

interviewer: det skal ikke være nogen hemmelighed, jeg har jo forsøgt at prøve at lave nogle rammer hvor at viden ligesom kunne diffundere rundt således at der er flest mulige som kender til normen af de ting som man skal vide, sådan så at den viden der er standard den ligesom kommer ud til, eller i hvert fald får en struktur så blive leveret ud til alle kroge af holdet. Hvis du skal prøve at tænke tilbage, kan du komme på nogle... hvordan føler du at det her forløb har fungeret, har der været nogle situationer hvor du har lagt mærke til at I hjalp hinanden lidt mere, eller hvad ved jeg? ... måske har brugt hinanden som hold mere end igennem træneren. Jeg har selvfølgelig set nogle ting udefra, men det kunne være fedt hvis du selv havde oplevet nogle ting #00:10:29-0#

respondant: det har der og det er også derfor at det måske var ærgerligt at forløbet ikke var længere, at vi ikke blev introduceret til det tidligere. Altså jeg lagde meget mærke til at altså Javorn, han blev mere verbal. Det var til den der session, hvor vi snakkede omkring de her problematikker, der snakkede vi om at Jeppe og Kasper de havde problemer med at finde ud af hvornår de måtte skyde og hvornår de ikke måtte og når de så endelig skød, så følte de sig så presset så de aldrig ville ramme. En skøtte han kan aldrig rigtig... ja, det er svært at skyde for en skytte hvis det er at han siger “nu skyder du den bare” og hvis skytten ikke føler for det så rammer han den selvfølgelig ikke. Så der var rimelig meget frustration og sådan nogle ting og så Javorn, han snakkede så om det her med at tro på sig selv og sådan nogle ting, og at han aldrig nogensinde ville miste tiltroen til Jeppe og Kasper, som er de bedste skytter på holdet og han sagde også til alle de andre rundt om bordet, at hvis vi er fri så tror han på at vi kan ramme det. Og det gjorde han noget mere tydeligt til træningerne og sådan nogle ting. Hvis Schlander skød, så roste Javorn ham med det samme. Der lagde jeg mærke til at det gjorde alligevel lidt. #00:12:12-8#

interviewer: prøv at sæt nogle flere ord på det, hvad er det du tænker der sker der? #00:12:18-8#

respondant: jamen altså vi snakkede om det her med at vi føler at der er for lidt tiltro til hinanden og sådan. Folk tror jo på hinanden. Og det Javorn så gjorde her, det var jo netop at, verbalt, udtrykke at han tror på sine holdkammerater ikke. Og det synes jeg også smittede af på holdet at vi udtrykte os mere verbalt i stedet for bare at lade være med at udtrykke sig efter et skud, for så kan det jo godt være at personen som skød, han ville føle at okay “var der her et forkert skud?” og det kan jo påvirke spilleren. Det kan være det mindste som påvirker, men lige det her... så på den måde så tror jeg at det virkede rigtig godt. Og det kunne virke meget bedre hvis det varede i længere tid, fordi det er selvfølgelig noget som man glemmer lidt. Efter en uge så kan det godt være fortrængt #00:13:20-8#



interviewer: i forhold til dig selv Niller, så... når du tilegner dig viden eller når du lærer i basket, gør du dig nogle tanker om hvor du tilegner dig den viden fra, hvem lærer du af tænker du... prøv at tal lidt om det, hvad er det for en form for læring og gør du dig nogle tanker om hvor den eksisterer henne? Hvis du skal tænke tilbage på den sidste gang du lærte noget sådan konkret i basket #00:13:50-9#

respondant: ja, det er lang tid siden (latter)... det ved jeg ikke, altså det var sidste år vil jeg sige. Der syntes jeg at James, som var træner, han gjorde et godt stykke arbejde. Men hvornår har jeg lært noget? det ved jeg ikke helt... det var i hvert fald ikke i den her sæson, det er egentlig også ret let at svare på hvorfor. Fordi at det var så omskifteligt så efter to måneder, eller jeg ved ikke hvor lang tid, så James han flytter fordi han var syg og så får vi vores assistenttræner som headcoach og han viser sig så til slet ikke at forstå basket, og så får vi så en så en tredje træner, det er så Mike som spillende træner og det... han er dygtig, men han virkede ikke på mig i hvert fald. Det er sgu et svært spørgsmål hvor viden kommer fra, men det er nok bare fra tidligere træner lige nu og fra tidligere spillere, hvor jeg prøver at erindre hvad fanden de har sagt til mig og så prøver jeg sådan lidt ligesom at efterleve det og så netop give det videre til bl.a. Jonas, som er youngun, Sami og sådan nogle ting. Fordi jeg ser især Jonas meget i mig, fordi at da jeg var i Næstved der oplevede jeg også nogle af de ting som skete her, altså at man sumper fuldstændig hen og slet ikke kan se formålet ved det og sådan nogle ting... især med Jonas, der har jeg virkelig prøvet at fortælle at "hey, nu skal du prøve at gøre det her eller nu skal du prøve at lade være med at tænke at nu går det dårligt for holdet, du skal simpelthen prøve at få noget ud af det". Fordi det gjorde jeg ikke da jeg spillede i Næstved og det er jeg ked af. #00:15:58-4#

interviewer: hvis jeg må holde dig fast i det her med dig og Jonas, hvis du skal prøve at tænke udenom sådan det der opbyggende, støttende... fordi jeg har nemlig også lagt mærke til at du har været rundt og snakke med nogle af de perifere spillere. Har du på en eller anden måde, føler du, eller kan man sige at du har delt eller anden form for viden, noget basket fagligt? Hvad er det der sker når du henvender dig til Jonas eller hvorfor gør du det, hvis det ikke er for at opbakke ham? Er der noget basketfagligt som...? #00:16:35-6#

respondant: ja, altså det syntes jeg altid at der er fordi at jeg syntes han skal... det har altid været sådan noget om udvikling, det har været som du sagde hvor jeg sagt at "nu skal du tænke på dig selv, når du kommer ind så skal du fandme bare sørge for at skyde den fordi et halvt minut senere så kan du sidde på bænken" Men det er også meget, jeg prøver meget at få ham væk fra 3'eren så han kan udvikle andre facetter af hans spil ikk. Og om hvordan han skal løbe og hvor vigtigt det er at han lærer spillene, fordi det gør kun hans muligheder lettere og sådan nogle ting. Prøver at få ham med til individuelle øvelser, det gjorde jeg meget i sommers. #00:17:29-5#

interviewer: okay. Jeg skal lige prøve at se hvor langt jeg er kommet i de her spørgsmål... Hvis du skal prøve og forklare hvordan du forstår koordinering ift. at løse en opgave, og den opgave kunne være at vinde en kamp eller nå slutspillet, hvis du nu skulle prøve at forklare med dine egne ord hvordan du ser koordinering ift. at få flere mennesker til at løse den samme opgave #00:18:02-9#

respondant: uff, koordinering... kan du? #00:18:09-7#

interviewer: jamen altså grunden til at jeg har det med det er jo fordi at teoribøgerne siger at når man vidensdeler, lige så snart at man deler sine perspektiver på tingene, så er man også med til at prøve at tænke om opgaven på samme måde. Det kan være, som du refererede til før, det kan være at løbe et system på samme måde og at I alle sammen er enige om at når vi løber et play, så løber vi det færdigt fordi så kommer vi frem til den her afslutning. Hvis man er fem om det og man har to som ikke har samme opfattelse af opgaven, så bliver det svært for de tre andre. Så på en eller anden måde så handler det om kohæ-sion. Men det kan man sige at det er at koordinere en opgaveløsning i basket... nu fisker jeg selvfølgelig lidt, men kan du prøve at sætte nogle ord på hvilke værdi du mener det har, at koordinere i basket og hvordan, hvis der er en relation til vidensdeling også? #00:19:05-8#

respondant: jamen det tror jeg der er og jeg syntes især i basket at der er koordination meget vigtigt. Det er en fin balance hvor scouts og træning og hvornår man skal holde pause og sådan nogle ting... så det syntes jeg er rigtig vigtigt. Også ift. vidensdeling om at få folk med på formålet, altså folk de kan simpelthen forstå hvorfor det er man gør det ikke. #00:19:43-9#

interviewer: og hvordan gør man det bedst praktisk? #00:19:43-9#



respondant: altså... det ved jeg sgu ikke... #00:19:57-1#

interviewer: du må gerne tænke lidt... #00:20:01-5#

respondant: ... altså jeg syntes, jeg ved ikke om det er det du vil, men nu siger jeg det bare, masser af gentagelser især når det er et nyt spil man skal igennem sådan så folk de kan gøre det i søvne selvom det er pisse kedelig øvelse, men så også på en eller anden måde at indflætte noget livespil sådan at det ikke bliver alt for kedeligt. Jeg syntes en god øvelse det var at man spillede fem mod fem og så det første man gjorde det var at løbe ned 5 mod 0, løbe det play og så løbe ned i den anden ende og spille 5 mod 5 og så løb man det spil, som man lige havde øvet. På den måde så var det friskt. Det syntes jeg var en god måde at koordinere spillene på, men også sådan vidensdeling at man netop lige har sørget for at man har løbet det igennem og hvis man løb det forkert, så kunne ens spillere eller træneren guide spillerne igennem spillet #00:21:10-9#

interviewer: hvad så hvis man snakker koordinerede opgaver ift. kamp? Hvis man nu siger at I starter inde og skal spille anden kamp mod Værløse, sådan i live basket der handler det vel ligeså meget om at være på samme side, altså hvordan koordinerer man så bedst der, fordi der kan man jo ikke...? #00:21:35-2#

respondant: nej og det er, det kan man sige, at det var noget som vi overhovedet ikke gjorde, vi koordinerede ikke. Vi var afhængige af vores træners ord, vil jeg næsten sige, hvor at det vi aldrig gjorde det var fx at huddle-up på banen #00:21:55-4#

interviewer: hvad er det der sker når man gør det? #00:21:52-7#

respondant: lad os sige at det modsatte hold, dem vi er imod, lad os sige at de laver et run på 5-0. Og det skal man have stoppet og så vil det være en ide hvis anføreren eller hvem det nu kunne være, siger "kom lige herhen, vi samles lige" der er en lille pause i kampen "vi samles lige og så snakker vi om hvad fanden det er der er galdt" vi skal nok snakke om forsvar, fordi nu er de imod os ikke, og det kan ligeså godt være noget at hvis det går godt, så kan man også samles og sige "okay, nu bliver vi fandme ved. Det er godt det her lige nu". Og det gjorde vi ikke på noget tidspunkt tror jeg, vi gjorde det de gange hvor det var at vi fik at vide vi skulle gøre det, men der havde vi jo aldrig rigtig noget at sige, fordi vi fik at vide af Simon, som er vores assistenttræner, at "nu skal I lige huddle up" og så gjorde man det, så havde man egentlig ikke rigtig noget at sige. Hvad fanden skal man så sige? Så kan man bare sige "vi skal dække bedre forsvar" men når det er at man så føler at man har noget at sige "Alle mand, kom lige herhen, nu skal vi fandme sørge for at vi bokser ud når de skyder" Hvis det er man har set i angrebet at der er en spiller som bliver dækket meget hårdt, så kan man sige til ham "prøv at lav backdoor-cuts". Sådan nogle ting. Fordi der er mange ting som man ikke ser i spillet, som ens holdkammerater de ser, det kan være folk på bænken der lige kan råbe ind og sige til een "Forresten, det her... prøv at gør det her næste gang fordi han følger aldrig efter dig efter screeningen. Prøv at stil dig om bag 3'eren, du kan stå helt fri der" #00:23:52-6#

interviewer: hvis jeg må holde dig fast i den der tanke? Kan du lige nu komme i tanke om et eller andet tidspunkt hvor du har fået et råd fra nogen som ikke har været træneren, som du på en eller anden måde har husket på? #00:24:12-0#

respondant: jamen altså jeg syntes du har gjort det, vil jeg sige. Jeppe har gjort det nogle gange fra bænken en gang imellem, hvor der lige er en der råber "godt lavet det der, næste gang, prøv at gør noget andet"... et eller andet #00:24:34-8#

interviewer: hvis du skal være helt ærlig altså... gør du brug af det, vil du hellere være det foruden eller? #00:24:43-8#

respondant: jeg gør meget brug af det... jeg vil gerne være foruden alt for negative vibes, især fra bænken fordi at der... men der er forskel på hvad fanden det er man får fortalt, fordi at der er jo selvfølgelig nogle ting hvor det der er man får fortalt nogle ting man skal gøre bedre og hvor man udemærket er klar over det #00:25:11-5#

interviewer: præcis #00:25:14-0#



respondant: og der bliver jeg pisse irriteret #00:25:19-0#

interviewer: jaja, det gør jeg også #00:25:19-0#

respondant: men hvis det at der er en der kommer over og siger "næste gang prøv at gør det der, så tror jeg ikke at han går forbi dig eller prøv at gå lidt tilbage eller et eller andet"... jeg syntes det kommer meget an på hvordan man får det fortalt, det er vigtigt #00:25:41-4#

interviewer: har det noget at gøre med... er der nogle specielle type spillere som levere den eller tror du der er et mønster i de relationer hvor sådan en sparring finder sted, på vores hold? #00:25:54-0#

respondant: negativt og positivt? #00:25:58-6#

interviewer: nej altså, nu snakker vi om det her med at sparre eller give gode råd til kamp eller under træning. Ser du nogle relationer som går igen? Altså jeg tænker, nu er det lidt vigtigt at du selv sætter ord på det, men hvis du tænker lidt i roller på holdet og sådan noget ikk, er der så nogle specielle relationer eller nogle bestemte roller, hvor sparring særligt finder sted? Er der et mønster i det ser du? Nu er du en af de centrale spillere og vi har før snakket om det der med at fra dig til den perifere... hvis du hele tiden skal sætte det i relation til de ting du selv får at vide, er der så et mønster i...? #00:26:40-0#

respondant: ja det syntes jeg, jeg syntes der har været et ret klart mønster ved vores amerikanere i år, hvor de ikke har været gode nok til at give positiv feedback eller simpelthen sparret. De har været meget indelukket. Nu snakker jeg om de senere amerikanere Trey og Javorn #00:27:00-6#

interviewer: men hvis vi nu så kun snakker om det positive, det belærende, de råd som du bruger til noget, hvor kommer de fra? #00:27:09-4#

respondant: det kommer nok fra... ja #00:27:18-0#

interviewer: hvis de er der, men det har du jo lige nævnt at der var nogle gange #00:27:20-1#

respondant: ja de erfarne danskere vil jeg næsten sige. Eller dem som har været her i længere tid og ved godt hvad det handler om #00:27:34-2#

interviewer: prøv at forklare mig hvorfor du tror at det hænger sådan sammen #00:27:35-2#

respondant: det er nok mentaliteten som der er... der er sådan i overensstemmelse, hvor det er at der er mange amerikanere som nærmest får et kulturшок over hvordan fanden vi er som mennesker os danskere ikke, og at der er ting som vi ikke finder os i. Vi finder os ikke i at blive talt til grimt og sådan nogle ting. Hvor det er at i USA, der er det sgu bare sådan tonen er #00:28:18-2#

interviewer: jo #00:28:20-0#

respondant: sådan er det åbenbart også i Tyskland, vores træner har også noget med tonen. Så jeg vil sige at vidensdelingen, den er også kulturelt betonet, hvis man kan sige det fordi at, hvis det er at Trey og Javorn har forsøgt at vidensdele noget, så er det i hver faldt ikke forplantet sig i danskerne fordi at de måske ikke opfatter det som vidensdeling eller som noget man kunne lære til sig, fordi vi måske har taget det som hån eller what not... eller hvad det ellers kunne være... men der er meget, altså nu kan jeg ikke engang huske hvad spørgsmålet er men #00:29:11-4#

interviewer: nej men vi snakker jo bare om det her med at når du får et godt råd et sted fra, som ikke er fra din træner, hvor det så kommer fra og om der er et mønster i de steder hvor det kommer fra #00:29:25-1#

respondant: jeg ved ikke lige om der er mønster, det ved jeg måske ikke lige om der har været på det her hold i år #00:29:30-9#

interviewer: men du nævner selv de erfarne danskere #00:29:38-4#

respondant: ja, primært danskerne #00:29:41-7#



interviewer: er det en kultur som er naturlig i basket, at man bruger hinanden på den måde? #00:29:52-3#

respondant: det tror jeg at det er, at man selvfølgelig, sådan tror jeg at det er i sport. At man roser når der skal gives ros, i hvert fald indenfor de hold som er succesfulde. At man får at vide når noget er godt og også når noget er dårligt, det skal man da #00:30:13-8#

interviewer: jaja. Hvis jeg nu holder dig fast, hvis vi skal prøve at snakke om de danske top hold der er, altså Horsens og Bakken, tror du der er en forskel på den måde de agerer på og koordinerer og den måde vi, på vores hold, interagerer og koordinere, hvis man ekskludere træneren. #00:30:37-6#

respondant: ja kæmpe koordination fordi at der kan man også snakke lidt om stammen, spillerstammen, og dens indvirkning på holdet fordi at når amerikanere kommer til Aalborg, så er det dem som holdet cirkulerer om og drejer rundt om og så er vi sådan set rimelig afhængige af hvor gode de spillere er. Og hvis de ikke er gode nok og ikke falder godt ind på holdet, så rykker vi ned (latter)... og så er der Bakken Bears, som har en rigtig rigtig solid stamme, og en virkelig virkelig god sportskultur #00:31:18-9#

interviewer: hvad er det der er i den kultur der gør den godt ift. koordinering? #00:31:24-1#

respondant: det er altså truppen er bare bred og den er selvfølgelig talentfuld, meget meget erfaren og så tror jeg at den er rigtig positiv og professionel, som gør at de nytilkomne spillere der, de skal integreres i spillerkulturen og det er de gode til. Hvor det er at de i Aalborg, der er det jo så os der skal integreres i deres spillerkultur ikk. Og det er jo svært når det ofte egentlig også er to forskellige spillere man får, så allerede der er der sådan en kulturkrise, identitetskrise. Så der vil jeg sige, det er den helt store forskel på Aalborg og andre bundhold og så Aalborg Vikings og Rabbits og Horsens og sådan nogle ting. De nye spillere der kommer der er ikke nødvendigvis ikke stjerne, de er rolle spillere på et meget meget godt hold ikke. #00:32:39-2#

interviewer: ja... jeg prøver lige at gå igennem og se om... der er et spørgsmål fra starten som jeg godt kunne tænke mig snakke lidt om, men det har vi også været lidt inde på. Det kan også være at det er svært at svare på #00:32:59-4#

respondant: ja, men vi prøver bare #00:32:59-4#

interviewer: viden ift. basket, altså det der gør en til at være en god basketballspiller, hvad for nogle former for viden tror du gør at man er god til at spille basket? Altså er der nogle forskellige former for viden? Hvornår bliver de udtrykt, hvordan bliver de udtrykt? #00:33:28-9#

respondant: altså... det kræver intelligens at få de forskellige former for viden til sådan at kunne spille sammen. Så man snakker selvfølgelig om at i basket er det vigtigt at være atletisk og så have hjernen med ik. Og vidensdeling er jo også en måde at udtrykke sin intelligens på, så at gøre sit hold bedre og altså det der med selv... ja så, viden det er mange former vel? #00:34:14-2#

interviewer: kan det være svært, det er i hvert fald det teoribøgerne siger, kan det være svært at udtrykke den viden? Altså gøre den eksplicit? #00:34:21-0#

respondant: ja, jaja. Der er da mange ting som man ikke lige kan forklare hvorfor man gjorde, som jeg gjorde, men om det kan være... altså tænker du på når det er man skal lære det af sig? #00:34:41-0#

interviewer: ja men jeg tænker bare at hvis du skulle prøve at sætte dig ned og reflektere over hvad det er for en viden man sætter igang når det er man spiller basket, når det er man er dygtig til at spille basket og kan den viden... kan man godt lade den vandre og giver det mening at gøre det? #00:34:56-4#

respondant: ja, det syntes jeg jo #00:35:00-4#

interviewer: og hvad er det så for noget man kan give videre? Altså man kan ligesom ikke give sin højde videre jo #00:35:05-8#

respondant: nej man kan ikke give det fysiske aspekt videre, men man kan give sine egne oplevelser vi-



dere, sin egen erfaring videre, man kan fortælle hvad man selv gør i visse situationer, erfaring igen ikk... og måske også altså som når man har spillet i lang tid, så ved man også kan hvad det er folks potentialer er, altså man kan, altså hvis man selv er meget atletisk, så kan man ikke gå over til en uatletisk og sige "du skal bare tage to driblinger og så eurostep og så reverse-layup eller reverse dunk" så er det mere, så er der jo så andre ting, så hvis du har set masse spillere som har samme kropsbygning, er ligeså hurtige og sådan nogle ting, så kan du jo fx sige "jeg spillede engang med ham her og han, han var skidegod til det her move og det virkede mod spillere der var meget hurtigere end ham, det skal du øve dig rigtig meget på" ... og sådan nogle ting #00:36:14-4#

interviewer: nu bliver det sådan lidt mere generelt, det bevæger sig også udenfor det forløb som jeg har lavet, men hvis, hvis vi skal holde fast i det vi lige har snakket om, med at man godt kan lære nogle ting fra sig, kan du komme på et eller andet eksempel hvor du har... hvor du føler du har fået del i en eller anden viden, som du ikke ville være foruden? fra en spiller... #00:36:39-3#

respondant: fra en spiller? #00:36:39-3#

interviewer: ja, hvor du ligesom har plukket frugten af ens erfaringer eller #00:36:45-1#

respondant: ja... og det... der har jeg to spillere... #00:36:49-5#

interviewer: og hvordan er det blevet formidlet? det må du også gerne lige prøve at snakke om #00:36:50-3#

respondant: øhm... den ene spiller er Mikey Dennis, som jo er en sindsygt intelligent spiller, men han var også... han gjorde det også på en måde som var ret let at forstå hvor det var at han egentlig bare, ja, lidt ligesom jeg også prøver med spillere, hvor jeg føler jeg skal gøre det, bare tog mig med... sådan siger "nu skal jeg bare vise dig her, når du får den her på den her position, så skal du gøre det her" og sådan nogle ting... uden fra, hvor det er at, hvor jeg så har en træner i nakken der siger "okay, du skal løbe de her baner" og sådan nogle ting så, Mikey Dennis, han siger så lige "forresten kig altid efter bolden lige her fordi den er altid fri og når du får bolden lige her, så er det vigtigt at du altid lige kigger efter den her åbning fordi den er også nok fri. Og hvis det er at du så driver der, du kan se at der er en mand der trækker ind så kan du altid se modsatte hjørne, fordi der står jeg altid åben og du kender mig, jeg rammer den altid" sådan ligesom Mikey Dennis altid vil sige ik. Og det kan jeg bare huske, at det virkede sindsygt godt, fordi at en spiller i hans kaliber, dengang især, fordi jeg var sytten år, der var det som en svamp de ting han sagde altså, alle de ting han sagde det tænke jeg bare på "det skal jeg gøre". Det virkede så skide godt, der udviklede jeg mig sindsygt meget som spiller ik. #00:38:28-1#

interviewer: og det lyder på mig som om at det er små, sådan, ting han måske har tilegnet sig igennem erfaring, som han vælger at fortælle videre til dig. Hvor stor en del, altså det er sindsygt svært at svare på, men hvor vigtig tror du den der, jeg vil kalde det en deling af en viden, hvor vigtig tror du den er ift. ens udvikling som spiller? #00:38:48-7#

respondant: den er altafgørende syntes jeg, fordi at som ung spiller især, når man lige kommer op i de voksnes rækker, så har man altid spillet som en superstjerne, hvor det er at man, altså... jeg har altid været atletisk som ung, fordi at jeg spillede mod folk som var svagere end mig og i min position, der var jeg højest, det er jeg bare overhovedet ikke længere, så jeg var nødt til at ændre mit spil. Det hjalp han mig til fordi at dengang der havde jeg ikke brug for at lave den ekstra aflevering, for der kunne jeg bare slev score. Så på den måde der har virkelig igangsat min udvikling ik... det er også, Mikey Dennis har forstod også hvordan han skulle snakke til mig når jeg var så ung ikk... det har ret stor betydning at man har forståelse for hvem det er man snakker med og hvem man er som person. Der er også, det er jo en vigtig ting, altså at man kan se "okay, ham her han tager ros godt, han udvikler sig på ros og ham her, han udvikler sig på hvis man pisker ham og giver ham skæld ud, fordi at så tager han sig sammen" ikk. Hvorimod der er mange spillere som også som, hvis man pisker ham og giver ham skæld ud, så krøller han sammen ik. Og det, i mine øjne, det betyder jo ikke at han er en dårlig spiller, han skal bare snakkes til på en anden måde, og coaches på en anden måde... og det forstod Mikey Dennis, for der var også nogle andre unge spillere, som var helt anderledes end jeg var, og han gjorde overhovedet ikke det som han gjorde ved mig. Han var meget sådan selektiv sådan ift. sin coaching sådan "okay, Niller han skal sgu bare ud af landevejen. Han vil gerne arbejde hårdt" og så er det bare sådan "bliv ved med at put ting på ham" ikk fordi at jeg åd det råt på det tidspunkt #00:41:01-2#



interviewer: og det er jo så igen den der fra central til den perifere, eller den unge spiller. Og nu kunne jeg godt tænke mig din holdning til, fordi min holdning er at den er sindssygt vigtig men det er også ret vigtigt at man gør det fra central til central, fordi man kan lære meget af hinanden, vil jeg vove at påstå... og min store drøm det er at man bruger meget mere tid på at lære af hinanden fordi jeg mener at der eksisterer rigtig meget viden i holdet #00:41:34-8#

respondant: helt klart #00:41:36-1#

interviewer: hvad er dine tanker om det, hvis du skulle prøve at kommentere på det, er det spild af tid eller er det noget man selv, som spiller, skal opsøge? Jeg har jo prøvet at lave nogle, det er ikke sikkert at I har lagt mærke til det som spiller, men jeg har jo prøvet at lave nogle strukturer hvor at det ligesom sådan var oplagt. Jeg har ikke tvunget nogle til det, det har jeg forsøgt at sætte en streg under og at det var vigtigt at gøre #00:41:59-6#

respondant: jeg syntes det er en rigtig god måde sådan at... det syntes jeg i hvert fald det vi fandt ud af da vi gjorde det, central og sådan centrale spillere imellem, vi sad alle sammen rundt om bordet hvor vi jo alle sammen var rimelig centrale spillere. Hvor vi egentlig fandt ud af at vi jo egentlig var fuldstændig på samme side af hinanden, men at vi bare har gået i to måneder uden at viden det. Fordi at jeg tror at når det er man har spillet i så lang tid og har spillet på så højt et niveau og vi alle sammen er dygtige basketballspillere, så ved vi alle sammen lidt hvad det er der skal til for at nå til hvor vi er, og hvordan det er basket skal spilles, det formidles bare anderledes. På den måde der syntes jeg at det er en virkelig vigtig del også fordi at selvom man er erfaren, så glemmer man nogle gange hvad fanden formålet er og hvad gameplanen var og sådan, det bliver man sgu ved med at glemme... men formidlingen er vigtig fordi at især centrale spillere imellem, kan der opstå konflikter. Folk de kan tænke "hvad fanden skal du, så kommer du her og siger hvordan jeg skal spille basket?" #00:43:35-3#

interviewer: præcis #00:43:35-3#

respondant: og det tror jeg altså, det er en pisse let overgang fra central spiller til perifer, fordi at der er et hierarki på holdet... og træneren kan sagtens sige til en central spiller "prøv at hør du gør det bare som jeg siger fordi det er sådan det skal være og jeg gider ikke høre om du er enig eller uenig" hvor det er at som central til central, så er man dus og så kan der opstå debat og diskussion og konflikter fordi der er ikke nogen der er bedre. Det er især der man skal tænke over hvordan det er man skal sige det og hvordan man vil dele viden. Det er måske også der at det har været aller sværest sådan at sige til Javorn og Trey især fordi at... #00:44:36-4#

interviewer: deres personligheder har også været specielle ik? #00:44:38-0#

respondant: deres personligheder har sindssygt svære ik? Javorn faktisk ikke så svær igen altså, men Trey altså... har jeg aldrig oplevet noget lignende og det er sådan, der har man tit bare tænkt "okay jeg tror sgu bare at jeg lader den her ligge" også selvom at det havde været for hans eget bedste. Så det der med at være konfliktsky det ved jeg ikke om er en positiv ting eller en negativ ting. Det er det jo i nogle sammenhænge, nogle gange er man jo nødt til at sige det som det er ikk, men med sådan en som Trey, som er meget forankret i sine holdninger, så ved jeg sgu ikke lige hvad der er det bedste #00:45:25-8#

interviewer: nej. Tror du, nu tabte vi jo det her nedrykningsspil her rimelig tydeligt, tror du... jeg har mine holdninger til det, men tror du det her med at koordinere det har haft en betydning ift. at spille basket sammen? #00:45:45-8#

respondant: ja, det syntes jeg. #00:45:52-3#

interviewer: du nævnte det lidt selv tidligere #00:45:52-3#

respondant: der har været så lidt kontinuitet, og det har jo også gjort noget ved koordinationen... at man ikke har følt nogen fast struktur sæsonen igennem, det er vel noget med koordineringen at gøre #00:46:11-8#

interviewer: og hvad så med koordineringen lige i det fem kampe hvor I spiller, vi nåede så ikke at spille fem - tre kampe mod Værløse, hvordan har koordinationen eller hvordan har vi spillet som gruppe, eller hvad skal man sige, sammenlignet med Værløse som gruppe og har det haft en betydning for udfaldet?



#00:46:32-5#

respondant: der har været gejst i deres slæng. Vores har været sådan lidt "lad os nu bare få det overstået" og der har været... vi har ikke følt os som professionelle basketballspillere fordi at dels, så er vi sindssygt få spillere og vi har nogle trænere som er nødt til klæde om fordi vi er så få, så vi ligner nogle fjolser når vi varmede op ikk #00:47:00-8#

interviewer: ja, men hvis man kun skal snakke om det der sker indenfor de fire linjer på basketbanen i de tre kampe, hvad tænker du der ift.? nu putter jeg næsten ordene i munden på dig, men hvis du skal prøve at koble koordination og... du skal ikke prøve at koble det, jeg ved ikke, men hvis du kan følge hvad jeg tænker? det at vi taber nedrykningsspillet i tre kampe, tror du at vores evne til at koordinere har haft en eller anden indvirkning på resultatet altså i spillet? Altså har vi fungeret som en enhed eller har vi gjort det til tider? #00:47:37-6#

respondant: altså det har vi ikke, vi har ikke koordineret det optimalt eller ikke engang noget der ligner optimalt. Vi har måske koordineret, næsten det bedste vi har gjort i løbet af sæsonen, hvor det var at vi endelig begyndte at lave noget der ligner holdspil ikk. #00:48:01-0#

interviewer: hvad tror du har sat det igang? #00:48:06-6#

respondant: den anden kamp, kamp nummer to. Den var sådan lidt, altså der brugte vi jo en hel uge på at øve os på netop at spille som vi gjorde i kamp to og det er jo koordinering #00:48:21-2#

interviewer: hvordan føltes det at spille i kamp to så? #00:48:23-7#

respondant: og det føltes meget meget bedre, det gjorde det meget, meget bedre fordi at vi netop viste hvad vi skulle gøre. Hver gang den kom ind, så viste vi bare at der er to på den anden side, som er helt frie ikk og det åbner jo for skud eller penetration og det var lidt resultatet af en uges, rimelig koncentreret træning... at det var det vi gjorde, det er vores aftale, det er det vi gør, at når den kommer ind så "bare drop at dribble inside, bare kast den ud igen fordi at de samler sig simpelthen i midten forsvaret". Det er vel lidt forsøget på hvad vi har gjort med Mike hvor der har været meget scouting, og det syntes jeg også selv er godt, men jeg syntes der har været for meget af det, nogle gange skal man også lige huske at man skal lære af at spille. Vi har sat os selv meget i den der underdog-position, hvor det er at vi tænker "okay, nu skal vi bare komme ud med 120 i timen og så må de tilegne sig vores spil, i stedet for at vi hele tiden har skulle tilegne os deres"... jeg ved ikke om det er svar på dit spørgsmål? #00:49:58-3#

interviewer: jo #00:49:59-8#

respondant: altså det er sådan jeg har følt, gennem hele... store dele af forløbet. Jeg kan ikke rigtig huske så meget af forløbet før jul, det er all blurry, men jeg kan bare huske at der har ikke været tiltro til os fra oven... det har været måden der er blevet scoutet på, måden der er blevet talt til os og måde organisationen har truffet sine beslutninger, at der er ingen tiltro til at vi vinder kampen. Det gør noget ved ens spil. Hvor det var sådan sidste år at, der troede man at man kunne vinde hver eneste kamp. Det var sindssygt fedt #00:50:53-0#

interviewer: ja det er rigtigt, der vandt vi også flere kampe... #00:50:55-1#

respondant: det gjorde vi (latter) #00:50:58-7#

interviewer: jeg tror ikke at jeg har mere Niller #00:51:04-2#

respondant: nej... har du fået svar på de ting du ville? #00:51:12-4#

interviewer: ja... tak





## 11.5.2 Central spiller

interviewer: til at starte med Kasper Serritslew, så kunne jeg godt mig at du prøver at forklare med dine egne ord, hvad der ligger i begrebet vidensdeling ift. basketball #00:00:15-8#

respondant: ja, jeg tænker bare at det er, at jeg ved nogle ting som jeg ikke har sagt og der er nogle andre ting jeg kan se, de har måske ikke de samme erfaringer som mig, og så deler jeg ud af mine erfaringer simpelthen bare. Hvis jeg ser noget de gør som jeg ikke mener er rigtig, i anførelsestegn, så siger jeg det til dem og de siger det til mig, hvis de ser noget ved mig som de syntes kan gøres bedre og så kan jeg tage det til mig eller jeg kan lade vær #00:00:42-5#

interviewer: og hvem er det, noget du siger "de", hvem er det så du tænker på? #00:00:44-6#

respondant: det er de andre spillere #00:00:48-1#

interviewer: er det nogle bestemte spillere? #00:00:52-1#

respondant: nej, det er bare dem der er på holdet, altså der er nogen som jeg respekterer mere, tror jeg. Og så er der nogle af jer, som jeg vil lytte mere til end jeg vil lytte til andre, hvor jeg måske bare siger "det er fint" og så ikke tænker så meget mere over det. Så er der nogle andre gange, hvor jeg tænker "okay, den her spiller ved måske noget, som jeg har tænkt mig at tage til mig og tænke over i hvert fald #00:01:11-0#

interviewer: ja. Kan du prøve at brygge lidt mere supper på det her altså, hvad tænker du så, hvad for nogle spillere vil du lytte til og hvad for nogle spillere hvil du i mindre grad lytte til? #00:01:24-5#

respondant: altså på vores hold? #00:01:24-5#

interviewer: ja, og hvad er det for nogle typer af spillere? #00:01:25-4#

respondant: jamen, så vil jeg lytte til dem hvor jeg kan se at de kan spille basket og at de ved nogle ting... og det er typisk nogen som har en erfaring, tror jeg, og så skal de have vist det over for... jeg skal kunne se det og det skal ikke bare være gamle statistikker og gamle video og om andre de syntes det. Det kan jeg ikke bruge til så meget, jeg skal kunne se det til træning og på banen og så er det der de skal vinde respekt fra mig, eller i hvert fald... og så er det dem jeg lytter til #00:01:55-6#

interviewer: hvad kan man dele i basket så, hvis du skal prøve at tænke på hvilke former for viden der eksisterer? #00:02:11-1#

respondant: jeg tænker at, når vi er voksne som vi er, så er det mest krydser og boller, man kan dele ud af. Jeg tror ikke det er så meget teknik, jeg tror det er jeg nok ved at være ret godt sat i, den måde jeg skyder på, det er der ikke nogen der kan ændre på, men der er nogle der kan lære mig nogle nye moves, det er klart, men jeg tror ikke at den måde, jeg afvikler nogle forskellige ting på, det er jeg sat. Det skal mere være nogle ting jeg kan tænke over i en kamp fx, hvad kan man ligge mærke til, hvordan man kan... anticipate nogle ting, og sådan nogle ting, i forsvaret eksempelvis, og på den måde ligesom læse spillet noget mere og på den måde tror jeg, at det er det man ligesom kan få mest ud af, eller det som jeg kan i hvert fald #00:02:55-5#

interviewer: ja... det her forløb som jeg har forsøgt at implementere over en tre fire ugers tid, hvordan har du oplevet det. Altså hvordan har din, sådan hudærlige, følelse og oplevelse af det forløb været? #00:03:13-0#

respondant: så tror jeg godt at det havde været lidt før, det var lige lidt presset, et lidt presset tidspunkt, med slutspilskampe og sådan noget og så tror jeg det ville have været rigtig godt, hvis man havde gjort det helt fra starten af, hvor vi ikke, hvor vi ikke havde skiftet nogle spillere ud løbende. Fordi det tror jeg, hvis du også har en eller anden form for sammenhold igennem det, så tror jeg de kan bidrage positivt til hinanden... ja #00:03:42-0#

interviewer: noget af det i også tog hul på i jeres gruppe, da I fik lov til at sidde og snakke sammen, det var også sådan meget sociale ting, virkede det som om... sådan noget mandskabspleje #00:03:50-3#



respondant: ja. Det syntes jeg er helt vildt vigtigt... når vi skal snakke sammen i hvert fald, at det bliver gjort på en ordentlig måde også #00:03:59-0#

interviewer: ja. Hvis man skal prøve at isolere det sådan basketfaglige og delingen af fx krydser og boller, som du selv henviste til, eller nye moves eller bevægelser, var der noget af det og hvad er din holdning til at prøve at bruge noget energi på det som træner i forbindelse med baskettræning på eliteplan? #00:04:19-7#

respondant: altså at træneren skal være mere... #00:04:20-7#

interviewer: ja men bare hvis man, det der med at... mit store ønske er jo og sådan at implementere en kultur hvor man gør hvad man kan, for at dele en viden. Hvordan har du det med det? Syntes du at det er spild af tid eller? #00:04:33-2#

respondant: nej det syntes jeg er en rigtig god ide faktisk #00:04:34-7#

interviewer: hvorfor fanden er det det? #00:04:35-1#

respondant: (latter)... jamen det er bare fordi at... jeg syntes lidt det vi har manglet på vores hold, det er en form for veteranspiller. En der kan give nogle erfaringer videre, en der har stået i nogle situationer før, som vi ikke selv har... som der ligesom kan give det videre, det har jeg lagt mærke til at de har ved nogle af de andre hold i Bakken og Svendborg, de der lidt gamle klubber, på en eller anden måde. Det syntes jeg lidt vi har, det har jeg savnet nogle gange... men det er ligeså meget for også bare at holde humøret oppe simpelthen, hvis man er i en lidt træg periode eller at der så er nogle som kan gå ind og sige "vi gør sådan og sådan og sådan. Prøv at ligge mærke til de her ting" eller ""jeg har set du gør... du laver tit det her spin-move, prøv at gør det den anden vej" nogle simple små ting, det tror jeg altid, dem tror jeg altid at man kan lave om, selvom at det ikke er krydser eller boller... så der syntes jeg da helt sikkert at man kan hente noget #00:05:28-9#

interviewer: kan der være nogle negative sider af det også? #00:05:35-1#

respondant: jeg tror det bliver negativt, hvis det er en dårlig måde man gør det på, hvis man kommunikerer negativt altså hvis man føler at man får skældud hele tiden. Eller også bare hvis du bliver rettet hele tiden, der er ikke nogen der gider at blive hver dag uanset om det er det samme og om man kan være nok så dum, så... der er ikke nogen der gider at høre på de samme rettelser hele tiden... så må man også bare, syntes jeg, som den der giver rådet, fordi nu har jeg prøvet og han kan ikke lære det, så jeg må jeg prøve at bryde ind og gøre nogle andre ting. I hvert fald give nogle råd til nogle andre ting, det andet der det tror jeg bare at det bliver noget mudderkastning og man kommer sgu ikke rigtig videre tror jeg, og så begynder man bare at blive irriteret på hinanden, eller den ene bliver irriteret over at den anden ikke fatter noget, og den anden bliver irriteret over at "kan du ikke bare lade mig være lidt"... men selve vidensdeling i sig selv, kan jeg ikke se noget negativt ved, det er kun måden man gør det på tror jeg #00:06:27-2#

interviewer: jeg planlagde det sammen med Mike og han... i forløbet var han sådan meget obs på at det, for ham, ikke skulle blive en snakkeklub og at os spillere skulle også forstå at det også var ham der afgjorde hvad det var for nogle beslutninger der skulle tages... og på hvilke tidspunkter man ligesom kan diskutere om tingene... og jeg oplevede nogle tidspunkter, så nogle tidspunkter, hvor vi sådan i forbindelse med taktik og gennemgang af plays, hvor han faktisk gav afkald på nogle ting som han selv havde bestemt forinden... jeg ved ikke om du kan huske nogle af de situationer? #00:07:00-8#

respondant: jojo, jeg ved godt hvad du mener #00:07:02-6#

interviewer: ... hvad er din holdning til det, som central spiller, at der lige pludselig bliver sat spørgsmålstegn ved det træneren kommer og siger? #00:07:12-1#

respondant: jeg syntes, for det første så skal der meget til før at jeg syntes det bliver en snakkeklub, så længe man ikke gør det, så længe det er udenfor gulvet, altså udenfor hallen, der syntes jeg man må sige alt det man vil, men jeg syntes også at man som træner, så skal man også kunne have den der respekt fra spillerne om "vi gør det som jeg siger, uanset om I kan lide det eller ej" og så syntes jeg at det er pisse



hamrende irriterende, at det lige pludselig ændrer sig uden nogen egentlig begrundelse... så skal man lade være med at være så rigid i det, til at starte med, og sige "vi gør det på den her måde her, men hvis der er nogle der har en god ide så må de også godt sige det"... #00:07:48-2#

interviewer: fordi jeg oplevede nemlig, hvis jeg lige må afbryde dig, så oplevede jeg nogle inden for hal-lens fire linjer, hvor vi står og snakker om et play eller noget vi skal have løst en taktik på ift. Værløse, hvor at vi fx aftaler i zonen, at vi skal bumbe ned, og ikke bumbe ned, på nogle forskellige tidspunkter. Det var ikke Mikes oprindelige ide #00:08:07-0#

respondant: nej... det bliver lidt uautentisk fra trænerens side og så kan det godt lidt bære over til nogle andre situationer, hvor man tænker "nårh okay, jamen det skifter sikkert sikkert alligevel"... ved den slags, så skal man selvfølgelig tage det bedste, den bedste mulighed, det nytter bare ikke noget at du gør det hele tiden. Altså hele tiden at rette det igennem og sådan noget, så bliver alle ligesom også bare lidt småforvirret tror jeg over hvad vi egentlig, det blev jeg i hvert fald nogle gange hvor jeg simpelthen ikke vidste "jeg ved ikke hvad aftalen er lige nu". Så kommer man sgu hurtigt til at se lidt fjollet ud #00:08:35-8#

interviewer: kunne du mærke det under kampene føler du? #00:08:41-6#

respondant: jeg kunne godt se det... jeg tror måske man bliver lidt grebet af kampen og sådan, bare spille-re videre, men jeg kunne godt se nogle gange, når jeg kom ud at sidde og jeg så kunne se at "okay, vi aner jo ikke fanden vi laver lige nu" nu er der i hvert fald nogen der spiller en slags zone og nogen der spiller en helt anden slags zone, og der er ikke rigtig noget af det der virker. Så ja, der kan man klart se det og så det også bare frustrerende som spiller når der ikke er enighed #00:09:08-8#

interviewer: jaja, præcis... jeg skal lige kigge på hvor langt vi er kommet... vi snakkede lidt om former for viden, hvor du satte lidt ord på hvad for nogle ting man kunne prøve at sparre om... hvis jeg nu siger til dig, at der på et hold eksisterer en eller anden viden, som ligesom er, det er et krav at folk på holdet de kender til den viden, plays og sådan noget, løbemønstre #00:09:36-7#

respondant: sådan en kultur også? #00:09:36-7#

interviewer: jah, men sådan helt basketfagligt, der er nogle krav til hvad man, som spiller for at være på Aalborg Vikings, skal vide. Man skal vide hvad for nogle systemer vi løber, hvad er vores kald, alle de her forskellige ting og sager, som gør at man kan være med til træning og kamp. Det er sådan en eksisterende viden... hvem tror du, hvad skal man sige, hvem tror du besidder den viden og hvordan tror du den, er det de samme spillere eller... altså tror du alle er på samme side og har været det i det forløb vi har haft? #00:10:07-7#

respondant: nej det tror jeg desværre ikke jo, men det skal alle jo være, syntes jeg. For ellers så virker det jo ikke jo, det tror jeg ikke at vi alle har været, men det er også fordi at vi har skiftet så mange gange... hvad der er hvad, og også nogle af de samme kald har betydet flere ting, altså bare "1" det har været forskelligt, jeg tror at det har skiftet sådan tre gange... så kan det bare godt blive lidt forvirrende fordi det har der ikke været enighed om #00:10:37-9#

interviewer: nej. Hvordan kan man lave om på det? #00:10:45-6#

respondant: hvad mener du? #00:10:45-6#

interviewer: teoribøgerne snakker om det her med at koordinere opgaver og opgaveløsning som hold, bl.a. igennem kommunikation, så det her med at hvis alle ved hvad opgaven er og hvordan man løser den, så er det nemmere at løse en opgave #00:10:58-4#

respondant: altså som et play eller sådan? #00:10:59-4#

interviewer: ja eller at vinde en kamp fx, eller vinde en halvleg. Det er også forskellige opgaver ikk, og hvis man går efter teorien meget nøgternt, så siger den at de dygtige hold, de er rigtig gode til at koordinere opgaver og de lidt mindre stærke hold, eller teams om man vil i sport og uden for sport også, de er dårlige til at koordinere... hvordan tror du man kan forbedre koordineringen, den fælles, kollektive ko-ordinering på et baskethold? #00:11:31-3#



respondant: ja jeg tror at det først og fremmest kræver at man ved hvad ens rolle er inde på banen, og hvad der forventes af en selvfølgelig, men også at man har nok selverkendelse til selv at vide hvad man er god til og hvad man ikke er god til, for at kunne bære den opgave, sådan at man tager de bedst mulige beslutninger de fleste gange... og der kommer vi også lidt tilbage til at man skal sige tingene ordentligt til hinanden, og så tror jeg også bare at det kommer tilbage til at man skal sige tingene ordentligt til hinanden, når man vil have noget ændre. Fx så tror jeg aldrig nogensinde at det hjælper kan hjælpe nogen, at man råber sådan af fx Sebastian og Brandon, som vi har gjort i år, det kan ikke hjælpe nogen til at forstå en opgave bedre. Altså så må man erkende at de er med på det her præmis og så må man bruge det som man kan, eller... og så må man gøre det uden for banen bagefter, en og en eller sådan noget, to og to, i stedet for nærmest at ydmyge nogle gane, syntes jeg, en spiller foran alle de andre. Det er der ikke nogen der får noget ud af så er der ikke nogle opgaver, som kan blive løst på den måde i hvert fald. Så jeg tænker bare at man skal frem til at snakke til hinanden på en fornuftig måde og finde frem til hvad ens rolle er, og så være realistisk om hvad ens rolle skal være. #00:12:55-6#

interviewer: du er en af dem som snakker rimelig meget på vores hold, syntes jeg... og det virker som om at du kommunikerer rimelig meget for at, sådan virker det i hvert fald på mig, for at få folk til at forstå deres roller og forstå hvad man gør hvornår, og på en eller anden måde prøver at skabe noget kohæsion, virker det som om på mig i hvert fald. Det ved ikke om du selv ser sådan... kan du huske nogle konkrete eksempler hvor at du, på en eller anden måde, har afhjulpet at folk har sådan lidt splittet eller... gør du dig nogle tanker om hvad kommunikation betyder, siden at du gør det så meget? #00:13:40-6#

respondant: nej men jeg tænker altid over, at det nytter ikke noget sådan at skælde folk ud, man bliver også nødt til at sige hvis de gør noget godt, ikke alle men måske mest dem som ligger lidt i periferien, fordi at de får ikke rigtig den der, de får ikke rigtig, hvad skal man sige, præmien inde på banen i form af minutter og så bliver man nødt til at give dem noget i en anden form. Det nytter ikke noget kun at sige når de gør noget skidt, man bliver også nødt til at give folk noget kredit når de gør noget godt og så har jeg også gjort en del gange, at hvis jeg så har skældt nogen ud, at jeg så kan se "okay, der gik jeg måske nok over stregen". Så syntes jeg også at jeg har været henne bagefter og sige "det var sådan her jeg mente det, det var ikke meningen at det skulle lyde som om at jeg ville skælde dig ud. Det var mere bare sådan at jeg måske var oppe at køre over at vi var ved at... vi var på et tidspunkt i en kamp, hvor jeg var lidt frustreret og det var egentlig det her jeg mente" Sådan for lige... #00:14:34-5#

interviewer: for lige at få samlet op #00:14:32-9#

respondant: for lige at få samlet op, ikke så meget for egentlig at undskylde, for jeg har egentlig ment det jeg har sagt, men mere bare for lige at være sikker på at vedkommende har forstået det, som jeg mente det og ikke som i ren skæld ud bare. Det tænker jeg egentlig lidt over, altid lige at få ind... bare for at, jeg syntes bare at det er vigtigt at have en god atmosfære, altså vi bruger pisse meget tid sammen og så er det irriterende hvis man skal gå rundt og være sådan lidt, lidt mugne overfor de fleste eller alle de andre, det er der ikke nogen der får noget ud af. Det bruger jeg fandme for meget tid med jer på, til at jeg gider... så det er nok mest på den måde at jeg tænker det #00:15:17-5#

interviewer: okay... så kunne jeg godt tænke mig at spørge dig om... nu nævner du selv nogle gange, at hvis du sparrer med nogen eller giver nogle kommandoer, eller råber, så er det sådan perifere spillere tit. Dem der ikke helt er med på plays'ne. Ser du et mønster i hvad for nogle relationer hvori at man ligesom deler ud af nogle kompetencer, hvor man sparrer? #00:15:46-7#

respondant: altså jeg vil helt klart helst dele ud til dem, som jeg kan se gider at høre på det... men jeg syntes ikke at det nødvendigvis kun er til de perifere spillere, jeg syntes også godt at jeg kan sige det til dig og Niller og Mike, for den sags skyld, osv. og til... og sidste år syntes jeg godt at jeg kunne sige nogle ting til Joe og Joey også, men jeg gider ikke at sige det til folk, hvor jeg kan se at de enten ikke lytter eller som, ikke svarer igen, men undskylder fx hvis jeg siger "prøv at kig efter det her" og så de siger "nej men, det er vigtigt at du gør sådan og sådan" eller "du skal kigge efter det her". Så gider jeg til at skulle diskutere med dem... så kan det også være ligemeget, så gider jeg ikke til at gå ind i det #00:16:27-3#

interviewer: hvorfor tror du at det er sådan? #00:16:32-6#

respondant: hvorfor? #00:16:32-6#



interviewer: ja det svarer du jo selvfølgelig lidt selv på nu, at det er fordi at du ikke gider at diskutere, men hvorfor tror du at der er det mønster, at du sådan snakker eller sparer meget med folk, hvor du ved at det bliver taget godt imod? #00:16:40-9#

respondant: det er jo bare ligesom at man ikke gider at snakke for døve ører, det er jo bare spild af min egen tid og måske også, så bliver jeg bare lidt irriteret over det og det gider jeg ikke #00:16:51-5#

interviewer: fordi de spillere, som du selv nævner før, bl.a. amerikanerne, det er jo dem som spiller de tungeste minutter og dem som måske faktisk spiller med mest af tiden #00:16:58-2#

respondant: jaja, men helt sikkert... der er bare så stor forskel på dem og på hvor meget man kan snakke med dem... fordi at jeg syntes egentlig godt at man kunne sige nogle ting til Dimitrius og han også ville sige "okay", om han så gjorde det det er så en anden sag, men han lyttede i hvert fald og hørte hvad jeg sagde, og ikke bare slog det væk. Der vil jeg jo gerne, men jeg gider ikke hvis man bare får et... et blik, du ved, som om man er idiot, det gider jeg ikke, det gider jeg sgu ikke at gå op i, så vil jeg hellere bare sparre med nogle andre #00:17:34-5#

interviewer: ja, fint.. #00:17:36-8#

respondant: så det er ikke så meget med hvor mange, hvor meget man spiller, men mere hvordan man er og hvordan man tager imod det... god opførsel vil jeg kalde det #00:17:50-6#

interviewer: ja (latter)... det var lidt en mangelvarer #00:17:54-5#

respondant: ja #00:17:54-5#

interviewer: ... hvis vi nu prøver at lade det ligge, og så prøver at tage stilling til alle de ting som, hvad skal man sige, du har lært i basket... så har du lært at skyde, lært at dribble og alle de der sådan, hvad skal man sige, motoriske ting. Det er jo noget man lærer selv, men hvis vi holder os til sådan de der vidensformer, som vi har snakket om, hvordan har du tilegnet dig læring og viden i basket og fanger du stadig nogle ting, snubber du stadig nogle ting? #00:18:30-0#

respondant: ja... jeg tror at jeg har lært det meste ved at være yngre end de andre jeg har spillet med, da jeg var ung, når jeg har været med på de voksnes hold som ungdomsspiller, eller... ja, der tror jeg at det er der hvor jeg har lært mest. Ellers så tror jeg at det er når jeg har hørt nogle andre spillere eller trænere, når de har sagt noget til nogle andre spillere, der ikke lige er mig, så stadigvæk lyttet og sige "okay, det er egentlig en meget god ide". Så der tror jeg mest at jeg har lært det, jeg tror aldrig rigtig at jeg har lært noget af at se video fx, det tror jeg sgu ikke at jeg har samlet særligt meget op på, altså jeg kan godt se når jeg laver nogle fejl der, men jeg lærer helt klart mest ved live-action, syntes jeg. Jeg syntes det er lidt svært lige at huske fra gang til gang alligevel... og slet ikke af at se nogle andres kamp på tv eller sådan, det er sgu meget begrænset hvad jeg har, hvad jeg lige har samlet op der. Når det så er sagt, så er der da nogle ting, nogle tendenser syntes jeg, måske, hvis det er man skulle tage noget fra fx video ikk. Så er det mere nogle tendenser jeg kan ligge mærke til og ikke så meget sådan, nogle konkrete bevægelser eller... #00:19:51-2#

interviewer: nej... så du gør dig ikke nogle tanker om hvor du sådan snupper viden henne, det er mere hvis det sådan kommer til dig? #00:20:01-6#

respondant: nej, jeg har ikke tænkt over det i hvert fald #00:20:01-6#

interviewer: nej. #00:20:04-0#

respondant: jeg har aldrig tænkt sådan "nu skal jeg lytte, nu skal jeg hører efter" det kan jeg sgu ikke lide... #00:20:09-9#

interviewer: det kunne godt være man opsøgte nogle bestemte spillere, på en eller anden måde eller gravede lidt efter det #00:20:13-8#

respondant: det tror jeg ikke... ikke sådan hvor jeg sådan er gået hen og... ikke hvad jeg kan komme i tanke om i hvert fald. Det har mest bare været sådan i løbet af noget action #00:20:25-6#



interviewer: ... da i var i den her gruppe her, hvor bl.a. Javorn han var og dig og Jeppe, som skytter, snakkede om at... det er selvfølgelig også mere sådan en måde lige at, hvad skal man sige, lige at få drøftet nogle ting på, så man ved hvad de andre føler. Det er jo netop, ja jeg vil jo så kalde det en deling af en eller anden viden, men det er jo... I har et spørgsmål, som så bliver besvaret af Javorn i den der gruppe, om at I syntes ikke at det er så fedt når andre skal bestemme om I skal skyde bolden eller ikke skyde bolden #00:21:02-1#

respondant: arg ja, ja #00:21:00-1#

interviewer: ... det har jeg hæftet mig ved i hvert fald, for det er jo, frem for den der... hvad skal man sige, centrale til perifere spiller, så er det jo mellem centrale spillere som, på en eller anden måde mødes eller koordinere nogle ting ikk... det kan jeg også huske at du snakkede om senere, men det er selvfølgelig ikke noget som du har opsøgt selv... men hvad, gjorde det, ændrede det nogle ting overhovedet det der i lige snakkede om, eller var det bare rart at få sagt? #00:21:30-5#

respondant: en ting er i hvert fald, at det bare er rart at få sagt... men han spillede jo ikke rigtig, så, fordi der er der ikke noget med... men det er bare generelt irriterende at få det... jeg syntes at jeg kender min rolle ret godt og det ved jeg også at Jeppe han gør, og så er det lidt irriterende at få at vide hvornår man skal gøre nogle ting. Altså alle kan få brug for et lille skub, det kan jeg også godt selv og det har jeg også haft, lige sige "du må godt skyde nu", men det er fordi at James, sidste år, sagde "du skal skyde noget mere" okay og det giver også noget selvtillid, at der er nogen der tror på det, men det hjælper bare ikke noget, det er igen lidt det der med den negative og positive måde at sige ting på, det hjælper ikke noget at råbe "skyyyd!", bare råbe sådan, fordi så er man bare sådan "kan du ikke bare holde din kæft". Så er det bedre at få den der at vide med "du bliver nødt til at skyde, du skal skyde noget mere" og så må du selv vælge hvornår at det skal være. Det nytter ikke noget og sådan gå ind og sige "jeg ved hvordan det er at være der hvor du står nu Kasper, jeg ved hvordan det er at have bolden der hvor du er lige nu, og du skal gøre sådan her" for det aner de ikke en skid om. Så er det bedre måske bare at sige sådan bagefter "pløk noget mere, skyd noget mere Kasper, du er åben" og sådan noget "bare gør det" og "der sker ikke noget med at du brænder" og sådan nogle ting. Det syntes jeg er rigtig godt, men det er igen tilbage til hvordan man siger tingene. Er det konstruktivt eller ej, fordi jeg ved jo godt i den situation hvordan han mener det... jeg er jo ligeså frustreret i kampens hede, som han er, altså jeg forstår på en måde som jeg vælger at forstå det og han siger det, sådan som han tror han siger det. Og så er det bare der man godt kan clinche lidt, tror jeg. #00:23:08-3#

interviewer: ja... #00:23:11-8#

respondant: ja... så syntes jeg også bare at det er rart lige at få rensset luften lidt efter sådan nogle ting der, så man ikke selv render og tænker "jeg syntes han er en kæmpe idiot, får jeg stadigvæk bolden" #00:23:22-5#

interviewer: jaja. Har der været nogle eksempler hvor luften den blev rensset? #00:23:27-6#

respondant: jeg snakkede faktisk med ham lige efter den situation, i en kamp vi spillede, hvor jeg ligesom "jeg ved godt hvad det er du mener, jeg er også bare frustreret. Jeg forstår godt hvad det er du mener" og så er han sådan "jaja, selvfølgelig. Jeg vil bare gerne have at du skyder" og sådan nogle ting. Så kan vi spille videre i kampen, fordi der var en timeout lige der, hvor vi snerrede ting og så kan jeg godt gå ind og tænke... eller have det sådan lidt "... nårh ja, godt ord igen" så syntes jeg det er fint sådan lige sådan at få "det var sådan her jeg forstod det, det var sådan her jeg mente det. Hvad siger du til det?" "ja, men det syntes jeg også". Fordi at ofte så, tror jeg, egentlig at man er rimelig enige om tingene, man bliver bare lidt ophedet af situationen #00:24:06-5#

interviewer: ja... fint... jamen det svarer du sådan selv på, mit næste spørgsmål her, prøv at tænke på, hvis du prøver at sætte dig ned og se om du kunne... finde frem til om du har oplevet nogle situationer hvor, i mit forløb, hvor du har delt en viden eller hvor du har hæftet dig ved et eller andet du har fået at vide af nogen, som du sådan... kan huske på stående fod #00:24:30-6#

respondant: i det her forløb? #00:24:30-6#

interviewer: ja, sådan, ja. Om det overhovedet har hjulpet en skid eller om du... #00:24:37-5#



respondant: ligeså rart som jeg syntes det er godt at få luftet nogle ting, ligeså godt er det jo også at høre hvad andre de har tænkt og hvordan de har det med nogle ting. Selv Dimitrius, når han begynder på, når han siger hvordan det er, når han hele tiden får noget at vide om, hvad han skal gøre hver gang han får bolden. Hvor jeg måske har tænkt "nårh ja, det har han sku nok ret i" der kunne det godt være at man er lidt efter ham, eller der er nogle der plejer at være lidt efter ham, på de forkerte tidspunkter. Det kan jeg egentlig godt følge ham i og så støtte op om det bagefter og sige "bare bliv ved med at gør det sådan... jeg kan godt se hvad du mener" det tror jeg er en god ide, sådan at andre heller ikke står alene med det de syntes. Jeg vil selvfølgelig gerne have det bedste frem i alle dem der spiller på mit hold, fordi jeg vil gerne viden. Så kan det ikke nytte noget at en der spiller tunge minutter, render rundt og ikke spiller sit bedste, det får jeg jo ikke noget ud af. #00:25:32-2#

interviewer: hvordan ser du så kommunikationen og sådan, vidensdelingens, potentiale ift. det? Mener du at det kan gøre en forskel, hvis man bruger noget energi på det? Kommer det helt af sig selv? Altså jeg har forsøgt at give sådan en struktur, hvor der ligesom har været, jeg har ikke forsøgt at forcere noget. Jeg har bare prøvet at sætte nogle rammer op som gjorde at, hvis I havde lyst, så kunne I altså snakke sammen ikk... men jeg så nogle gange at det også forekom naturligt ligesom. Det virkede det som om. Hvordan er din opfattelse af det? #00:26:00-1#

respondant: jamen jeg tror da helt sikkert at man bliver nødt til at gøre det lidt struktureret i starten og sige at... ligesom bare få det skudt igang, ligesom bare få det sat igang og så tror jeg godt at det kunne komme ligeså stille af sig selv. Det skulle det da gerne. Fordi at ellers så kan det også godt blive lidt for... lidt for opsat, lidt for kunstigt på en eller anden måde, hvis ikke det kommer af sig selv i en situation, og ikke først dagen efter eller en uge efter, men det kommer "der var noget, sådan her er det"... så giver det måske også et lidt større indtryk, fordi det er jo i betragtning af en eller anden situation der lige er sket, og ikke ud fra en eller anden generel tendens... #00:26:47-5#

interviewer: det skal også ligesom give mening ikk, Niels snakkede også om det her med at huddle up, i spilpauserne. Hvis man får at vide at man skal huddle op... #00:26:54-7#

respondant: så aner du ikke hvad du skal sige #00:26:54-7#

interviewer: så ved man ikke hvad man skal sige, men hvis man selv gør det, selv tager, hvad skal man sige, tager initiativet til det, jamen så kommer der også nogle gode ting ud af det #00:27:03-5#

respondant: ja, det kræver bare også at de andre, de der er på banen, de kan forstå at komme derhen når der er en der råber og så må man respekterer "okay, der er altså en af de andre der har noget han syntes er vigtigt at samles om" så nytter det ikke noget bare at tulle lidt rundt fire meter væk og så bruge et halvt, eller halvdelen af den naturlige pauser der er i kampen, til at sige "kom herhen" #00:27:21-5#

interviewer: hvor vigtigt er det at bruge de her naturlige pauser, hvor vigtigt er det at huddle op, hvad snakker I om? #00:27:27-0#

respondant: ... jeg tror, hvis jeg engang imellem siger noget så er det mest bare... noget motivation, jeg går aldrig ind i noget konkret rigtigt, det gør jeg ikke i hvert fald, det er der nogle andre der gør, så vidt jeg husker. Men det er mere bare sådan "gutter, nu skal vi, vi bliver nødt til at løbe i angrebet og vi bliver simpelthen nødt til at få nogle stops i forsvaret, snakke i forsvaret" altså det er den der metating og mere generelle ting, fordi det er det der er tid til lige der, det skal gå lidt hurtigere. Du kan ikke gå ind og sige at "vi skal gøre nogle plays sådan og sådan" Så skal det i hvert fald være meget specifikt i hvert fald. Det er mest det. Jeg syntes heller ikke altid at det nødvendigvis behøver at være en egentlig snak og så syntes jeg heller ikke kun, at man skal gøre det når det går dårligt, jeg syntes også man skal gøre det når det går godt, vil jeg sige. Man kunne godt sige "okay gutter, det går pisse godt, lad os fortsætte med der her. Måske skrue lidt op hist og pist" Ellers som spiller så... alle har brug for lige at få den der "det går godt" og hvis det går skidt så "ja det gør det, nu gør vi det sådan" nu vågner I lige op #00:28:39-7#

interviewer: hvis du... det, jeg tror det bliver det sidste som jeg har. Hvis du sådan... nu er det en lidt speciel situation med vores hold, fordi at der er så mange ting og sæsonen har været ret speciel, men hvis du tænker på de tre kampe som vi spiller imod Værløse, som vi taber, kun på banen i hallerne, rent basket-fagligt, fem imod fem og en bold ikk, hvad tror du er udfaldsgivende for at Værløse ligesom vinder alle tre kampe? #00:29:07-7#



respondant: jeg tror det er... #00:29:11-2#

interviewer: kan der være en forskel på, har der været en forskel? #00:29:11-5#

respondant: ja jeg tror at de er gået ind til kampene med den tro på at de vinder og de kender hinanden rigtig godt. De kender hinanden godt alle sammen, men der er mange af dem som har været der i lang tid og så tror jeg også at de ved lidt hvad deres roller er. Nu spiller de ikke helt vildt bredt ligesom os, altså det er meget de samme der er inde hele tiden... men jeg har lidt indtrykket af, at de ved hvad de er gode til og hvem der er gode til hvad og hvornår de skal gøre det de er gode til. Og så tror jeg også bare at det kræver man respekterer hinanden lidt som spillere og det har jeg også egentlig indtrykket af at de gjorde #00:29:49-1#

interviewer: ja det syntes jeg også #00:29:49-1#

respondant: selvom at, eller det gør de jo overfor os andre, jeg ved jo ikke hvordan det er når de er, når de er i træningslokalet, men på trods af at der er en af deres spillere, som står for halvdelen af deres afslutninger, så bliver de alligevel ved med at give den til ham og sige "godt" når han gør nogle ting... og bliver ved med at spille og ligesom... og ja "det er der vi kan få nogle gode ting ud af det" og så gør de det. I stedet for at "han skal ikke skyde hver gang. Nu hamrer jeg bare et eller andet lort afsted". På trods af at man måske er mere åben... #00:30:23-6#

interviewer: og det mener du ikke at det var tilfældet for os, eller i ligeså stor grad? #00:30:25-2#

respondant: jeg syntes faktisk at vi blev gode til det til sidst. Måske de to sidste kampe, eller halvanden i hvert fald. Hvor vi begyndte og se, eller at aflevere den lidt mere rundt og det kunne vi måske godt have brugt tre måneder før og ikke først under de kampe der #00:30:40-9#

interviewer: det blev lidt sent at gå igang #00:30:41-0#

respondant: der er lidt for sent fordi at når man så kommer ind, som spiller der ikke er vandt til at få bolden der hvor man gerne vil have den, og man så får den lige pludselig. Så kan man godt blive, eller så bliver man sgu lidt overrasket "nårh sh... så fik jeg den sgu øøhh aargh" og så er det at man måske ikke spiller sit naturlige spil og ja... du forstår hvad jeg mener, man bliver lidt sådan #00:30:59-6#

interviewer: jaja, man føler at man skal ramme #00:31:00-3#

respondant: ja præcis, præcis "fuck mand, jeg bliver nødt til at ramme ellers så får jeg den fandme ikke igen" og det er aldrig nogen bolde der er givet i for, det tror jeg ikke... ja, jeg tror da mest at det er det #00:31:15-5#

interviewer: fedt Kasper, jeg har ikke mere

### 11.5.3 Perifer spiller

interviewer: Frederik til at starte med så kunne jeg godt tænke mig at præcisere at det er din holdning til tingene og det vigtigste det er at, de ting du siger det er ting som du kan stå inde for og at de ikke er, hvad skal man sige, domineret af nogen andres holdninger eller min holdning, eller hvad du tænker jeg gerne vil have at du svarer. #00:00:29-6#

respondant: ja #00:00:29-6#

interviewer: hvis du, til at starte med, kan prøve at definere hvad du tænker at vidensdeling det er i basketsammenhænge #00:00:37-8#

respondant: jamen så tænker jeg fx når ældre, mere erfarne spillere, evt. kan hjælpe andre i form af at de ligesom har erfaring og når noget viden, som stammer fra deres erfaringer, som man jo så ikke har som yngre spiller, måske, måske også som ældre spiller, i og med at man ikke har været i de samme situatio-





ner, og på den måde kan man ligesom drage nytte af det og lære af andres erfaringer, frem for ligesom at vente på selv at skulle få den her erfaring #00:01:10-2#

interviewer: hvad er din holdning til dets relevans i basket altså? #00:01:14-6#

respondant: jamen jeg syntes det er, jeg tror det er ret vigtigt, jeg føler selv at, nogen gange når man har lavet et eller andet, og så der er en spiller som kommer over og har sagt "prøv lige at hør, tænk lige over det her og det der. Pas på ikke at gøre sådan her, fordi så gør de sådan her og så mister du bolden" eller et eller andet... det gør meget. For så ved man det og man har måske ikke lagt mærke til det før måske, så det hjælpe ligesom i udviklingen #00:01:40-5#

interviewer: er det... er det nogle ting som du mener skal komme fra de andre spillere eller er det en træners rolle, hvor ligger det der ansvar ift. at distribuere viden? #00:01:52-5#

respondant: jamen det er jo som sådan ikke et ansvar, det er jo frivilligt, der er jo noget folk ligesom gør af deres egen interesse for at gøre andre bedre. Jeg tror at trænerens rolle er jo klar defineret ift. at gøre det bedste for at få holdet til at vinde og dermed også lære fra sig, men som spiller er der jo egentlig for at spille og så er det med at lære fra sig måske sekundært #00:02:18-8#

interviewer: ja #00:02:19-6#

respondant: men jeg ser det helt klart som et plus, hvis folk de gør det, i hvert fald for mig selv, hvis man ligesom får noget feedback fra andre spillere #00:02:30-2#

interviewer: hvordan har du så oplevet det forløb som jeg har prøvet at sætte igang, hvad har dine tanker været? #00:02:35-9#

respondant: det var lidt sent ift. vores forløb ift. sæsonen og vi havde måske nogle spillere, som ikke var så interesseret i det på det tidspunkt, ikke desto mindre så tror jeg at det var et godt initiativ og jeg tror bare at det skulle have været lidt tidligere. Jeg tror at det er en kultur man ligesom skulle have inkorporeret noget tidligere #00:02:58-4#

interviewer: ja, det er der også mange af de andre som peger på. Er der nogle konkrete eksempler som du sådan kan huske fra forløbet eller er det for lang tid siden? Var der nogle ting i forløbet som, på en eller anden måde, faciliterede nogle ting som satte nogle tanker i gang hos dig? #00:03:17-7#

respondant: altså vi fandt jo nogle specifikke punkter, så vidt jeg husker, skrev dem ned og som vi tænkte at "det her det kunne man kigge på ift. det her hold vi skulle møde. Og gøre tingene sådan her og sådan her, fordi at det her det virker ikke" og det gav også ligesom at, man fik spillernes syn inde fra banen og ikke kun trænerens udefra banen... og som træner er det jo let at sige "du skal blive ved med at gå under screeningen" eller et eller andet, hvis man føler, som spiller, at "det virker bare ikke", så er det ligesom rart at kunne for luftet det, og jeg husker også at der var nogle ting som træneren ikke havde tænkt over, som vi ligesom kunne få frem i lyset på den måde #00:03:57-1#

interviewer: hvordan var det at blive spurgt til råds ved det bord, vi blev delt op i to grupper hvor det ene bord det var starterne og det andet bord var de perifere spillere. Bl.a. mig og så Trey, som var skadet så han var også ved det bord, hvordan var det at være i det forum der? #00:04:12-6#

respondant: altså nu er jeg jo også ved det perifere bord og mig, og de andre unge, vi havde jo ikke så meget at sige som sådan, i form af at vores ligesom spilletid var begrænset og også vores erfaring, som ligesom var begrænset... og på den måde var det måske lidt, vi sad bare og prøvede på at komme med noget, men havde ikke så meget at komme med ift. andre #00:04:33-0#

interviewer: føler du at du ikke har så meget at komme med ift. andre? #00:04:37-2#

respondant: ja, det gør jeg faktisk fordi jeg føler ikke... jeg har ikke samme ide om hvad der sker inde på banen og hvad der virker og hvad der ikke virker, fordi jeg igen bare sidder og kigger ind udefra... men altså man har selvfølgelig en ide om, fordi vi sidder jo på bænken og snakker om "vi bliver ved med at gøre det der og det virker ikke" osv. men det er bare ikke det samme som når man er derinde #00:05:03-4#



interviewer: omvendt kan man jo så sige at, når man sidder udefra og kigger, så kan man jo også ligge mærke til flere ting på en gang end man som spiller kan ikke? #00:05:06-7#

respondant: jo du har et større overblik end hvis du spiller, helt klart #00:05:12-0#

interviewer: ja... altså hvad, hvis man snakker om vidensdeling i sport, så kan man også snakke om hvilke former for viden der er relevante at dele. Hvilke former for viden, hvis du skal prøve at tænke lidt over det, hvilke former for viden tror du der er relevant i basket, syntes du der er relevant i basket? kan man dele det op? #00:05:32-4#

respondant: altså du har nogle helt sådan basic ting, nogle fundamentals, altså hvordan gør du det og hvordan gør du dit og datten, men det skulle gerne komme fra sådan en ung alder, hvor man ligesom har sin basketopvækst og lærer de her basale ting, men så er der også sådan nogle ting som, jeg syntes også, som man først finder ud af senere fx når man kommer, eller for mit vedkommende da jeg kom på eliteniveau... altså i nogle situationer så kan man... så bliver man nødt til at gøre sådan og sådan... jeg tror faktisk at jeg snakkede med dig om det på et tidspunkt, det der med at lige pludselig så er afleveringerne bare lidt hurtigere og man stjæler dem og det går bare lidt hurtigere det hele, man skal være lidt mere klar og det er jo en omvæltning... og jeg tror, specielt i sådan overgangen fra måske ungdomsspiller til seniorspiller, der er det utrolig sådan en hjælp, hjælpbart, hjælpsomt at der ligesom er nogen som hjælper til med ligesom at få en guidet #00:06:33-0#

interviewer: hvad er det for nogle ting som de hjælper til med, syntes du så? #00:06:34-8#

respondant: jamen det er bare en helt anden måde at spille spillet på, det er meget mere fysisk, det fandt man ret hurtigt ud af at man var et lille skravl på en eller anden måde... og så får man bare nogle ting at vide, "pas på med at lave de der afleveringer, fordi folk de tager dem og dem kan man ikke slippe afsted med på det her niveau" og sådan noget, også i ungdomsbasket der er måske en større tendens, syntes jeg, til måske at stå og dribble lidt mere, tage den lidt mere one on one og lave en masse moves, mens jeg kan huske at altså man fik ret hurtigt at vide at "det var et eller to moves, så skulle man forbi eller også skal du aflevere, der var ikke tid til at stå og gøre alt muligt". Det syntes jeg stadig er lidt svært at vende sig af med fordi for mig er det bare nemmere at komme forbi en mand fx hvis man lige for lov til at... #00:07:23-2#

interviewer: til at gøre den varm? #00:07:23-2#

respondant: ja, lige nøjagtigt, rykke lidt på forsvarsspilleren i stedet for bare at prøve at komme forbi, fordi den læser de også hurtigt syntes jeg... men det er sådan nogle ting som man får at vide... der er sikkert mange bedre, konkrete eksempler på det #00:07:38-1#

interviewer: jojo, jamen det er fint. Hvis du skal kigge på de her tre uger isoleret, hvor jeg har kørt mit forløb, sideløbende med de kampe vi spillede mod Værløse. Hvordan er det for dig, som perifer spiller, at der bliver sat nogle ting i gang som ligger op til mere kommunikation? #00:07:58-4#

respondant: jeg syntes faktisk at det var et pisse fedt initiativ, fordi at jeg så at jeg kunne gavne utrolig meget af det, i form af at hvis vi netop begyndte at ligesom dele viden og erfaringer mere... sådan som jeg så det, så ville det smitte af sådan så jeg ville få mere, flere tips og tricks og ligesom på den måde udvikle mig som spiller måske i form... eller i stedet... ift. ældre spillere, som måske ikke ville nyde godt af det på den måde, men måske ville nyde godt af det på den måde at holdet, som helhed, måske ville blive bedre og bredere. Nu spillede vi jo med en meget smal trup, det er måske også lidt der #00:08:42-0#

interviewer: prøv at sæt nogle flere ord på det der med hvordan... prøv at forklar nærmere hvordan du mener at ligesom kan gøre holdet bedre som en enhed, at man deler sin viden #00:08:53-9#

respondant: jamen det er klart at hvis du spiller mod, nu har vi jo altså ofte så har vi jo to eller tre amerikanere og de kommer også fra en kultur og noget collegebold hvor de har en masse viden om basket og om hvordan man gør ting som vi måske ikke har herovre i Danmark, hvor vi måske er vandt til spille en anden type spil, så når vi så møder hold i ligaen, som spiller på en bestemt måde, så har de en ide om at "jeg skal bare gøre sådan der" fordi at det virker, og det ved de, men hvis de ligesom ikke kan formulere det eller, hvad skal man sige, mediere det til os andre, så er vi ligesom ikke på samme side... så er det ba-



re sværere for os andre måske at spille imod den type, den spillestil #00:09:37-8#

interviewer: man snakker om, i teoribøgerne, at der er sådan en, for alle teams om det gælder organisationer eller sportshold, så er der sådan en norm, eller der er sådan en eksisterende viden, kollektiv viden, som sådan er flydende. Som ligesom er normen, hvis du skal spille for Aalborg Vikings, så bliver du nødt til at kunne de her plays, du bliver nødt til at vide at hvis vi viser to fingre så betyder det et zoneforsvar, det er ligesom normen for at være med... og den snakker man om at den, det er sådan en kollektiv, eksisterende viden, som er forplantet i institutionen ik. Så i forlængelse af det du siger, nemlig med de amerikanere, hvor ser du, på vores hold under de her tre kampe, hvor ser du ligesom den der altså, hvem holder på den der kollektive viden? Hvis du forstår hvad jeg mener? Hvis man siger der er sådan en viden der ligesom er bestemt, at det skal man vide altså hvor bevæger den sig henne, hvad for nogle spillere repræsenterer den? #00:10:35-8#

respondant: umiddelbart dem der får spilletid, starterne som udgangspunkt tænker jeg. Jeg syntes vi havde store problemer med at der var nogle, sådan nok basale ting, eller i hvert fald ting som burde være en del af den her kollektive viden, som folk ikke havde styr på, specielt ift. at køre plays. Ikke, måske ikke de sidste tre uger, men der var nogle bestemte spillere, i løbet af sæsonen, som måske havde svært ved at køre eller huske plays og reagere screeninger og hvad man skulle gøre i sådan nogle situationer. Og det er måske sådan en viden, som skulle være kollektiv, men det var den ikke og det kunne også mærkes #00:11:10-7#

interviewer: hvordan kunne det mærkes? #00:11:10-8#

respondant: til træninger, det var jo... nogle gange var det jo helt hen i vejret, blev nødt til at afbryde træninger og kvaliteten af træningerne faldt #00:11:19-2#

interviewer: tror du at det har haft en indvirkning på vores evne til at løse opgaver og vinde kampe? #00:11:26-7#

respondant: ja #00:11:28-2#

interviewer: hvordan? #00:11:29-9#

respondant: for det første så tror jeg, altså det er jo klart jo dårligere træninger du har, jo dårligere bliver dine kampe, du får jo ikke ligeså meget ud af dem så. Det er jo essentielt ift. at spille kampe og samtidigt så tror jeg at man får en eller anden mistro til hinanden og hinandens evner, hvilket måske rykker en længere fra hinanden som hold, så man ligesom ikke har den her holdfølelse, hvilket ikke har været særligt eksisterende. Måske i hvert fald mellem de danske spillere og de udenlandske, tilkomne spillere. Det har være meget sådan delt op #00:12:04-9#

interviewer: ja, det har den desværre... jeg skal lige se hvor langt vi er kommet... hvis du skal prøve at snakke lidt mere om det her med vidensdeling, du siger at i det her forløb, eller du tænker at det ligesom kunne gavne dig ret meget ift. at sætte en kultur igang hvor man vidensdeler, fordi at du, som perifer spiller, vil få nogle tips og tricks... hvordan, hvis du skal prøve at isolere det til dig og Jonas og Yusuf og sådan de perifere spillere, og så stadigvæk tænke det i den her nedrykningssituation og periode, diskuterer i også altså hvordan bruger I hinanden ift. viden eller er det kun overfor centrale spillere at du ligesom har lyttelapperne ude eller? #00:13:05-8#

respondant: nej altså vi er sådan, vi snakker meget sammen også fordi, ikke lige nu godt nok, men ofte tidligere så styrketræner vi jo sammen, det er også mest de perifere spillere som sådan går sammen og styrketræner efter, måske også fordi at vi har ikke en kamp som vi skal være klar til om et par dage, så vi kan godt tåle at vores krop ligesom får lidt ekstra slid der... og så snakker vi jo om alle sådan nogle ting, vi snakker om altså hvordan vi skal gøre ting og holde hovedet oppe på en eller anden måde, fordi vi ved jo godt at vi kan spille at der er ikke noget der, vi skal bare have selvtilliden også til at vise at vi skal spille og jeg tror, du har også sagt til mig et par gange, hvor jeg også føler at det har hjulpet, at man bare siger sådan "jamen bare skyd lortet" altså fordi, det kan man godt og man skal ikke ligesom blive intimideret af andre spillere på den måde #00:13:56-2#

interviewer: nej og hvad så sådan basketfaglig viden, det er sådan meget, men det er også rigtig fint, men det er sådan meget opbyggende ikke, det er sådan hvad skal man sige, mental støtte. Hvis du sådan skal



isolere det til sådan basketfaglig viden, hvor henter du så de bedste gulerødder henne? #00:14:10-9#

respondant: jamen der snakker vi også sammen fx over ved styrketræning, der kan man godt sige sådan "pas på at du ikke laver startskridt der" eller "manden tager dig til venstre hver gang" eller, så det er også de små ting hvor man, så får man lige et eller andet input og så kan man tænke over det, og gøre det bedre næste dag... så det hjælper helt klart også og det er lækkert at have nogen at sparre med på den måde... man ser nogle ting, som man ikke havde lagt mærke til før i ens tunnelsyn #00:14:41-1#

interviewer: hvorfor tror du er der er den forskydning, for det er også noget de andre spillere har peget på, at det er ofte fra central til perifer og så er det ikke så meget den anden vej, og så er det sjældent fra central til central. Men hvis, du nævner så at det faktisk også forekommer fra perifer til perifer, og det jeg godt kunne tænke mig det er jo at lave nogle strukturer hvor man ligesom får alle op i øjenhøjde og prøver at lave sådan en struktur således at viden bare kan flyve rundt ikk, hvorfor tror du at der er den der forskydning? #00:15:10-6#

respondant: jeg tror det... #00:15:13-1#

interviewer: hvis du skal prøve at tænke relationer og mønstre, hvorfor er det sådan, hvorfor har folk den opfattelse? #00:15:16-5#

respondant: jamen jeg tror, som udgangspunkt, har man en højere status hvis du er inde, altså hvis du ikke er perifer spiller, så bliver du anset for at være bedre og dermed også klogere på spillet. Og så tænker man nok at så kan man jo ikke tage imod råd på samme måde fra en som du, som udgangspunkt, ikke tænker ved ligeså meget som dig. "Hvorfor skulle man det?" Altså det tror jeg er sådan lidt logikken i det og samtidigt så tror jeg at grunden til at de centrale spillere heller ikke gør det mellem hinanden, det er måske også sådan lidt en æres ting. Jeg tror man skal... samtidigt så skal man, altså os perifere vi er jo også gode venner på den måde at, vi kan jo godt sige noget til hinanden... og har ligesom måske også et fælles mål om ikke at være perifere mere, hvorimod de centrale spillere har måske deres egen, nu taler jeg jo ikke af erfaring så jeg kan jo ikke vide det, men man har måske ligesom deres egen ære, på den måde at så siger man ikke "du kan lige gøre sådan her eller sådan her" fordi det ikke er kulturen. Kulturen er bare at man holder sig til sit eget spil og lader deres spil eller dem være #00:16:28-0#

interviewer: tror du, hvis du skal være hudærlig, tror du så at du ikke har noget som du ville kunne lære nogle centrale spillere? #00:16:36-2#

respondant: jeg tror da at jeg har en, jeg ser også nogle ting, men jeg har ikke... jeg har ligesom ikke ligeså meget anerkendelse indenfor det jeg siger tror jeg #00:16:46-1#

interviewer: nej, men hvis man skulle pakke det helt væk, hvis man siger jamen der var ikke noget der hed anerkendelse, der var ikke noget der hed kultur eller status #00:16:51-3#

respondant: nej, men jo det tror jeg, jeg tror ikke jeg har ligeså meget at byde på, men jeg tror helt klart jeg har nogle ting som de måske ikke vil ligge mærke til, som man kunne bruge, men så skulle man jo også... #00:17:02-5#

interviewer: jaja, men der skal jo også være nogen som har lyst til at lytte selvfølgelig #00:17:06-2#

respondant: ja #00:17:06-6#

interviewer: det er svært at svare på, men hvorfor tror du... altså hvad tænker du, nu får du lov til at snakke for dig selv men også andre perifere spillere, hvad tror du der er som ligesom er stopklods for at man ikke taler højt som perifer spiller? Hvad kunne ændre på det eller... altså... hvorfor det? du må også gerne tænke lidt over det #00:17:33-0#

respondant: altså hvorfor vi ikke fx kommer med...? #00:17:36-5#

interviewer: ja, eller hvis man fx kunne gøre noget som ligesom ville gøre det nemmere #00:17:40-3#

respondant: jeg tror ikke... man føler bare ikke at vi bliver taget ligeså seriøst, det tror jeg ikke. Det tror jeg sgu ikke, og de gange hvor man har prøvet at komme med et eller andet så... det bliver ikke taget se-



riøst, overhovedet ikke #00:17:51-9#

interviewer: nej, jamen jeg ser det samme, men det er sjovt at snakke om at det ligesom hænger sammen af sådan en eller anden grund ik... vi har været lidt rundt om det hele, hvis man, lige her til sidst, hvis man snakker om... hvis vi igen skal isolere til hvad der sker indenfor de fire linjer imod Værløse, i den periode hvor jeg har kørt forløbet og sideløbende med vores kampe, hvis man så skal snakke om... du nævnte tidligere det her med at, ligesom at få holdet til at yde som en enhed, hvis man kan sige det er at være koordineret, altså koordinering i hinandens måder at arbejde på, ift. det der med at der var nogle som ikke kunne løbe nogle plays som er i rotationen, så falder hele korthuset sammen... prøv at sæt nogle ord koordination ift. os og ift. vores modstander i de tre kampe #00:18:52-8#

respondant: vi altså.. jeg tror forskellen er at, som udgangspunkt er holdet, et baskethold, ethvert sports- hold næsten tror jeg, elitesport, jo en flok individualister. Fordi man har et ego, det har vi alle, så det er sådan på det punkt tror jeg, men jeg tror at kunsten ligesom er at få dem til at arbejde sammen som et hold og se det som et hold der skal vinde, og ikke som en personlig ting og jeg tror at vi kørte i høj grad personligt ift. at der var nogle spillere som var professionelle på vores hold, som fik lov til at gøre mere og måske køre et lidt mere egoistisk spil egentligt. Det gavnede ikke holdet altid, nogle gange, vi har set det før hvor vi ligesom har sat liden til spillere og så har de scoret 30-40 point og ligesom båret os igennem en kamp, men det er ikke holdbart og det bliver for nemt for det andet hold at stoppe det. Så et hold der ligesom ser det og har et hold, som spiller sammen som et hold og stoler på hinanden og ligesom kan... som ved at alle kan spille basket og man kan spille den til alle og alle kan afslutte, på den måde vil de jo have en fordel overfor et hold hvor, du ved, det kun er en eller to der afslutter #00:20:07-7#

interviewer: vi spillede en kamp to, som nogle af de andre også har snakket om, hvor vi faktisk spiller ret godt og det er den kamp vi taber med, hvad skal man sige, den mindste forskel og bl.a. Kasper og Jeppe spiller ret godt fordi de modtager bolden fordi de doubler nede i posten... der brugte vi ret meget tid på, op til, at scoutte og forberede... ja, og der vil jeg vove at påstå at der har vi været i bedre stand til at koordinere opgaveløsningen fordi at vi spillede som hold der ikke. Ja det faktisk ikke engang noget spørgsmål men bare sådan en opsamling... ja, men det er i hvert fald lidt det sammen, det er sjovt at tænke på at når man forsøger at, hvad skal man sige, koordinere en opgaveløsning, så løser man den tit bedre end hvis man, præcis som du selv siger, hvis man er fem enheder som spiller hvert sit spil, så bliver det svært i holdsport #00:21:11-7#

respondant: specielt også i forsvaret føler jeg, forsvaret især når man spiller basket. Det er måske den vigtigste ting i basket egentlig, den største faktor ift. hvem der taber ofte. Det skal bare fungere, så man er enige mht. rotationer og hvis det ikke gør det så falder det fra hinanden. #00:21:33-1#

interviewer: det sidste jeg godt kunne tænke mig at spørge dig om Frederik, det var, helt generelt, hvis du sætter dig ned og tænker nu skal jeg have fat i noget ny viden eller nu skal jeg tilegne mig noget ny viden et sted fra. Er der et mønster i, hvor du ligesom tænker du kan søge viden henne #00:21:56-5#

respondant: dem man har det socialt godt med, dem man føler man kan snakke med som venner, også bare, eller hvad skal man sige... det gør det bare lidt mere, det er bare nemmere fordi... hvis du skal spørge til råd eller... jeg tror også at det er nemmere at give råd, fordi de vil i hvert fald tænke over det og ikke bare smide det hen og kritisere en for at prøve #00:22:31-1#

interviewer: kan det være svært for dig at udtrykke, hvis du har, et ønske om, eller sådan at du er udvidende inden for noget og søger viden om det? #00:22:43-2#

respondant: jo helt sikkert. Det tror jeg, fordi egentlig så vil jeg sige at jeg synes at det er pisse fedt at få de her pointers og "tænk over det her og pas på det her" fordi det er noget man ikke har tænkt på før og det hjælper sindssygt meget synes jeg at man lige "ej ja mand, man kunne også gøre sådan der" men det er bare, jeg tror man har så meget sådan ego og, hvad skal man sige, en følelse af ære. Man går ikke bare over og spørger "prøv at hør, jeg kan simpelthen ikke finde ud af hvad det er jeg skal gøre her" det tror jeg ikke at man gør, pga. det. Selvom at det kunne være fedt! #00:23:22-3#

interviewer: ja... men det er lige præcis sådan nogle ting jeg godt kunne tænke mig at lave om på (latter)



### 11.5.4 Træner

interviewer: til at starte med Mike, så er det vigtigt at det er din egen holdning til tingene som du udtrykker og du skal ikke forsøge at svare på hvad det er du tænker jeg godt du tænke mig at høre #00:00:25-0#

respondant: ja #00:00:25-0#

interviewer: og det første spørgsmål det går på hvordan du selv vil definere vidensdeling i basket, hvis du skulle sætte nogle ord på det? #00:00:33-5#

respondant: ja, der vil jeg sige at ligesom i virksomheder at, hvis du har noget viden og du kan give det videre til andre, det ser jeg. Ligesom i basket, ligesom du har sagt når du kommer først med den her ide, altså hvis du har nogen viden og vil give det videre til andre spillere, så er det det som jeg tænker er vidensdeling i basket og det er to forskellige ting selvfølgelig en træner, han har sin egen viden... som er meget relateret til de systemer vi spiller og spillerne de har måske en lidt anden viden, altså individuelle skills og sådan noget. Men jeg ser ikke den store forskel med den der vidensdeling, jeg har fx, i min kandidatopgave... det er lidt det samme i business og basket #00:01:35-1#

interviewer: hvordan har du oplevet de tre uger og det forløb jeg har lavet og hvad for nogle tanker har du haft omkring vidensdeling i basket? #00:01:41-6#

respondant: øhm, jeg syntes at det var fedt, jeg syntes det var selvfølgelig lidt sent i forløbet og det var en ussel og kritisk situation vi var i, nedrykningsspillet det er den hårdeste tid du kan finde og ja, så har jeg ikke selv haft det største fokus på det. Der var alt muligt andet som var meget meget vigtigt for mig, men alligevel jeg syntes det var en god ide og jeg håber vi fik noget ud af det. Jeg syntes det var lidt grænseoverskridende i begyndelsen fordi jeg vidste ikke lige hvordan jeg skulle opdele jeg. Jeg havde ikke gjort mig nok tanker om hvordan det kunne blive klar til spillerne og så den der første dag hvor vi snakkede bare "vroom", alt, det er ikke lige vidensdeling det er mere bare snak og det var ikke det jeg håbede at få ud af det #00:02:36-2#

interviewer: ja nu er du så selv lidt inde på det, men kan du nævne nogle fordele og nogle ulemper ved det, det her forløb? #00:02:44-7#

respondant: ja altså det skal helt klart være, den der vidensdeling, skal være helt klart defineret. Ja alt skal være på plads og man ved hvad man skal snakke om, alle ser kun fordele og vi kan snakke om... men jaja, det gør klart en fordel fordi at hvis du er træner, så er du den der powerposition og hvad du siger det går bare, hvis du har nogle spillere som snakker med hinanden, der vil være nogle som ikke er lykkelige med deres position, eller deres rolle på holdet, så giver det dem lige mulighed der for lige at bringe noget negativ energi, syntes jeg. Især hvis man ikke siger "okay, I skal snakke om det her". Hvis man bare siger "okay, snak om holdet" fx så kan det være at de som er ikke glade ved deres situation ved holdet, de får mulighed for at sige "argh jeg ved bare at det fungerer slet ikke alligevel" og sådan nogle ting. Og det hjælper ikke holdet #00:03:47-3#

interviewer: nej, og det var aktuelt på et tidspunkt i forløbet syntes du? #00:03:49-1#

respondant: ja #00:03:51-4#

interviewer: ja, men det kan jeg sagtens følge. Hvis vi skal snakke om viden i basket, hvad for nogle former for viden syntes du så er afgørende ift. at spille basket? #00:04:03-4#

respondant: hvad mener du? #00:04:03-4#

interviewer: altså man kan dele vidensbegrebet op, der er nogle forskellige former for viden som gør en i stand til at spille god basket. Kan du prøve at sætte nogle ord på om der er nogle forskellige former for viden? #00:04:18-3#

respondant: individuelle skills, altså dig selv, hvordan du er på banen... og så den der hold... den der,



hvordan jeg skal spille help side eller hvordan jeg skal gøre de ting i et system, fx hvis vi, we ran that flex offense, sådan "hvis vi sætter den screen så kig lige om den er åben fordi den der slip og sådan noget" der er sådan, den er mere anderledes end den der individuelle viden hvor jeg ved "okay, hvis jeg skyder lidt højere, så er der større chance for at bolden rammer" og sådan noget #00:05:00-4#

interviewer: ja. Er der nogle vidensformer som man, som træner, kan prøve at sætte særligt fokus på? #00:05:06-6#

respondant: ... #00:05:08-4#

interviewer: er der nogle vidensformer som man, som træner, måske har lidt svært ved at... #00:05:12-4#

respondant: ja igen altså... lige altså når vi træner som hold, så syntes jeg det er lidt svært at komme hen og kigge på de der individuelle ting og have et kig på at sige "okay, Brandon, du skal skyde højere" og sådan, det kan gøre en gang imellem, men du kan ikke selv have særligt stort fokus på det. Jeg er selv mere på det der, som sagt, hvordan løber vi vores systemer hvordan, det der... #00:05:35-6#

interviewer: opgaveløsning som gruppe? #00:05:39-4#

respondant: ja #00:05:41-0#

interviewer: vil du altså... ja, det har du sådan set sagt. Vil du mene at der er noget viden som man så godt kan dele mellem hinanden i basket? #00:05:47-5#

respondant: ja helt klart, helt klart! Præcis altså, den der form for viden som spillerne kan dele med hinanden og så er den viden som træneren, som træner der deler du mere viden hele tiden #00:06:00-0#

interviewer: ja, man er underviser #00:06:00-0#

respondant: ja præcis, præcis... ja og så, er det spillerne som skulle gøre det lidt mere og det er lige præcis derfor at vi har lavet det, fordi det skulle ikke kun være træneren #00:06:12-7#

interviewer: kan du huske nogle konkrete eksempler fra det forløb her hvor du... #00:06:17-3#

respondant: ... det kan jeg faktisk ikke, men jeg kan huske der var engang hvor fx Javorn havde sagt noget til Brandon at "du skal gøre det her" #00:06:26-0#

interviewer: hvordan var det som træner når lavede de her, første gang vi havde mødet der gik det over i noget andet, men anden gang vi lavede mødet der var det lidt mere basketfagligt, hvordan er det som træner at holdet kommer med nye ting? #00:06:40-3#

respondant: jeg syntes det er godt #00:06:42-4#

interviewer: fordi nogle af tingene er jo kritiske #00:06:42-8#

respondant: jaja, det er også, altså træneren han laver ligeså mange fejl som spillerne og det er godt hvis det er konstruktivt og det er kun godt hvis der kommer nogle ideer eller noget #00:06:58-9#

interviewer: havde det en indvirkning på dig? #00:07:02-0#

respondant: jo helt klart, og jeg var også glad. Altså den der anden gang især at vi snakkede om de her ting og der tænkte jeg "der kommer kun positive ting ud af det" helt klart. #00:07:11-5#

interviewer: man kan snakke om at der er sådan en eksisterende viden på holdet. Hvor tror du den eksisterer, hvilke spillere tror du der bærer rundt på den viden? #00:07:26-9#

respondant: helt klart nogle erfarne spillere, så har vi de to amerikanere, eller tre amerikanere som har spillet på et højt niveau og som har viden og har vi nogle danske spillere som har spillet i mange år, så den kommer herinde... de sætter den der viden sammen og sender den videre til nogle af de yngre spille-



re. Jeg tror ikke at nogle spillere som Jonas har viden, det kan godt være at han har nogle ting en gang imellem, men jeg tænker at det er ikke primært ham som giver viden videre som spiller. Det er de erfarne spillere... #00:08:03-2#

interviewer: det var kort forløbet, men syntes du at mit forløb på en eller anden måde har påvirket den der eksisterende viden, eller fordelingen af den? #00:08:10-7#

respondant: jo og det tænkte jeg nok altså, som sagt, det kræver noget tid og man skal have en kultur på plads før der sker den der vidensdeling. Jeg tænker det der som vi har gjort, så har vi haft femten tyve minutter, eller tredive, hvor vi kunne snakke med hinanden, men så var det også det. Jeg tror ikke at det har virkelig påvirket i træning og alt det træning, selvom vi har sat os ned og snakket med hinanden. Det kræver at det starter fra day one, hvor vi siger "hey, vi har de her møder en gang om ugen" og så tænker jeg, hvis det kommer så til januar, februar, marts, så kan det være at vi alle sammen virkelig får den der hele effekt. Men det er jo det samme i en virksomhed, det kræver tid altså... #00:08:59-8#

interviewer: ... hvordan vil du forklare koordinering i basket, opgavekoordinering i basket, med dine egne ord? #00:09:14-3#

respondant: ... #00:09:14-3#

interviewer: det der med at få flere til at arbejde sammen og løse en bestemt opgave og hvordan er koordineringens rolle? #00:09:22-7#

respondant: jeg tænker at koordinatoren det er helt klart træneren, som sætter de rammer og så kan spillerne fylde de der rammer og gøre det i hvert fald træneren siger. Ja, det er stort set det #00:09:36-0#

interviewer: og hvad for en rolle har det, at man er i stand til at koordinere? Hvor vigtigt er det? Vi snakkede sammen, nogle af de andre spillere, og det her med at vi løb vores plays ret dårligt og nogle af dem sagde at det var et stort problem, fordi at hvis der er en som ikke kan løbe det her mønster, så bryder det sammen ik. Hvordan er dine tanker ift. koordinere folks spil ift. præstation? #00:10:10-5#

respondant: det er igen at du som træner sætter de her rammer, du siger "hey, vi skal løbe de der systemer" så kommer det igen at spillerne skal følge de rammer og hvis der er nogle spillere som ikke har talent nok, eller forstår basket godt nok for at forstå hvordan de skal løbe det system, så kan du være den bedste koordinator, så bliver det svært... #00:10:35-0#

interviewer: syntes du det var en faktor ift. at tabe de tre kampe? #00:10:43-8#

respondant: ... argh altså det var lidt blandet, selvfølgelig hvis du forstår basket bedre, så løber du også de systemer bedre. Jeg tror ikke at det var primært, jeg tror at der var mange, mange, mange, mange ting. Altså en kulmination af alle mulige problemer. Det kan godt være at det var en del af det, men det var ikke det primære #00:11:05-1#

interviewer: nej... hvordan mener du at man kan gøre koordineringen bedre i basket? #00:11:18-5#

respondant: altså min mening er helt klart at det skal være en træner som har en... ja igen, sætter de her rammer og så kan spillerne ja... ligesom igennem det her, spillerne kan sende tanker op til træneren, det skal ikke være den ene retning, en-retnings vej, der skal være nogen exchange... det er meget, meget vigtigt... det kan også hjælpe med koordinering... jeg syntes at holdet behøver ikke have den der klassiske struktur, træneren heroppe og spillerne helt nede, men jeg syntes alligevel at der skal være et eller anden... et mønster eller, det må ikke være så struktureret som det har været de sidste tyve år... men du har en træner som sætter de rammer og spillere som fylder dem #00:12:20-0#

interviewer: ja. Har du oplevet nogle tidspunkter under det her forløb her, under de tre uger, hvor der fandt vidensdeling sted? #00:12:27-9#

respondant: ja, helt klart. Især anden gang vi lavede det #00:12:34-6#

interviewer: ja, prøv at sætte nogle ord på det, hvad så du? #00:12:34-6#





respondant: altså nu var jeg ikke en del af de her to grupper, hvor vi snakkede med hinanden, men når jeg kiggede ind nogle gange, især spillerne som ikke snakker meget, altså Dimitrius, Niels, Kasper, altså de snakker med hinanden og de... ja, prøver at komme med nogle løsninger, sætte nogle ord på måske nogle problemer eller... #00:13:00-3#

interviewer: ja. Jeg observerede også forløbet ved siden af og havde også Simon til at kigge på og der var faktisk nogle gange hvor vi gik igennem de taktiske ting fra en kamp, hvor du åbnede op for at vi fik lov til at kommentere på det. Jeg kan konkret huske en situation hvor vi endte med at bytte på toppen i 2-3 zonen ude på wing, hvor det faktisk var spillerne der kom frem til det. Hvordan er det som træner, hvis man kommer med en ide og bringer det til træning og at det så bliver lavet om til træning? #00:13:31-7#

respondant: det er lige præcis der hvor jeg tænker at det skal ikke kun være en retning... fordi som træner ser man nogle ting udefra, som træner har man sine tanker når man går hjem og tænker og så er der spillerne som ligesom laver det hele tiden og som er på de her positioner, så kommer deres tanker og så er det også vigtigt at nogle kommer op til træner... jeg er helt fint med det #00:14:03-8#

interviewer: ... så længe det er konstruktivt? #00:14:05-5#

respondant: ja, altså så længe det også fungerer altså vi kan godt se okay hvis vi... hvis vi gør det forkert fem gange og jeg kan se "okay, det fungerer ikke" eller det er ikke efter min mening, så vil jeg lave det om ligeså straks i kamp øhm... og så måske til træning der vil jeg ligesom snakke og sige "hør nu her, det fungerer ikke. Det er ikke som jeg har forestillet mig". Overall, syntes jeg det er vildt godt, det er lige præcis det jeg tænker altså det er den der exchange der skal være der, mellem spillerne og træneren. Og lidt også det jeg gerne ville have ud af det der #00:14:39-1#

interviewer: hvis vi snakker relationer ift. sparring og vidensdeling. Ser du et mønster i de folk der deler viden med hinanden eller sparrer? #00:14:52-6#

respondant: hvad mener du? #00:14:52-6#

interviewer: hvad for nogle type spillere tror du der deler mest viden med hinanden? #00:14:55-5#

respondant: ja, øhm... det er svært fordi jeg har ikke observeret det nok #00:15:05-8#

interviewer: men du må også gerne tænke helt generelt #00:15:07-5#

respondant: ja, men så er det igen at jeg tænker de der erfarne spillere... #00:15:13-3#

interviewer: hvem deler de med tænker du? imellem sig? #00:15:19-0#

respondant: ja imellem sig, men det går også, tænker nok at... altså hvad jeg har set det der korte tid derinde hvor jeg observerede det, der var det mere de erfarne spillere der deler med hinanden og ikke så meget at Dimitrius delte med Jonas eller Brandon. Jeg syntes det var mere de der ordfører, som man har på holdet, at de snakkede med hinanden #00:15:38-9#

interviewer: hvorfor tror du at det er sådan? #00:15:44-3#

respondant: jeg tror at det er dynamikken i holdet altså dem så er lidt højere oppe de... de får lov at sige mere og de har også en stærk mening #00:15:57-7#

interviewer: har de mere at komme med ift. basketfaglig viden end de perifere spillere eller er det fordi at deres status på holdet den er anderledes? #00:16:08-5#

respondant: ja, jeg tænker det er begge, jeg tænker at det er helt klart en spiller som er bedre og som har spillet længere tid, han er mere erfaren, han ved mere end en spiller som er lige startet. Sådan er det bare, sådan er det alle steder, hvis du har arbejdet i fem og, så ved du bare mere end en som lige er startet #00:16:26-4#

interviewer: ser du nogle fordele eller ulemper, hvis vi snakker om at det ikke kun, i gåseøjne, er de centrale spillere som deler i og med at hvis det er de centrale spillere der sparre med hinanden, så er der en



mængde spillere rundt om i fællesskabet, som ikke er en del af den her viden #00:16:47-1#

respondant: ja, præcis altså... #00:16:50-6#

interviewer: ser du nogle ulemper ved det? #00:16:50-6#

respondant: ja altså en ulempe, hvis der er nogle spillere som føler sig ikke inkluderet nok i det, men... jeg håber at på et tidspunkt, igen altså det var et kort forløb, at vi på et tidspunkt åbner os. Jeg tror også at du fortalte mig at Jonas, eller måske var det Yusuf der sagde noget, jeg tænker nok at de kommer at sige noget, men det tager nok også lidt mere tid før at de kommer igang. Det er selvfølgelig en ulempe, hvis det kun lige er de, veteranerne som snakker, det er ikke det der er ideen. Fordi så mister du noget viden, selvom det måske ikke er meget viden, så mister du noget #00:17:36-7#

interviewer: ja og om ikke andet, så også den anden vej altså ift. undervise hinanden #00:17:37-2#

respondant: ja præcis #00:17:40-5#

interviewer: ja, det er sådan set det jeg har. Har du ellers nogle ting du sådan har tænkt over i løbet af det forløb her eller #00:17:51-5#

respondant: ja, altså egentlig så var jeg meget glad over det #00:17:54-2#

interviewer: hvordan kunne jeg have, det var også en svær tid, men hvordan kunne man have gjort mere af det i træningen, hvis man nu skulle integrere det over en hel sæson? #00:18:03-7#

respondant: så ville jeg starte med at snakke med spillerne om det, altså virkelig bruge lidt tid. Ikke se video før og have alt muligt andet, så er det bare "kom her, vi snakker om det". Du præsenterer det, dine tanker og så har vi mere fokus på det. Ligesom jeg har gjort, altså vi så video en time og så var det pludselig vi var færdige og nu skal vi også gøre det. Det er slet ikke perfekt, men det var bare på den der tidspunkt, så var der nok... #00:18:34-5#

interviewer: hvordan skulle man gøre det, hvis man nu gjorde det fra starten, hvordan skulle man integrere det i træningen? #00:18:40-9#

respondant: i træningen skulle vi mere sætte de her hold sammen og så måske med de der tremands hold eller fem-mandshold, som spiller sammen og som skal huddle up eller tage en time-out måske, og så snakke sammen... og få de der rammer hvor vi kan dele viden med hinanden også inden i træningen. Virkelig sætte fokus på det og ikke have nogen alle mulige andre distractioner, ikke se video før også senere i forløbet, der skulle ikke... nogle gange syntes jeg det er også godt, hvis vi lige har set video der har nogle problemer og så kan man også snakke... det kunne være virkelige rart hvis det kun var det det handlede om. Så kunne man virkelig lære af det og generere den der kultur #00:19:29-2#

interviewer: ja, jeg tror også at det er en kultur. Det er sjovt når man kigger på nogle af de der andre store hold ikke og kan se hvor dygtige de er til at snakke sammen. Det er jo fordi at der er en kultur #00:19:40-5#

respondant: men det er også igen, jeg tænker helt klart, især med Trey, fordi at Javorn blev rigtig meget indflydet af Trey, og så blev det de forkerte spillere på holdet som det skete. Jeg tror at, med de der spillere, så ville det aldrig komme til at ske at vi har en vidensdeling, det var alt for meget at de gad ikke at være en del af det, og det er lige præcis det... der har kommet til at skade... hvis du ser Horsens, der kan du virkelig se at det er en homogen gruppe... også når jeg har snakket med Nikolaj om det, hvordan stemningen er i holdet og sådan noget at man kan virkelig mærke, hvis man snakker med hinanden og tager hold om hinanden. Altså det kræver virkelig at man har spillerne til det #00:20:35-6#

interviewer: ja og at det er nogle personligheder som også passer sammen #00:20:43-9#

respondant: ja, helt klart altså, jeg er virkelig overbevist, hvis vi startede det i August, vi havde aldrig været der, fordi jeg tror... måske ville det have hjulpet noget, men at det bliver måske lidt, at det bliver det der som jeg... igen, det er de der ordledere som vi har... #00:21:10-0#



interviewer: ja, de har været for dominerende #00:21:10-0#

respondant: ja #00:21:10-2#

## 11.6 Frivillig platform

