

STANDARD FORSIDE

TIL

EKSAMENSOPGAVER

Fortrolig ☐ Ikke fortrolig ☒

Prøvens form (sæt kryds)	Projekt	Synopsis	Portfolio	Speciale X	Andet
-----------------------------	---------	----------	-----------	----------------------	-------

Uddannelsens navn	Læring og forandringsprocesser	
Semester	10. semester	
Prøvens navn/modul (i studieordningen)	Kandidatspeciale (Master's Thesis)	
Gruppenummer	Studienummer	Underskrift
Navn Christian Olsen	20125097	<i>Christian Olsen</i>
Afleveringsdato	31-05-2017	
Projekttitel/Synopsistitel/Speciale-titel	Socialitetens betydning i dannelsen af det hele idrætsmenneske	
I henhold til studieordningen må opgaven i alt maks. fylde antal tegn	192.000 tegn med mellemrum	
Den afleverede opgave fylder (antal tegn med mellemrum i den afleverede opgave) (indholdsfortegnelse, litteraturliste og bilag medregnes ikke)	173.301 tegn med mellemrum	
Vejleder (projekt/synopsis/speciale)	Dorina Gnaur	

Jeg/vi bekræfter hermed, at dette er mit/vores originale arbejde, og at jeg/vi alene er ansvarlig for indholdet. Alle anvendte referencer er tydeligt anført. Jeg/vi er informeret om, at plagiering ikke er lovligt og medfører sanktioner. Regler om disciplinære foranstaltninger over for studerende ved Aalborg Universitet (plagiatregler): <http://www.plagiat.aau.dk/regler/>

Socialitetens betydning i dannelsen af det hele idrætsmenneske

Kandidatspeciale i læring og forandringsprocesser

Cand. Mag. i Læring og
forandringsprocesser

Institut for Uddannelse, Læring
og Filosofi, Aalborg Universitet

Christian Olsen
Sommereksamen 2017

Forord

Interessen bag dette projekt om talentudvikling, kommer fra at jeg selv er en senior atlet på det danske karate landshold. I min ungdom oplevede jeg ofte problemer med at balancere sport, skole og venner. Hvilket jeg i dag genkender hos mange unge talenter i min hverdag. Hvorfor jeg længe har tænkt at denne talentudviklingsproces må kunne forløbe på en mindre pressende måde for de unge sportstalenter.

Det har været en hård proces at skrive et speciale samtidig med at planlægge et udenlands bryllup og drive min elitesport. Noget som jeg ikke kunne have gjort uden støtte fra min kære forlovede Monika Sedvydyte, som jeg skylder en stor tak. Ligeledes vil jeg gerne takke Aalborg håndbold og Sportskarate.dk for hjælp og ledighed i udformningen af dette speciale, samt tak til min vejleder Dorina Gnaur for god sparring. En særlig tak går også til Allan Busk, Sportsleder hos Sportskarate.dk, hvis ledelsesstrategi og tilgang til talentudvikling, har været meget inspirerende i forhold til hans måde at skabe glæde og trivsel i et ellers elitært elitemiljø – Et miljø jeg til stor glæde kan sige at jeg har været en del af.

Projektets opstilling repræsenterer ikke en kronologiske repræsentation af processen i undersøgelsen, eftersom denne er sket flydende mellem afsnit – Her er i stedet valgt en læsevenlig opstilling. Projektet henvender sig endvidere til forskere og andre interesserede i at fremme dansk talentudvikling, ved at skabe bedre rammer for en balanceret sammenhæng mellem unge talenter sport, skole og andre prioriteter.

Relevante forkortelser anvendt i projektet:

High performance organisationer	⇔	HPO
High performance management	⇔	HPM
Talentudviklingsmiljøer	⇔	TUM
Sportskarate.dk	⇔	SPD
Aalborg Håndbold	⇔	AAH

I nogle sammenhænge vil hele navne blive skrevet ud og i andre tilfælde vil jeg anvende forkortelser, alt afhængig af om begrebet fremgår flere gang i samme tekst, eller hvorvidt der er klarhed hvilket begreb der refereres til.

God læselyst!

Abstract

According to the Danish Ministry of Culture, there is a documented link between physical activity and learning, why talent development has become important not only for sports organizations but also for society. The Ministry of Culture and the organization Team Danmark here defined the complete sportsman as such it appears that elite sportsmen must develop into complete athletes with versatile physical, mental and social skills, by providing good opportunities for combining education and employment with their sports career.

But how did young sports talent in practice create a connection between sport, school and social life? – And whom is responsible for creating this coherence in the talents' overall environment? The effect of talent's success outside the sport is not documented as being any direct influence on talent development in sports. An interesting perspective on this matter is the importance of sociality, in relation to learning and development, as a sports talent. It is therefore interesting to look at whether the strengthening of sociality and the development as an entire human being has a strengthening effect on talent development within their sports. This also makes it interesting to look at how recognized talent development environments consider sociality and how this influences on an organizational and strategic level.

The following study is based on two cases of recognized talent development environments. Here, two interviews have been conducted, one of each development-responsible manager in the environments, in responsibility to young people 16-19 years of age. In addition, there has been distributed question forms to all interested young people in the desired age group in both environments, which will be included in the overall qualitative analysis to support my findings through data triangulation.

In conclusion, a few significant factors can be considered as common factors in the two recognized talent development environments, such as responsibility and use of parenting roles. Sociality is concluded as being a key factor in terms of talent development and development as a complete human, by facilitating learning through well-being, happiness and cohesion with people both inside and outside the talent development environment. In addition, it can be concluded that sociality played a role in contributing to maintaining and developing young talents into complete sportsmen and senior athletes.

A wider focus on sociality can thus contribute to human development becoming an organizational strategy in improving talent development in the talent development environments. This by recognizing the importance of sociality among talent both in, but especially outside the talent development environments, as there are no clear strategic guidelines on this matter. Thus, a wider social perspective can contribute to better talent development, through increased human development in a coherent work-life balance.

Indholdsfortegnelse

1. Problemanalyse	7
1.1 Indledning	7
1.2 Problemfelt	9
1.2.1 Talent og talentudviklingsmiljøer	9
1.2.3 High Performance organisationer og Management	10
1.2.4 Socialitetens betydning i udviklingen af det hele idrætsmenneske	12
1.3 Problemstilling	14
1.3.1 Talentudvikling vs. Menneskelig udvikling	14
1.4 Problemformulering	15
2. Socialkonstruktivistisk afsæt	16
2.1.1 Det kritiske perspektiv	16
2.1.2 Videnssociologien	17
2.1.3 Glidebane mod relativismen	17
3. Socialitet og læring – Teoretisk rammesætning	19
3.1 Læringsbegrebet udfoldes	19
3.1.1 Læringsdimensioner	19
3.1.2 Læringstyper i kompetencelæring	23
3.1.3 Værdibaseret læring	24
3.1.4 Læringsbarrierer og defensive rutiner	25
3.2 Den lærende organisation	26
3.2.1 Organisering og løst koblede systemer	26
3.2.2 Meningsskabelse i organisationen	27
3.2.3 Fra forståelse til forandring	28
3.2.4 High performance management	28
3.2.5 Kulturnormer og talentudviklingsmiljøer	32
4. Forskningsdesign	35
4.1 Casestudie i et økologisk perspektiv	35
4.2 Case beskrivelse	35

4.2.1 Sportskarte.dk	36
4.2.2 Aalborg håndbold	37
4.3 Deltagende objektivering	37
4.4 Empiriindsamling	38
4.5 Generaliserbarhed	39
4.6 Analysestrategi	40
5. Spørgeskemaresultater	42
6. Analyse.....	44
6.1 Sportstalenternes procesudbytte.....	44
6.1.1 Rekruttering og udvælgelse ↔ Præstation og belønning	44
6.1.2 Indstillingen til læring og træning	46
6.2 Læringsprocesser i talentudviklingsmiljøer	47
6.2.1 Jobdesign og talentforståelse.....	48
6.2.2 Mentale helbred – Socialitet i miljøerne	49
6.2.3 Delkonklusion til 1. og 3. arbejdsspørgsmål.....	56
6.3 Lederrollen og procesmanagement	57
6.3.1 Facilitering af trivsel gennem gensidig tillid og respekt	57
6.3.2 Lederens forhold til andre aktører i talenternes nærmiljø	59
6.3.3 Fra leder til strategisk kontekst	65
6.4 Strategisk kontekst	67
6.4.1 Organisatoriske forudsætninger.....	67
6.4.2 Skruktur og normer i klubberne	69
6.2.3 Delkonklusion på 2. arbejdsspørgsmål.....	70
7. Diskussion	72
8. Konklusion	75
8.1 Undersøgelsen samfundsmæssige relevans.....	76
9. Litteraturliste	77
10. Bilagsliste	79

1. Problemanalyse

1.1 Indledning

Idræt i dag har mange funktioner. Det er et obligatorisk fag i det almene gymnasium og folkeskolen, det er sundhedsfremmende, mere idræt på skemaet skulle angiveligt styrke elevers indlæring, da der i 2011 under en konsensuskonference mellem Kulturministeriets Udvalg for Idrætsforskning, (KIF), og idrættens organisationer blev konkluderet, at der er en dokumenteret sammenhæng mellem fysisk aktivitet og læring (Kulturministeriet 2011). Men ud over at være sundhedsfremmende og styrke indlæring, er idræt også et socialt samlingspunkt og for nogle en karriere. I Danmark hører idræt rent politisk til under Kulturministeriet, som udtrykker følgende mål for den danske idræt:

Det er idrætspolitikens mål at styrke befolkningens mulighed for at dyrke idræt og motion i alle sammenhænge på både bredde- og eliteniveau (Kulturministeriet 2012). Et andet mål er at understøtte den foreningsbårne idrætskultur, grundet idrættens kvaliteter i kulturelle, demokratiske, og sociale værdier. Dette med relevant betydning for indlæring i skolen og sundhedsmæssig værdi for samfundet (Kulturministeriet 2012). Et sidste mål er endvidere at skabe en stærk dansk eliteidræt. Eftersom eliteidrætten er med til at markedsføre Danmark, samt inspirere og skabe nationale samlingspunkter. En stærk dansk eliteidræt er yderligere en forudsætning for at få store idrætsbegivenheder til landet. (Kulturministeriet 2012)

Team Danmarks vision er at gøre "Danmark til det bedste sted i verden at dyrke eliteidræt". hvilket indebærer, at Team Danmark i samarbejde med relevante samarbejdspartnere ønsker at skabe de optimale rammer – sportsligt og menneskeligt – for Danmarks bedste atleter og deres omgivelser (Kulturministeriet & Team Danmark 2013:2). På det sportslige plan skal Team Danmark kunne tilbyde atleter med et internationalt resultatperspektiv gode træningsbetingelser og en stærk driftsorganisation, som kan danne grundlag for resultater på absolut højeste internationale niveau – og på det menneskelige plan skal Team Danmark kunne tilbyde, at atleterne har gode muligheder for at kombinere uddannelse og job med en eliteidrætskarriere og derved udvikler sig som hele idrætsmennesker (Kulturministeriet & Team Danmark 2013:2). På den måde anvendes betegnelsen hele idrætsmenneske som et dannelseselement. I en beskrivelse af det hele idrætsmenneske fremgår det, at der skal stræbes efter, at eliteudøvere udvikler sig til hele idrætsmennesker med alsidige fysiske, psykiske og sociale kompetencer, netop ved at sørge for gode muligheder for at kombinere uddannelse og job med deres idrætskarriere (Kulturministeriet & Team Danmark 2013:2).

Lignende beskrivelse finder man i kulturministeriers rapport om eliteidrætsudøvere på ungdomsuddannelserne, hvor en eliteidrætsudøvers satsning på en international idrætskarriere skal kunne kombineres med et langsigtet livsperspektiv: *“Udøveren sikres en dobbelt karriere; idrætsudøveren skal kunne indgå i en uddannelse og/eller i et civilt erhverv under såvel som efter eliteidrætskarrieren, og elitekarrieren skal kunne forenes med en alsidig social, personlig og faglig udvikling”* (Kulturministeriet 2011:11). Derfor vægtes det højt, at atleter og idrætstalenter har mulighed for at kombinere uddannelse og job med deres aktive elitekarriere, hvilket potentielt skulle skabe rammer for et bredere dannelsesaspekt i forhold til atleternes læring på og udenfor banen. Det betød at der fra 2011 blev skabt fleksible uddannelses tilbud til talentfulde unge atleter og atleter på eliteniveau, hvor de fik mulighed for at dyrke deres idrætstalent samtidig med at uddanne sig til livet efter eliteidrætten. Dette i form af gymnasiale uddannelser på 4 år, eller idrætsskoler hvor talentfulde unge idrætsfolk kunne starte allerede fra 7. klassetrin. Formålet med idrætsskolerne er her at imødekomme ønsket om flere talenter i dansk og international eliteidræt, samtidig med at “udviklingen af hele idrætsmennesker” forsat er i fokus (Team Danmark 2009:3). Men spørgsmålet er om disse initiativer har været nok til at sikre udviklingen af det hele idrætsmenneske i det samfund vi har i dag.

Allerede fra 2009-2010 har der været øget fokus på at udvikle sportstalenterne både i og uden for talentudviklingsmiljøet. Det interessante er så her hvordan dette er blevet videre integreret i eliteidrætten i dag. Her har Team Danmark udformet en model kaldet Talent-HUSET (Team Danmark 2017:2). Hvilket rummer anerkendte værdisæt i talentudvikling i dansk idræt. Værdisættet er opbygget af værdierne Helhed, Udvikling, Samarbejde, Engagement og Trivsel. Tilsammen udgør de fem værdier Talent-HUSET. Hvor helhed rummer fokus på talenternes samlede miljø, og dermed sammenhængen i miljøet, til sammenligning med definition på det hele idrætsmenneske. (Team Danmark 2017)

Spørgsmålet er dog om denne udformning af det hele idrætsmenneske er sket som håbet. Initiativer er blevet taget på regionalt niveau hos Team Danmark og Kulturministeriet. Men hvordan har unge sportstalenter i praksis skabt sammenhæng mellem sport, skole og socialt liv? – Hvem har i øvrigt ansvaret for at skabe denne sammenhæng i talenternes samlede miljø? Effekten af talenternes succes uden for sporten, er ikke dokumenteret for at have en direkte effekt på talentudviklingen i sporten. Hvorfor det er spændende at se om elitesportsmiljøerne har fuldt den samme prioritering af at udvikle hele idrætsmennesker, i deres forsøg på at udvikle succesfulde atleter. Denne undren vil blive uddybet i nedenstående afsnit, hvor feltet udformes nærmere.

1.2 Problemfelt

Der er to indfaldsvinkler til forholdet mellem menneskelig udvikling og sportslige talentudvikling. Enten den effekt som elitemiljøet har på menneskets personlige udvikling, eller hvordan den personlige udvikling, eller udvikling som hele menneske, influerer på talentudviklingen. Ifølge Kulturministeriet er der en klar forbindelse mellem menneskelig- og sportslig talentudvikling. Det der derimod ikke er blevet belyst, er hvorledes udviklingen af det hele menneske influerer på denne sammenhæng – den betydning udviklingen af det hele idrætsmenneske, i sin helhed, har på talentudviklingen af unge sportstalenter. Det bliver her relevant for nærmere forståelse af feltet, at definere begreberne talent, talentudvikling og menneskelig udvikling.

1.2.1 Talent og talentudviklingsmiljøer

Er talent medfødt eller kan alle arbejde sig frem til talent? Nogle gange dukker der en udøver op, som har en måde at gøre, føle eller tænke på, som er så exceptionel at man som træner tænker; det er et naturtalent. Det handler ikke om hårdt arbejde, men om nogle medfødte motoriske egenskaber, der skinner igennem, når de dyrker idrætten. Denne måde at udvælge talenter ud fra en forestilling om medfødte egenskaber kaldes talentspotting og er i høj grad et udtryk for at anskue talent som betinget (Henriksen 2011:18). Ved talentspotting observeres indikatorer på talent, der kan forudsige fremtidig succes (Henriksen 2011:18). At talent kan være et udtryk for hårdt arbejde ses i lyset af Anders Ericssons studie af eksperter på tværs af sportsgrene, inden for musik og i erhvervslivet, der påviste, at alle har brugt i nærheden af 10.000 timers intensiv og målrettet træning for at nå toppen af deres felt (Henriksen 2011, Ericsson, Krampe & Tesch-Römer 1993). Der hvor den store forskel på de bedste og de næstbedste var at spore, var ikke blot mængden af træningen, men hvor specialiseret og målrettet træningen var. Dette har medført, at nogle trænere benytter sig af en tilgang til talentudvikling, hvor der er tale om tidlig specialisering (Henriksen 2011:26). Tidlig specialisering, eller bevidst målrettet træning, som den også kaldes, er i høj grad trænerstyret og resultatorienteret. Denne tilgang er dog ikke uden risici, da alt for ensrettet træning kan medføre skader, fordi kroppen trænes ensidigt eller resulterer i frafald, hvis resultaterne udebliver eller "når investeringen bliver for meget "på bekostning" af andre interesser" (Henriksen 2011:31).

I modsætning til denne type af talentudvikling står sen specialisering, hvor udøverne har en prøveperiode, hvor forskellige idrætsgrene afprøves, inden de vælger at specialisere sig (Henriksen 2011:29). Denne måde

at anskue talentudvikling bygger på forskning af Jean Côté, som sammen med sine kollegaer påviste, at blandt eliteudøvere i en række "komplekse" idrætsgrene, som eksempelvis ishockey, baseball og andre holdidrætsgrene, havde hverken eliteudøvere eller udøvere tilhørende sub-eliten nået 10.000 timers trænerstyret træning, men begge grupper havde trænet cirka 3500-5000 timer. Det, der gjorde forskellen på elite og sub-elite, var mængden af selvorganiseret træning, og at eliteudøverne havde dyrket flere forskellige typer idræt inden specialisering. Denne selvorganiserede træning kaldes for selvorganiseret legende træning, som står i modsætning til trænerstyret bevidst målrettet træning. Her organiserer udøverne selv spillet, og tilpasser reglerne efter antallet af deltagere (Henriksen 2011:29f)

Om talentet indfris, handler imidlertid ifølge Kristoffer Henriksens ikke blot om medfødte egenskaber og hårdt arbejde, men som et produkt af eliteudøverens interaktion med miljøet. I sin bog "Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse" definerer Henriksen talent på følgende måde:

"Talent er et sæt af kompetencer og færdigheder, der er udviklet på baggrund af både medfødt potentiale og mange års interaktioner med et miljø - for eksempel i form af træning og konkurrence - såvel som evnen til at udnytte miljøets styrker og kompensere for miljøets svagheder og til at bidrage til miljøets fortsatte udvikling" (Henriksen 2011:56)

Han anser talent for at være et multidimensionalt koncept, hvor både fysiologiske, motoriske, antropometriske (eks. kropsstørrelse), psykologiske og sociologiske aspekter spiller ind, men hvor udøveren har mulighed for at kompensere for eventuelle mangler (Henriksen 2008, 2011). En fodboldspiller, der dermed ikke har den umiddelbart ideelle højde eller hurtighed, kan kompensere for disse mangler ved at have en særlig taktisk forståelse eller tekniske egenskaber, mens en anden udøver, der ikke har samme medfødte tekniske snilde som nogle af holdkammeraterne, ved målrettet træning kan forbedre sin teknik væsentligt. Som det fremgår af Henriksens definition af talent, spiller miljøet og samspil hermed, en vigtig rolle i forbindelse med udviklingen af et talent. Denne forståelse af talentudvikling er sammenlignelig med en situeret læring til lige med socialitetens betydning for læring, idet udviklingen af et talent sker på baggrund af den læring der finder sted i socialt samvær med andre mennesker, i praksisfællesskaberne omkring talentet. (Lave og Wenger 1991)

1.2.3 High Performance organisationer og Management

High performance organisationer (HPO) og High performance management (HPM) er to organisatoriske begreber, som i denne sammenhæng anvendes til at belyse en organisatorisk forståelse i sammenhæng

med menneskelig læring og udvikling, eftersom talentudviklingsmiljøer fra et organisatorisk standpunkt har en strategisk kontekst for at udvikle de bedste mulige atleter. En strategisk kontekst som kun kan lade sig gøre hvis processer omkring de ønskede udbytte bliver styret eller faciliteret, gennem effektiv management. Begrebet HPO og HPM vil blive udfoldet i dette afsnit i forhold til en sammenhæng med talentudviklingsmiljøer, men vil først nærmere blive beskrevet i min teoretiske afhandling, se side 28.

High-performance organisationer kan defineres som organiseringer af mennesker med specifikke roller og komplementære talenter og færdigheder, der er tilpasset og engageret i et fælles formål, hvilket konsekvent viser et højt niveau af samarbejde og innovation, i udbytte af overlegne resultater (Bard 2015:50). I management af disse organisationer er individuel udvikling og præstation vigtig for den fælles udvikling, hvorfor belønning og udvælgelse sker på baggrund af individuel performance. High performance organisationen har endvidere medarbejdere fokuseret på et fælles organisatorisk mål, i forlængelse af individuelle delmål. Dette kræver fra ledelsen en facilitering af støttende processer, der gør det muligt for et hvert teammedlem at overvinde eventuelle barrierer for at nå holdets mål. (Bard 2015:50)

Disse støttende processer er til for at tilbyde en række forhold der understøtter performance, hvilket kan være forskelligt, men ofte omfatter motivation gennem belønningssystemer og medarbejdertrivsel, for at medarbejderne føler de, tros individuel belønning, samlet medvirker til organisationens samlede performance og resultatudbytte (Waal 2007:180). Til sammenligning har talentudviklingsmiljøers en lignende tilgang sikre præstation og gode resultater, gennem et fokus på udvikling, understøttet af indre motivation, individuelle belønninger, samt en platform for trivsel. Trivsel er væsentlig, eftersom det enkelte talents udvikling afhænger af den feedback vedkommende kan få fra sine makkerer, om disse er medspillere eller konkurrenter i samme miljø. Dette er tilfældet eftersom mennesker, fra tidligere nævnt, lærer i samspil med andre mennesker i praksisfællesskaber – men denne situerede læring finder kun sted hvis individet aktivt deltager i gruppens processer. (Lave og Wenger 1991)

Her findes det meningsfuldt at overføre denne tænkning af High performance management til forståelsen af hvordan talentudviklingsmiljøer fungerer, for at belyse sammenhængen mellem miljøets indretning og talenternes performance. Denne sammenhæng mellem High performance management og talentudviklingsmiljøer, bunder i måden hvorpå der tages hensyn til det enkelte individ i forhold at facilitere og lede mennesker til skabe en høj performance. Organisationer er dog forskellige og foranderlige, hvilket fremmer det problem, at der med en fast strategi sættes flydende størrelser i "kasser". Kasser som illustrere faste størrelser af strategier, som netop ikke tager højde for en foranderlig indre kontekst. Dermed bliver HPM nærmere anvendt til meningsfuldt at begrebsligt forstå og afgrænse

talentudviklingsmiljøer, for at belyse sammenhængen mellem miljøets indretning og talenternes performance i en organisatorisk kontekst.

Her er det interessant at talentudviklingsmiljøer ikke har afklaret betydningen af sammenhængen mellem miljøer i talenternes hverdag, men blot at dette er et ansvar talentudviklingsmiljøerne bør tage. Til forskel knytter High performance management et koncept der hedder "work-life balance", som indbefatter et etisk ansvar for at ledelsen sikre en balance mellem arbejde og privatliv, til sammenligning med en menneskelig trivsel og udvikling udenfor organisationen, som i en balance med arbejdet fører til det bedste udbytte (White et al. 2003). Her konkluderede undersøgelsen "*High-performance Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance*", at for meget arbejde havde negative indvirkninger på privatlivet, f.eks. familie og venner, hvilket skaber en stress som flyder med tilbage i arbejdet i en ond cirkel, som ender med at forværre både arbejde og privatliv (White et al. 2003). Begrebet work-life balance vil blive udfoldet nærmere i den teoretiske afhandling.

Hvis vi skal følge denne sammenligning mellem HPO og talentudviklingsmiljøer, er der øvrig relevans i at se på work-life balance mellem sportstalenternes skolegang, sport og øvrige privatliv, eftersom en sammenhæng eller balance mellem menneskelig udvikling og talentudvikling forventes at have en positiv indflydelse på hinanden, i forhold til hvordan organisationer kan facilitere talentudvikling.

1.2.4 Socialitetens betydning i udviklingen af det hele idrætsmenneske

Menneskelig udvikling er et begreb som i projektet vil blive anvendt i forhold til identitetsdannelse, her er en undersøgelse foretaget "*Identity Development Throughout the Lifetime: An Examination of Eriksonian Theory*" af Justin T. Sokol, som inddelte menneskelig udvikling i tre stadier, barn, ung og voksen. Hvor især ungdom er der hvor identifikationer fra barndommen formateres i en mere personlig identitetsdannelse (Sokol 2009). Her står de unge sportstalenter overfor store forandringer i forhold til deres barndom, hvor det nemmere kunne lade sig gøre at prioritere sport. Men i deres ungdom fylder uddannelse mere, samtidig med at alderssvarende venner og klassekammerater i større stil prioriterer socialisering, fester og lignende. De unge sportstalenter er dermed i en periode i deres liv hvor de psykologisk er under en stor identitetsdannelse, påvirket af socialitet, pubertet og et øget voksent ansvar (Sokol 2009). Her står sportstalenter over for store udfordringer idet deres mentale skemaer gennemgår en række akkomodative processer. Dette sker eftersom socialt samvær og pres fra alderssvarende mennesker, gør det mindre attraktivt hos unge mennesker at prioritere sport fremfor socialt samvær, fester, alkohol, med mere.

Dermed er deres work-life balance i forholdet mellem talenternes skole, sport og andet socialt samvær, alt sammen under forandring, og dermed midlertidig ubalance.

I forhold til forståelsen af det hele idrætsmennesker er der to underordnede processer der finder sted, en menneskelig udvikling på tværs af en talentudvikling. Talentudvikling er blevet defineret, men for at afklare meningen med menneskelig udvikling, er det relevant at forholde os til Knud Illeris læringstrektant, hvor han præsenterer læringens tre dimensioner, som udgøres af indhold, drivkraft og samspil (Illeris 2015). I denne sammenhæng er især samspil interessant eftersom dette kan siges at indeholde et socialt aspekt af menneskets læring og udvikling. I denne sammenhæng præsenteres begrebet "socialitet", som i sin direkte anvendelse, refererer til: "socialt samvær med andre mennesker". Begrebet socialitet vil især blive anvendt i forhold til menneskelig udvikling og identitetsdannelse, på baggrund af sammenhængen til Illeris læringsdimension samspil. Hvilket involvere at alt menneskelig læring og udvikling, grunder i socialt samvær og kommunikation med andre mennesker, i en fælles og individuel virkelighedsforståelse og identitetsdannelse.

Socialt samvær med andre mennesker, er netop vigtig idet mennesker spejler sig i andre mennesker i deres identitetsdannelse, og ligeledes lærer sammen med mennesker, hvorfor samspils dimensionen på en måde altid er i spil, hvis læring skal være vellykket (Illeris 2015). Det vil sige at socialiteten og dermed muligheden for at individet kan være i socialt samvær med andre mennesker, bør understøttes både i og udenfor talentudviklingsmiljøerne for at sikre en udvikling af det hele idrætsmenneske. Dermed antages det at hvis ikke individerne menneskeligt har mulighed for at udvikle sig tilstrækkeligt, så får dette konsekvenser for læring, i forhold til at opnå det maksimale sportslige udbytte.

Eliteudøver Pernille Blume, er en svømmer som stod frem i nyhederne, efter hun vandt guld til OL i Rio (Nielsen 2016). Her kastede hun lys over betydningen af en bredere form for socialitet, end det der sker i talentudviklingsmiljøet. Pernille var stresset og manglede motivation i en periode før OL, som endte med at hun tog 3 måneders pause fra al konkurrencesvømning. Som hun gjorde for at slippe presset og finde en glæde i det hun laver og dermed afklarer hvad der betød noget for hende. Herefter vendte hun tilbage med fornyet glæde og motivation, som hun tog med til hendes OL succes (Nielsen 2016). Dette er en interessant historie der indikere at der er mere til en god sportslig præstation end blot at træne.

Et belæg for denne påstand er artikellen "Talent Development vs. Schooling", som berører at de mest succesfulde talenter indenfor bl.a. svømning, oftest havde støtte fra både forældre og skole (Bloom & Sosniak 1982). Konklusionen var her at der er en betydning i talenternes udvikling, i forhold til synergi mellem aktører og miljøer i talenternes liv, hvorfor det er relevant for talentudviklingsmiljøer at tage højde for den indvirkning andre aktører og miljøer har på talenternes udvikling og identitetsdannelse. Dermed

kan det vurderes væsentligt at talentudviklingsmiljøerne tager højde for at talenternes menneskelige udvikling og dermed identitetsdannelse, uløseligt er forbundet med individernes sociale samvær med andre mennesker, deres socialitet, både i og uden for talentudviklingsmiljøet.

1.3 Problemstilling

Ved at beskue miljøet omkring talentet frem for talentet selv, tages et mere økologisk perspektiv (Bronfenbrenner 1994). Her forventes i forhold til tidligere afsnit, at gnidninger forekommer når aktører eller miljøer i talenternes liv ikke har de samme værdier, normer og prioriteter. Gnidninger som er med til at danne identitet for de unge talenter, idet der sker en akkommodation, i nedbrydningen og omstruktureringen af deres mentale skemaer, i forholdet mellem talenternes deltagelse i flere miljøer med forskellige normer. Det interessante er dog hvad denne akkommodation får af konsekvenser for individet og talentudviklingsmiljøet omkring individet, samt om talentudviklingsmiljøer strategisk tager stilling til hvordan denne akkommodation kan faciliteres for et optimalt udbytte af talentudviklingen.

1.3.1 Talentudvikling vs. Menneskelig udvikling

Talentudviklingsmiljøerne og trænere får dermed en afgørende betydning, i forhold til at motivation skal bibeholdes for at læring og forandring kan fortsætte, på en måde som samtidig støtter talenternes hverdagsliv og andre prioriteter. Dette for at facilitere de unge menneskers udvikling, ind til fuldkommene voksne mennesker, eller "hele idrætsmennesker" som det tidligere er blevet defineret. Ligeledes er det meget vigtigt at unge mennesker deltager i sociale aktiviteter for netop at udvikle sociale færdigheder og menneskelige relationer. Men der er ikke meget forskning som peger på hvilken betydning socialiteten, har i forhold til talentudvikling. Der er dog øget fokus på mental træning, hvilket indikerer at atleternes mentale helbred har en betydning for atleternes udvikling og præstationer. Et interessant fokus er her socialitetens betydning, i forhold til læring og udvikling, som sportstalenter. Det er altså interessant at se på om styrkelsen af socialiteten og udviklingen som et helt menneske, har en styrkende effekt på talenternes udvikling indenfor deres sportsgrene. Dermed er fokus ikke på hvordan sport kan bidrage til menneskelig udvikling, men i stedet på hvordan socialitet og menneskelig udvikling kan have en betydning på talentudvikling indenfor sport. Dette gør det ligeledes interessant at kigge på hvordan anerkendte talentudviklingsmiljøer tager højde for socialiteten, og hvordan dette influerer på organisatorisk og strategisk niveau, i forhold til deres ønske om at facilitere unge menneskers udvikling indtil succesfulde atleter, samtidig med at opretholde idealet om at udvikle de unge ind til hele idrætsmennesker.

1.4 Problemformulering

Hvilken betydning har socialiteten, i forhold til talentudviklingsmiljøers facilitering af unge sportstalenters læring, udvikling og dannelse som hele idrætsmennesker? Hvilke konsekvenser kan et bredere socialitetsperspektiv få på et organisatorisk og strategisk niveau?

Arbejdsspørgsmål:

- Hvilken sammenhæng er der mellem talenternes sportslige og menneskelige udvikling i forhold til socialiteten?
- Hvor meget opmærksomhed har talentudviklingsmiljøerne på talenternes andre nærmiljøer i forhold til et bredere socialitetsperspektiv, og hvordan afspejles disse strategier i praksis?
- Hvilken betydning har socialiteten for sportstalenternes oplevelse af sammenhæng mellem sport og hverdag?

For at besvare denne problemformulering, vil arbejdsspørgsmålene danne ramme for undersøgelsen. I dette omfang vil der først blevet klarlagt videnskabsteoretiske forståelse, og dernæst en teoretisk rammesætning af socialitet og læring, i forhold til forståelsen af talent og talentudviklingsmiljøer. Hvilket vil inkludere en operationalisering af teoretiske værktøjer til udformningen af forskningsdesignet og planlægningen af tilhørende analysestrategi. Hvorfor teoretiske rammesætning vil komme før forskningsdesignet.

2. Socialkonstruktivistisk afsæt

I det følgende afsnit gøres der rede for epistemologiske forståelsesramme i henhold til nærværende projekt. Der tages afsæt i socialkonstruktivismen, da den indfanger den begrebsmæssige forståelser af verden som en social, dynamisk og kompleks erkendelse af virkelighed. Ligeledes er valget i at anvende begrebet socialitet, til grund for valgte videnskabsteoretiske ståsted, eftersom socialkonstruktivismen i sin virkelighedsforståelse er afhængig af socialitet, i skabelsen af de sociale konstruktioner der definere virkeligheden. Ligeledes bidrager socialkonstruktivismen med et etisk hensyn i forhold til at inddrage alle mennesker i den sociale institution i en fælles forståelse af virkeligheden, hvilket netop er velegnet i forhold til at afdække socialiteten i talenternes work-life balance.

I nærværende projekt positionerer jeg mig med afsæt i Søren B. Wenneberg's forståelse. Dermed tager jeg en moderate socialkonstruktivistiske tilgang og et kritisk perspektiv. Forståelsen i dette perspektiv er at erkendelse af virkeligheden, er en social konstruktion (Wenneberg 2000:16-17). Der refereres hermed til, at der opnås erkendelse gennem en afdækning af de selvfølgeligheder, der udtrykkes via tanke og sprog i hverdagslivet. En epistemologisk socialkonstruktivisme, der søger svar på hvordan den sociale kontekst yder indflydelse på erkendelsen. (Wenneberg 2000:35)

2.1.1 Det kritiske perspektiv

Gennem en socialkonstruktivistiske position tages dermed et kritiske perspektiv, ved at stiller sig kritisk over at tage naturlige sociale fænomener som sandhed (Wenneberg 2000:17). Det kritiske perspektiv søger her at afdække en dybereliggende social påvirkning end den, der umiddelbart træder frem. (Wenneberg:72)

Sproget opfattes som en social konstruktion, idet ordenes betydning udvikles og struktureres gennem brug af sproget over tid. Dette er også gældende for menneskers adfærd og handlinger som tilskrives sociale omstændigheder. (Wenneberg 2000:77-78)

Det kritiske perspektiv anvendes i dette projekts sammenhæng, til at belyse naturlige forestillinger for at dekonstruere disse. Således at virkeligheden dekonstrueres samtidig med at en ny erkendelse af virkeligheden skabes. Dermed dekonstruere belyste naturlige forestillinger for at forskeren kan give et kvalificeret bidrag til hvordan de kan stå stærkere (Wenneberg 2000:84). Videnssociologien bidrager her med forskellige teoretiske forklaringer på hvordan der i samarbejde skabes og reproducere social orden. (Wenneberg 2000:86-87)

2.1.2 Videnssociologien

Med videnssociologien opfattes alt, der ikke er naturligt, som værende socialt, f.eks. er en bygning naturlig, hvor definitionen af bygning som en eller anden organisation er en social skabelse. Da det sociale skabes gennem en konstruktionsproces, skal denne proces forstås som bevidste sociale handlinger. Videnssociologien karakteriseres ifølge Wenneberg som: *"Forskellige bud på teoretiske forklaringer af hvordan den sociale virkelighed eller konkrete sociale fænomener er opbygget og fungerer."* (Wenneberg 2000:87-89).

Menneskers vaner, bidrager med at reducere den kognitive dissonans, forstået som den usikkerhed, der opleves når mennesket befinder sig i ukendte situationer, hvor der er tvivl om hvordan man skal agere. Vaner bidrager i disse situationer som retningsanvisende og da mennesket er åbent og plastisk, har det evnen til at tillærer sig viden gennem livet. Sproget er dermed den måde mennesket tilegner sig viden på, gennem interaktion med andre mennesker (Wenneberg 2000, s. 91-92). Vaner er dermed vigtige når mennesker agerer, fordi det typificerer andre menneskers handlinger. Derved er det muligt at opbygge sociale institutioner, som resultat af disse vaner, der *eksternaliseres* ud i en større social sammenhæng. (Berger & Luckmann 1999:39)

Legitimering sigter her mod at skabe mening, ved at forklare den sociale virkelighed, dvs. andre menneskers handlinger og motiver. For at forstå den sociale virkelighed, må mennesket tilegne sig de sociale normer og handlemønstre der eksistere i samfundet. På den måde skabes mennesket mening i egen virkelighed, gennem *internalisering*. Internaliseringsprocessen medfører at mennesket, kan blive til et socialt menneske, med evnen til at forstå andre mennesker og skabe mening i den sociale virkelighed. (Wenneberg 2000:93)

2.1.3 Glidebane mod relativismen

Konstruktionsprocessen omfatter både den sociale virkelighed og den subjektive oplevelse af virkeligheden. Forskellen på de to konstruktionsprocesser, er at skabelsen af den sociale virkelighed, foregår gradvist, over tid. Mennesket yder dermed ikke aktiv indflydelse på denne proces. I modsætning hertil er konstruktionen af subjektive oplevelser af virkeligheden, bevidste sociale processer, hvor opfattelser og viden om virkeligheden konstrueres, som det er tilfældet hos forskeren. Netop konstruktionen af den subjektive oplevede virkelighed kan her medføre en epistemologisk glidebane mod en ontologisk position (Wenneberg 2000:94).

Dette sker fordi den instans, der skulle opretholde og indfri skellet mellem det vi opfatter som viden i vores virkelighedsforståelse og så "sand viden", er netop videnskaben. En videnskab der kan levere en endegyldig

sandhed. Der er behov for en instans, der hæver sig op over det menneskelige og det sociale. Men det er netop dette videnskabssyn som de socialkonstruktivistiske videnskabssociologer gør op med. (Wenneberg 2002:12)

En af de væsentligste konsekvenser af dette er, at videnskabelig viden også må ses som en social institution, der i den sidste ende ikke er begrundet gennem andet end troen på den og dens fortsatte tilstedeværelse. Det klassiske videnssociologiske relativismeproblem dukker hermed op. Starten som kritisk samfundsforsker, ender dermed som relativist (Wenneberg 2002:12). Dette er den socialkonstruktivistiske glidebane, da der ikke er naturlige steder, hvor man kan hoppe af undervejs. En problemstilling som i nærværende undersøgelse løses ved at fastholde et fokus på den epistemologisk socialkonstruktivisme, ved at undersøge virkeligheden omkring fænomenet talentudviklingsmiljøer, og dermed antage denne social institution som virkelig, på baggrund af en legitimering af disse fra mennesker i organisationerne, til sammenligning med samfundets forståelse af hvordan denne sociale institution burde være.

3. Socialitet og læring – Teoretisk rammesætning

Følgende afsnit er en teoretisk rammesætning af den forståelse der indgår i projektets analyse. Dette inkluderer en operationalisering af anvendt teori i henhold til problemstillingen. Afsnittet vil i store træk være opdelt efter et læringsfokus og et organisatorisk fokus, i forholdet mellem talenternes individuelle menneskelige udvikling og dannelse, i forhold til organisatoriske ledelses og management strategier i forhold til facilitering af talenternes læring, udvikling og dannelse.

Denne teoretiske rammesætning vil indgå før projektets forskningsdesign for at bidrage med en relevant teoretiske forståelse i forhold til at opstille en analysestrategi.

3.1 Læringsbegrebet udfoldes

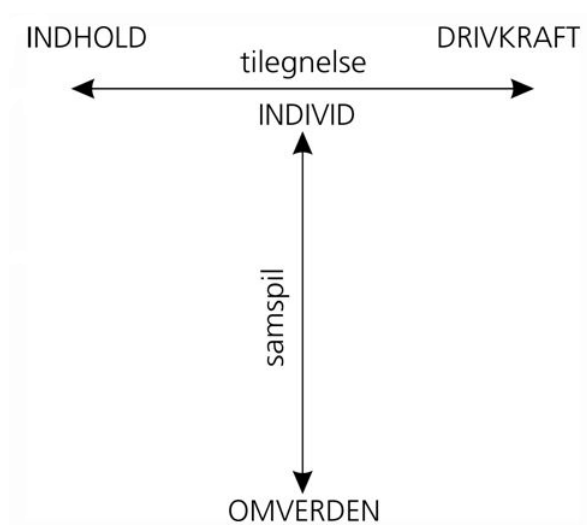
I dette delafsnit ønskes det beskrevet, hvilke mest fundamentale forhold, der gør sig gældende i forbindelse med læring og læringens forløb, med udgangspunkt i læringsteoretikeren Knud Illeris. Læringsbegrebet vil dermed blive udfoldet og sat i relation til talentudvikling.

3.1.1 Læringsdimensioner

Illeris beskriver, samspilsprocessen og tilegnelsesprocessen, som læringens fundamentale processer. Hvilket er en forudsætning for al læring, at de to processer er aktive (Illeris 2015:41-45). Den første proces, samspilsprocessen, drejer sig om det enkelte individs samspil med omgivelserne. Den anden proces er tilegnelsesprocessen, hvorved den lærende bearbejder de påvirkninger, som han eller hun møder i samspillet med omverdenen. Udgangspunktet for tilegnelsesprocessen er den enkeltes erfaring eller tidligere læring, hvortil nye påvirkninger knyttes. Dermed er sammenknytning af nye påvirkninger til det, den lærende kan eller ved i forvejen, af altafgørende betydning for læringsresultatet, som derfor altid vil være individuel. Så hvis unge sportstalenter i en træning bliver udsat for det samme indhold i undervisning, vil deres udbytte heraf være forskelligt på grund af forskellen på hvad individerne allerede har tilegnet sig af viden.

De fundamentale processer beskriver endvidere forholdet mellem læringens tre dimensioner, som det ses på nedenstående figur.

Figur 1: Læringens fundamentale processer (Illeris 2012:89 i reference til Illeris 2006:36)



Udgangspunktet for tilegnelsesprocessen er den enkeltes erfaring eller tidligere læring, hvortil nye påvirkninger knyttes. Dermed er sammenknytning af nye påvirkninger til det, den lærende kan eller ved i forvejen, af altafgørende betydning for læringsresultatet, som derfor altid vil være individuel. Så hvis unge sportstalenter i en træning bliver udsat for det samme indhold i undervisning, vil deres udbytte heraf være forskelligt på grund af forskellen på hvad individerne allerede har tilegnet sig af viden. (Illeris 2012:89)

Gennem læringens indholdsdimension arbejders der helt overordnet på at tilegne sig den mening og mestring, der som mennesker sætter os i stand til at forstå og håndtere vores omverden, og derigennem udvikler mennesker generelt deres *funktionalitet*, dvs. evnen til at fungere hensigtsmæssig i de sammenhænge mennesker indgår i. (Illeris 2012:89)

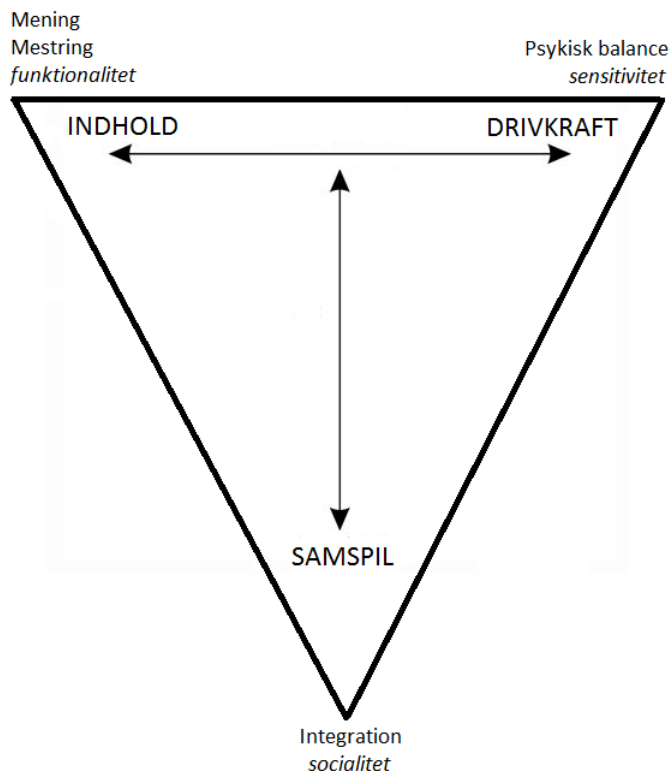
Gennem læringens drivkraftdimension arbejder mennesker på at opretholde en psykiske balance, og derigennem udvikler mennesker deres følsomhed eller *sensitivitet*, dvs. evnen til at opfatte forskellige situationer og andre menneskers adfærd på en korrekt og nuanceret måde. (Illeris 2012:89-90)

Gennem læringens samspilsdimension arbejder mennesker på at opnå en integration med de dele af omverdenen, som de gerne vil eller er nødt til at blive involveret i, og dermed udvikles samtidig vores *socialitet*, dvs. vores mulighed for en hensigtsmæssig kommunikation, og et velfungerende samarbejde og samspil med andre. (Illeris 2012:90)

Disse tre områder; funktionaliteten, sensitiviteten og socialiteten, er således de generelle områder for resultaterne af alle læreprocesser, der altid indgår. Samtidig indgår dimensionerne i vores kompetencelæring, på den måde at kompetencerne altid spænder over disse tre områder, som er afgørende for kompetencelæringens kvalitet, i det omfang at alle tre områder skal være veludviklede i

forhold til det den gældende kompetence omhandler (Illeris 2012:90). Nedenstående figur viser således denne sammenhæng udspændt og tilpasset over ovenstående model.

Figur 2: Kompetenceudviklingens grundlæggende struktur (Illeris 2012:90 i reference til Illeris 2006:42)



Enhver læreproces retter sig dermed grundlæggende mod udvikling af mening og mestring, psykiske balance og integration. Herigennem opbygges funktionalitet, sensitivitet og socialitet. Menneskelig udvikling og kompetencer er derfor på forskellige måder karakteriseret ved kvaliteten af den funktionalitet, sensitivitet og socialitet, der udvikles på området (Illeris 2012:90). På baggrund af dette kan dimensionerne uddybes nærmere.

Indholdet er det der læres, så som viden, forståelse, færdigheder, kompetencer, med mere (Illeris 2015:43). I forhold til talentudvikling, vil indholdet dække over undervisningen, og kvaliteten af det der bliver undervist i, samt hvordan træneren facilitere det ønskede indehold, hvorfor trænerens didaktiske kompetencer er relevante for læring og udvikling af sportstalenterne. Indholdet rummer ligeledes de erfaringer og færdigheder som individet har dannet kompetencer omkring. Et kompetencebegreb jeg vil komme tilbage til i næste delafsnit.

Drivkraft er menneskets energiforbrug til psykiske processer, her kan være tale om at både læreprocessen og læringsresultatet afhænger af drivkræften og dermed motivationen. Lyst og interesse frem for nødvendighed og tvang. (Illeris 2015, s. 43-44) Her er Richard M. Ryan og Edward L. Deci, anerkendte for deres forskning indenfor feltet motivation. De skelner mellem to overordnede former for motivation; henholdsvis den indre og den ydre motivation. (Ryan & Deci, 2000:69) Den indre motivation er den indre passion eller interesse, man kan være drevet af, når man eksempelvis af ren lyst vælger at træne, eller begiver sig ud i et arbejde. Man er motiveret for at gøre noget, fordi det, man motiveres af, er interessant eller fornøjeligt i sig selv. (Ryan & Deci, 2000:69)

Sidst så karakteriserer *Samspil*; forholdet til omverdenen, gennem en mellemmenneskelig og samfundsmæssig kontakt. (Illeris 2015:44-45) Samspils dimensionen er den dimension som blev nævnt i indledningen. Netop fordi den menneskelige kontakt er grundlaget for menneskets socialitet. Det er i denne menneskelige kontakt at vi kan spejle os i andre og på den måde skabe vores identitet. Her kan der tales om at samspil netop dækker over alt menneskelig kontakt under indlæring. Dette kunne i talentudviklingsmiljøet være kontakten til holdkammerater, i og uden for træning. Diskussionen er dog her, om kontakten til holdkammerater rummer en tilstrækkelig socialitet, i forhold til læring ikke blot i talentudviklingsmiljøet, men læring i og omkring samfundet generelt. Viser det sig så, at der er en mangel i socialitet hos de unge mennesker, udenfor talentudviklingsmiljøet, er spørgsmålet så om dette også påvirker det optimale udbytte af læring og udvikling, som talenter kan drive deres kompetencer til i talentudviklingsmiljøet?

Erik Erikson lagde grundteorien omkring identitetens udvikling gennem livet. Her siger han bl.a. at børns identifikationer og første læreprocesser ligger grundarbejdet for den identitetsformation som sker i ungdomsårene fra barn til voksen, i alderen 12-24 år, hvor alderen før 12 år dækker over barndom og alderen efter 24 år dækker over voksenårerne (Sokol 2009:7). I denne ungdomsperiode sker den største identitetsdannelse, som oftest mest er fastlagt i slutningen af ungdomsårene, som især kommer på prøve når mange unge mennesker er i gang med deres ungdomsuddannelser, samtidig med at skulle passe et job eller en sport (Sokol 2009:7). Erikson udtrykker at barndomsårene har en stor effekt, men at den største identitetsudvikling sker i ungdomsårene, hvorfor det er relevant at ligge fokus på identitetsudvikling hos unge sportstalenter gennem en socialitet, frem for en afgrænsning til omverdenen, som kan skabe en splid i identiteten (Sokol 2009:7). Det forventes her at en sammenhæng og synergi mellem omverden og talentudviklingsmiljø, vil facilitere en mindre stridende identitetsdannelse hos de unge sportstalenter.

På den baggrund er det relevant at kigge nærmere på de læreprocesser som mennesket kommer igennem, især i ungdomsårene, hvor socialiteten spiller en stor rolle på identitetsdannelsen, gennem relationer og

feedback. Her bliver det så interessant at se hvordan anerkendte talentudviklingsmiljøer har lagt fokus på samspils dimensionen i de unges læring og udvikling, i og udenfor talentudviklingsmiljøet.

3.1.2 Læringstyper i kompetencelæring

I menneskelig udvikling af identitet, samt læringen af kompetencer f.eks. inden for sport, er det relevant at anskue hvilke typer af læring, der kan være i spil, idet læringstyperne som analyseredskab belyser den aktuelle tendens ved sportstalerne til enten at se nye kompetencer i sporten som en tilføjelse til deres allerede eksisterende forforståelse ved 1) at kumulere ved at memorisere viden, eller assimilere ny viden til de allerede mentale skemaer som en inddragelse af den nye viden, eller på den anden side have behov for en større kompetenceudvikling, hvor 2) den nye viden ikke passer ind i de allerede eksisterende mentale skemaer, og en rekonstruktion af disse er nødvendig som akkomodativ læring, eller gennem den mere krævende transformative læring, der stikker dybere i den forstand at de mentale skemaer, der i læringen er nødvendige at rekonstruere, vil kræve at der foretages ændringer i det der forstås som "selvet" og ens identitet (Illeris 2012:91f). Dermed sker identitetsdannelsen gennem de mere krævende akkomodative eller transformative læringstyper, hvorfor det er relevant at facilitere denne dybere læring hos talenterne og dermed støtte deres menneskelige udvikling.

Illeris siger følgende:

"Kompetenceudvikling kan involvere alle de fire læringstyper – kumulation, assimilation, akkommodation og transformation – men typisk sådan, at kumulativ og assimilativ læring skaber de nødvendige forudsætninger eller delkompetencer, og selve kompetenceudviklingen sker gennem de mere krævende akkomodative og transformative læringstyper". (Illeris 2012:91)

Det interessante er her hvilken læring talentudviklingsmiljøerne understøtter for talenterne, om de opnår den ønskede akkomodative læring der skal til for at udvikle deres kompetencer. Men hvilke mentale skemaer der forandres akkomodativt og hvilke der blot assimileres, afhænger af den betydning der ligger i de mentale skemaer, hvorvidt vi som mennesker overhovedet er interesseret i at ændre vores måde at tænke på. Det har især noget at gøre med de værdier og grundlæggende antagelser som fæster disse mentale skemaer, hvorfor det er relevant at tilknytte en læringsteori som involvere netop disse værdier, som det følger i næste delafsnit.

3.1.3 Værdibaseret læring

Læring kan både være individuelt, men også på et organisatorisk niveau. I følgende delafsnit vil begreber fra Chris Argyris og Donald Schöns bidrage til at organisatorisk læring præsenteres og sættes i kontekst til nærværende projekt.

Den store forskel på læringsteorierne konstrueret af henholdsvis Argyris & Schön, eller af Illeris, er de værdier som mennesket danner sig, heraf brugsteorier. Ifølge Illeris er der tale om etablerede mentale skemaer, men der kan være forskel på hvilke betydninger og værdier disse etablerede skemaer får for det individuelle menneske. Hvorfor noget er nemmere at lære og forandre end andet.

Menneskers konstruerede handlinger og implementeringen af disse refereres til, som handlingsteorier (theories of action). Handlingsteorier er dermed et begreb som dækker over de rutiner, logikker, strategier og handlinger, som mennesker udfører i hverdagen. De hverdagshandlinger der er i handlingsteorierne, bygger på den viden individerne udøver i organisationen, enten bevidst eller ubevidst (Argyris & Schön 1996:13).

Handlingsteorier forstås som menneskers konstruktion af deres handlinger og implementering af disse. Hvilket udgør forskelle mellem skuateorier og brugsteorier, altså forskellen på hvordan mennesker tror de handler og hvordan de rent faktisk handler (Argyris & Schön 1996:75-76).

Skuateorier (epoused theories) rummer hvad vi siger vi tror på, hvad vi siger vi vil gøre, og hvad vi mener vi gør. Skuateorier udtrykkes dermed sprogligt gennem de meninger, holdninger og værdier, vi identificere os med. Et udtryk for aktørers erkendelse og selvopfattelse. (Stegeager & Willert 2012:51).

Brugsteorier (Theories-in-use) rummer aktørers egentlige handlinger i feltet. Brugsteorier indeholder hermed hvad vi reelt set tror på og de bagvedliggende værdier eller teorier, der er styrende for hvad vi gør (Stegeager & Willert 2012:51). Brugsteorier kan derved forklare og forandre adfærd og handlinger i praksis (Argyris & Schön 1996:76).

Evnen til at opnå produktiv læring både for individet og på organisatorisk niveau, baseres derved på harmoni mellem skue- og brugsteorierne (Argyris & Schön 1996:XXII). Disse handlingsteorier er velegnede til at beskrive sammenhængen mellem organisationsstrategier og aktuelle processers udbytte, for at afdække om målsætning og arbejdsproces er optimal.

Læringsteorien er dermed baseret på feedback i forbindelserne mellem intentioner, handlinger og konsekvenser. Hvor en uoverensstemmelse i disse, skaber fundamentet for læring gennem en undersøgelse af forbindelserne, gennem tre typer af læring. *Single-loop læring, double-loop læring og deuterio-læring* (Jørgensen 2011:106-107).

Single-loop læring handler om at korrigere handlinger for at opnå et ønsket resultat. Single-loop læring forudsætter at læringen skaber ændringer uden at brugsteorier, og dermed grundlæggende antagelser bearbejdes (Argyris & Schön 1996:20). Denne læreproces indeholder den læringstype som Illeris referer til som assimilering, eftersom mentale skemaer ikke forandres (Illeris 2012:86f).

Double-loop læring handler i stedet om at tilrette fejl ved at undersøge de konstruerede mønstre, der hersker om de underliggende værdier og holdninger, handlinger ræsonneres omkring. Disse erkendelser af værdier og holdninger henviser til brugsteorier (Theories-in-use) (Argyris & Schön 1996:13). Denne læreproces er her sammenlignelig med læringstypen akkomodativ læring, idet mentale skemaer eller bagvedliggende værdier, skal forandres før denne type og proces af læring kan finde sted (Illeris 2015:89).

Relevansen i at koble Illeris læringstyper med Argyris & Schön's læringsprocesser, er en interesse for hvilken læring der sker hos talenterne når de skal lære nye kompetencer, samt hvordan denne læring faciliteres gennem processer af single- eller double-loop læring. For dermed at afdække hvilke muligheder og initiativer der sættes for talenternes læring og udvikling. Disse teoretiske begreber fra Argyris og Schön er velegnede til at belyse om strategier i forhold til at udvikle talenter både menneskeligt og sportsligt, er sammenhængende med det udbytte talentudviklingsmiljøerne facilitere i processerne omkring læring og socialitet.

3.1.4 Læringsbarrierer og defensive rutiner

De brugsteorier der eksistere, modarbejder ofte double-loop læring, eftersom brugsteoriene indeholder rodfaste antagelser. Når pinlige eller truende problemstillinger tages op, medfører det således en tendens til defensive rutiner (Argyris & Schön 1996:76). Defensive rutiner er dermed læringsbarriere, rodfæstet i grundlæggende antagelser eller brugsteorier, hvilket medfører at brugsteorier er svære at forandre, grundet disse barriere for læring som defensive rutiner er. Her har Illeris i en mere dybdegående forklaring af læringsbarriere, klarlagt at defensive rutiner ikke kun er negative.

Illeris beskriver at når nye kompetence skal udvikles, kan der eksistere læringsbarrierer i form af enten: fejllæring, læringsforsvar og læringsmodstand, som alle kan gå under definitionen defensive rutiner. Derfor er det ved indlæringen af noget nyt, relevant at klarlægge, hvorvidt disse læringsbarrierer er i spil. Fejllæring kan være en situation hvor der indholdsmæssigt er lært noget, som er delvist forkert eller uhensigtsmæssigt i forhold til den nuværende virkelighed (Illeris 2012:94).

Læringsforsvar er relevant som en halvautomatisk sorteringsmekanisme, der i mødet med nyt kan fortrænge eller nedtone informationens betydning. Læringen kan derved blokeres, såfremt individets

mentale skemaer ikke kan kapere den forestående ændring. (Illeris 2012:94) Dette kan være en hæmsko i forhold til at man ikke er åben overfor forandring af mentale skemaer eller brugsteorier.

Læringsmodstand kan på den anden side være en positiv basis for læring, eftersom modstand til forskel fra forsvar, er en mere dynamisk handling. Der hvor forsvar lukker sig om sig selv, er en modstand en aktiv stillingtagen til en ændring i forhold til mentale skemaer, hvor ens motiver for modstanden kommer til udtryk. Når det er tilfældet, kan det være en mere givende læreproces, at kvalificere den alternative udvikling til sine mentale skemaer. Derved klarlægges tvivlstanker i processen til den nye læring, som potentielt medføre opdagelse af kvaliteterne i den nye læring. (Illeris 2012:97)

Læringsbarriere eller defensive rutiner bliver her relevante i forhold til at disse sætter begrænsninger for læring og dermed også stiller krav til at talentudviklingsmiljøerne skal være i stand til facilitere læreprocesser som netop kan igangsætte en dybere akkomodativ læring i nedbrydningen af disse defensive rutiner. Men for at forstå princippet i denne organisatorisk læring, er det relevant at definere anvendelsen og forståelsen af begrebet organisation.

3.2 Den lærende organisation

Det er relevant at belyse problemstilling fra et organisatorisk perspektiv, eftersom det er relevant at undersøge hvilke organisatoriske betingelser der skal være tilstede i forhold til at facilitere socialitet vellykket.

Organisationer i perspektiv til nærværende projekt omhandler talentudviklingsmiljøer, som både kan være foreninger og forretninger. Fælles er dog at den vigtigste resurse og det vigtigste udbytte er forbundet med mennesker. Mennesker som er forskellige i forhold til de sociale institutioner der mødes i den foranderlige omverden, hvorfor organisationen må være lige så tilpasselige, hvilket ligger op til en mere procesrettet og løs forståelse af organisations- og organiserings begreberne. Hvilket vil blive uddybet i følgende afsnit.

3.2.1 Organisering og løst koblede systemer

Gennem et socialkonstruktivistisk perspektiv ser jeg organisationer som en social konstruktion, som konstant er foranderlig i forhold til omverdenen. Dermed vil jeg i følgende afsnit om organisation, tage udgangspunkt i teoretikeren Karl Weick's forståelse af organisation og organisering, som netop ligger sig op af en lignende organisatorisk læringsforståelse, hvor medlemmerne i en fælles meningsskabelse definere den sociale institution som er talentudviklingsmiljøet.

Med begrebet organisering tager Weick et procesrettet perspektiv, ved at rette fokus mod det dynamiske begreb organisering frem for organisation. I forståelsen af begrebet organisering, vil organisationen blive redegjort for, som et løst koblet system. Organisering defineres i dette perspektiv som: *"en dualistisk proces mellem at skabe nærhed til hinanden gennem gensidigt betingede handlinger, samtidig med at vi konstant er på vej væk fra hinanden."* (Hammer & Høpner 2014:69).

Organisationen er dermed delelementer i konstant bevægelse, som aldrig helt fraskilles (Hammer & Høpner 2014:76). Begrebet løst koblede systemer, henfører her til at organisationer er både åbne og lukkede systemer. Med åbne menes at organisationer er konstitueret af omgivelserne og ligeledes er lukkede, idet omgivelserne ikke tillægges betydning med hensyn til hvordan organisationen organiserer sig. At anskue organisationer som løst koblede, bidrager således stabilitet, gennem løbende tilpasning. Dette betyder samtidig bevægefrihed for den enkelte medarbejder i fællesskabet (Hammer & Høpner 2014:72-74).

Her muliggøre et løst koblet system variation i organisationen i forhold til viden og kompetencer. Fordi forskellige erfaringer og kontakter, bidrager til en mere innovativ proces, i forhold til at hente inspiration og tænke nyt. Dermed bidrager en organisering i løse koblinger med at organisationen kan anvende alt tilgængelig viden hos medlemmer og omverdenen. Hvilket i perspektiv til talentudviklingsmiljøer svarer til at snakke med talenterne og anvende deres viden, sammen med andre aktørers viden, til at skabe tilpassende og innovativt foranderlige læreprocesser, for den optimale anvendelse af tilgængelig viden. En optimal vidensdeling, som betyder at det enkelte talent føler sig set, samt at talenter kan dele erfaringer, i denne mere gennemsigtige organisationstype, hvorfor TUM'er bør følge en lignende organisering.

3.2.2 Meningsskabelse i organisationen

Her er meningsskabelse et centralt begreb til at forstå hvordan mennesker organiserer sig, idet Meningsskabelse kan beskrives som menneskets evne til at tegne et kort over et landskab. Meningsskabelse bliver dermed et udtryk for at skabe en virkelighedsopfattelse af verden (Weick 2001:89, 91). Hvor kortlægning stabiliserer situationen, så mennesket kan foretage logiske handlinger (Weick 2001:340). Meningsskabelse defineres således som: *"at virkeligheden er en kontinuerlig realisering, som opstår af vores anstrengelser for at skabe orden og konstruere retrospektiv mening af det vi oplever. Vi forsøger at gøre vores oplevelser rationelle for os selv og andre – vi forsøger at skabe mening".* (Hammer & Høpner 2014:92)

Meningsskabelse er samtidig noget af konkret indehold. Med dette forstås, at meningsskabelse tager udgangspunkt i det man har til rådighed, hvilket er en ramme af erfaringer, ledetråde og de indbyrdes forbindelser mellem dem. (Hammer & Høpner 2014:127).

3.2.3 Fra forståelse til forandring

Organisationer anses altså for at være i konstant bevægelse og forandring i forhold til løse koblinger. Så for at skabe en bevidst forandring, må delelementer fryses fast i en tæt kobling. Her har Weick konstrueret det der kaldes den "omvendte Lewin", freeze → change → unfreeze. Derved tages et element ud og fryses fast for at behandle og forandre dette, for til sidst at fryse det op igen, så forandringen kan fortsætte, nu i den ønskede retning. (Hammer & Høpner 2014:79-81)

Weick's teori beskriver yderligere det læringssyn som projektet retter sig mod, og dermed den læring, eller meningsskabelse som på sigt kan blive forandret i talentudviklingsmiljøer som behøver dette. Selve læreprocessen er her inspireret af Argyris og Schön. Hvordan denne meningsskabelse sker og dermed hvor stor en ændring det indre landkort ligger under.

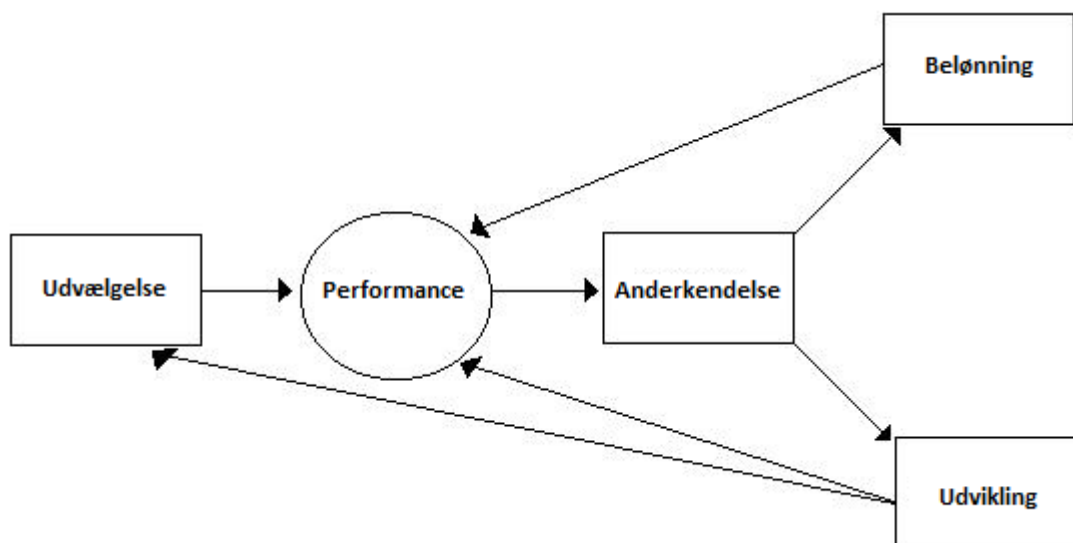
Dermed hjælper ledetråde til at klarlægge hvilke løse koblinger der skal fastfryses (freeze), dette forandres gennem single-loop, double-loop, eller deuterio læring. Hvor rammer og værdier (brugsteorier) udfordres mod fundene resultater eller ledetråde, hvilket medfører en forandring og meningsskabelse af det indre landkort (change). Hvorefter organisationen fryses op (unfreeze) til fortsat udvikling, i en ny retning.

3.2.4 High performance management

Efter en generel organisationsforståelse, er det ligeledes relevant at rette en mere præcis beskrivelse af organiseringen i talentudviklingsmiljøer, hvortil begrebet High performance management inddrages som et underbegreb til en generel strategi om "Human Resource management". Hvilket omhandler ideen om at se mennesker som værdifulde organisatoriske ressourcer, som kan styrkes gennem investering, uddannelse og træning. (Hendry 1995:4)

I udarbejdningen af at matche medarbejderpraksis med forretningsstrategier, illustrere nedenstående model mulige nøgle faktorer i en generel forståelse af udbyttet af human ressource (HR). Hvilket havde til mål at tilpasse medarbejder adfærd mod et specifikt mål, såfremt disse nøgle faktorer hang sammen som vist nedenfor.

Figur 3: The human resource cycle (Hendry 1995:6)



Denne HR strategi er relevant i forhold til nærværende undersøgelse af talentudviklingsmiljøer, eftersom det produkt talentudviklingsmiljøer udvikler, netop er mennesker indtil talentfulde sportsatleter. Derfor vil et forhold til en organisatorisk HR strategi give mening at ligge ned over talentudviklingsmiljøer, da det ligeledes er læring og udvikling af mennesker der er i fokus, i opnåelsen af ønskede udbytte.

Til sammenligning med modellen illustreret i figur 3, så tager High performance management en lignende tilgang, men hvor udvælgelse afhænger lige så meget af performance, samt hvor anerkendelse og belønning oftest er individuelt belønnet. Her involvere High performance hos teams og i organisationer; at mennesker er inspirerede og motiverede for at opnå et stort udbytte af resultater og anerkendelse gennem en individuel og samlet præstation – På en basis af tillid, accelerere medlemmerne endvidere deres personlige og kollektive læring, hvilket fører til yderligere forøgelse af præstation. (Eigenhuis & Dijk 2007:131)

Der findes dog mange definitioner af high performance organisationer i alskens forskellig litteratur. Disse definitioner er ofte beskrevet i forhold til præstationer og fordele ved HPO, så som stærke finansielle resultater, tilfredse kunder og ansatte, højt niveau af individuelle initiativer, produktivitet og innovation, tilpassede præstations målinger og belønningssystemer, samt stærkt lederskab. (Waal 2007:180)

På baggrund af fællestræk i litteratur har professor André A de. Waal i en artikel kaldet; *The characteristics of a high performance organization*, dannet en general definition af high performance organisationer:

“A high performance organization is an organization that achieves financial results that are better than those of its peer group over a longer period of time by adapting well to changes and reacting quickly, by managing for the long term, by setting up an integrated and aligned management structure, by continuously improving its core capabilities, and by truly treating the employees as its main asset”.

(Waal 2007:180)

High performance organisationer er dermed organisationer som opnår de bedste resultater, ved at behandle deres ansatte som deres vigtigste ressourcer gennem management af disse organisationer på en måde der styrker de langsigtede mål og fastholde en sammenhæng mellem strategiske strukturer og processer omkring medarbejderne. High performance management bliver dermed en strategi for hvordan High performance organisationer kan blive styret. High performance management involverer her at holde teamet fokuseret på deres mål, ved at facilitere med støttende processer, der gør det muligt for et hvert teammedlem at overvinde eventuelle barrierer for at nå holdets mål. (Bard 2015:50)

High performance management er som organisatoriske strategi, ikke nødvendigvis succesfuld. Kritik af strategien involverer blandt andet at det ikke kan påvises at organisationer som arbejder efter High performance strategien i deres management nødvendigvis får de bedste resultater (Godard 2004). Eftersom det kritisk menes at High performance management strategien ikke er overførbart til alle organisationer, samt at individuel belønning kan skabe mere splid end gavn. Desuden kan det høje niveau forventet af medarbejderne, skabe stress hos den enkelte medarbejder. (Godard 2004)

Tros en kritik af udbyttet bag HPM strategien, ses der en relevant sammenligning med talentudviklingsmiljøer, eftersom forståelsen af HPM er meget sammenligning med formål og tilgang anvendt i talentudviklingsmiljøer, som tidligere argumenteret. Det er dog væsentligt at se på konflikter og konsekvenser ved sådan en type management. Hvor tilfældet især er en ubalance i medlemmernes work-life balance (White et.al 2003). Hvilket har stor relevans i forhold til problemstilling i nærværende projekt – Netop hvilken betydning socialiteten i livet udenfor sportsmiljøet har på udbyttet af talentudviklingen i miljøet. Hovedfokus i talentudviklingsmiljøerne er at skabe bæredygtige talentudvikling, hvilket måles på den performance senior atleterne præstere. Hvilket står lige med at High Performance Management, omfatter aktiviteter, der sikrer, at målene konsekvent opfyldes på en optimal og effektiv måde. (Waal 2007)

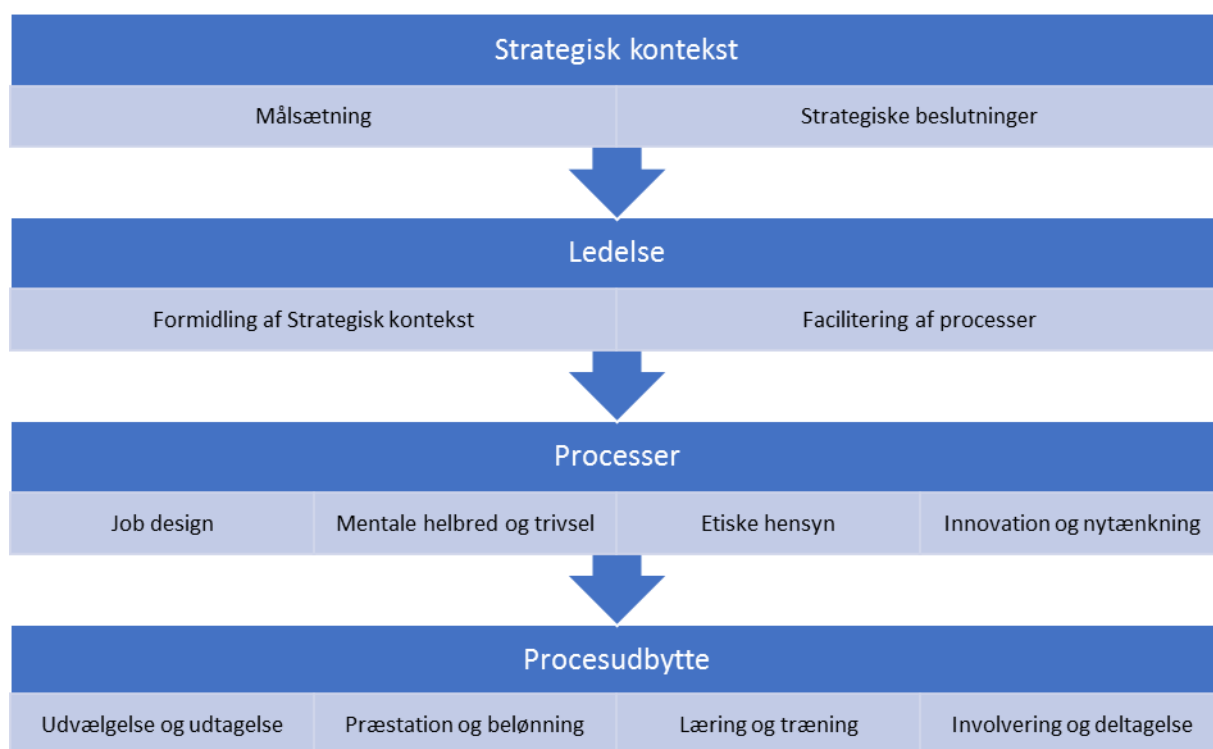
På baggrund af den klarlagte forståelse HPM organisationer, kan organiseringen i disse organisationer beskrives som en strategi, opdelt efter følgende faktorer:

Strategisk kontekst i organisation ↔ Ledelse ↔ Processer → Procesudbytte

Disse begreber præsenteres i bogen *Managing and Leading People* af Charlotte Rayner og Derek Adam-Smith. Hvis kapitel opbygning følger denne beskrivelse af HPM, fra klarlægning af forretningsstrategier og målsætninger i den strategiske kontekst, til ledelse som nøglepersoner i faciliteringen og implemeteringen af organisatoriske strategier, i processer og udbytter heraf. (Rayner & Adam-Smith 2009)

Mest effektivt vil det her være, hvis resultatet af procesudbyttet, til sammenligning med Argyris & Schön's teori, kan resultere i en single- eller double-loop læring i forhold til at tilpasse led i kæden i forhold til ønskede procesudbytte. Hvor forandring af processer illustrere en single-loop læring, og hvor en forandring i den strategiske kontekst eller hos lederen, nærmere illustrere en bearbejdning af brugsteorier og derfor en double-loop læring. Disse faktorer er nærmere fremstillet i nedenstående model.

Figur 4: High performance management (HPM) model



Ovenstående model er inspireret af bogen *Managing and Leading People* (Rayner & Adam-Smith 2009), hvis begreber bl.a. er blevet anvendt af CIPD's udformning af en lignende model i deres kursus "Managing and leading people", hvis undervisningspræsentation er vedlagt i bilag. (Bilag 1)

Den strategiske kontekst, er selve planen, hvor målsætninger og strategien for hvor de gerne vil hen og hvordan dette skal gøres bliver foretaget (Rayner & Adam-Smith 2009). Dette kunne f.eks. være bestyrelsen i en af talentudviklingsmiljøerne. Dernæst er faktoren "lederen" bestående af dem som fører strategi og

målsætning ud i livet, hvilket i denne sammenhæng kan være hovedtræner eller udviklingsansvarlige procesledere. Dernæst kommer selve processerne, involverende job design, altså definering af relevante kompetencer og trænings design. Yderligere indeholder disse processer som styrker medlemmernes mentale helbred og menneskelige udvikling, hvilket sker i processer som ligeledes indrammer trivsel, variation i opgaver og etiske overvejelser. (Rayner & Adam-Smith 2009)

Fra *British Journal of Industrial Relations*, blev foretaget en undersøgelse af 'High-performance' Management Praktiser, arbejdstimer og "work-life balance", som vidste at der i High performance organisationer ofte var store problemer i arbejdernes privatliv, samt at problemer i hverdagen modsat kunne komme tilbage og påvirke arbejdet negativt (White et.al 2003). På baggrund af denne viden, blev der i England og USA lovmæssigt besluttet at det var arbejdspladsernes ansvar at tage varer på deres ansatte og sætte et øget fokus på work-life balance, for etisk at sikre medarbejdernes trivsel. (White et.al 2003)

Hvorfor især etiske overvejelser, mentale helbred og trivsel, i denne sammenhæng er interessant. Netop fordi disse etiske overvejelser kan give et blik på sammenhængen i sportstalenternes work-life balance. Hvorvidt der er sammenhæng mellem sportstalenternes tilgang til talentudviklingsmiljøerne samtidig med at skole, familie og generel socialitet skal passe ind.

Dermed lægges op til at talentudviklingsmiljøerne ligesom en High performance organisation, bør tage et etisk ansvar for medlemmernes fremtid og helbred, for dermed at udvikle hele idrætsmennesker. Idet der menneskeligt, er behov for livet ved siden af sporten for at udvikle socialiteten for at indgå i samfundet udenfor sportsmiljøet.

Spørgsmålet er dog hvorvidt denne model kan lægges præcist ned over et talentudviklingsmiljø. Eftersom at et talentudviklingsmiljø, ikke normalt betaler talenterne. Hvilket betyder at motivationen for at blive i miljøet, kræver en anden tilgang til at mennesker trives i miljøet og derfor ønsker at fortsætte. Der er altså et helt andet sæt af normer i talentudviklingsmiljøer, hvorfor talentudviklingsmiljøer som begreb er relevant at udfolde nærmere i denne kontekst.

3.2.5 Kulturnormer og talentudviklingsmiljøer

I og omkring det individuelle sportstalent eksisterer en række kulturer eller miljøer som enten direkte eller indirekte har en betydning for læring og udvikling af individet. Her vil inddrages udvalgte kulturteoretiske betragtninger, men selve anvendelsen vil være med fokus på organisering og normer i miljøet omkring talentet. Dermed vil fokus ligge på miljøet og dets normer, i forhold til især work-life balance og forståelse af normer i TUM.

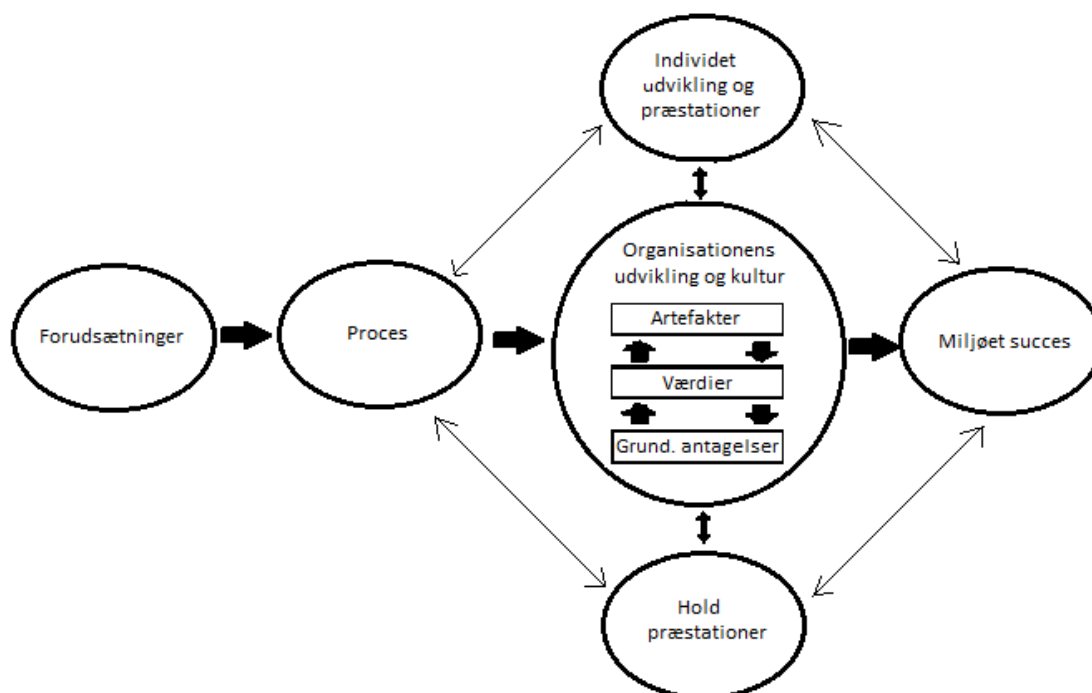
Økologisk psykologi bygger her på grundantagelsen, at individet og miljøet er uløseligt bundet sammen. Derved anses menneskelig udvikling som en konsekvens af interaktion med det omgivende miljø. Eksperten på dette område er udviklingspsykologi eksperten, Urie Bronfenbrenner. Bronfenbrenner mente at for at kunne forstå menneskers udvikling, bliver forskeren nødt til at tage højde for hele det økologiske system hvor udviklingen finder sted. Altså er individ og miljø uadskilleligt forbundet. Dette system indeholder en række undersystemer som indvirker den menneskelige udvikling og forandring. Disse undersystemer rangerer fra det mindste mikrosystem til det overordnede mikrosystem som kun indirekte får en betydning for talenterne (Bronfenbrenner 1994). I nærværende projekt anerkendes her at alle miljøniveauer har indvirkning på individet og organisationen. Men i dette projekt lægges fokus på udviklingen og læringsprocessen i organiseringen i mikromiljøet, det som direkte yder indflydelse på sportstalenterne.

Kristoffer Henriksen er her et dansk eksempel på forskning hvor miljøet frem for individet bliver taget i fokus, i hans bog *Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse*. I denne sammenhæng belyses talentudviklingsmiljøet frem for talentet i sig selv, hvilket gav et bredere perspektiv af talentudvikling og belyste vigtigheden i miljøets indvirkning på individets udvikling. (Henriksen 2011:52)

I nærværende projekt kan Katrine Hasse's kulturforståelse knyttes til den dynamiske forståelse af talentudviklingsmiljøernes organisering. I Hasses kulturforståelse sættes en klar sammenhæng mellem læring og kultur, med et syn på læring som forandringer i den måde, hvorpå et individ responderer på en givende hændelse. (Hasse 2011) Det er i denne læreproces, der kan ske in- og eksklusion af betydninger, handlinger og mennesker. Her anvender Hasse betegnelsen forbløffelse, om den reaktion der sker i læreprocessen. Altså mener Hasse at læring i kultur sker når man bliver udfordret og altså ikke finder den rigtige løsning uanset strategi og derved må revurdere kulturelle værdier (Hasse 2011). Dette kan sættes i skarp relation til double-loop læring, idet defensive rutiner skal nedbrydes for at behandle aktuelle brugsteorier.

Hasse's forståelse passer ligeledes overens med organisationsforståelsen af Karl Weick, som anskuer omgivelserne som noget der eksisterer i sig selv. Her skaber organisationer mening ved at udvælge elementer af omverdenen, og skabe mening i disse, for at sikre overlevelse. Hvilket er nødvendigt fordi organisationer ikke har mulighed for at danne et fuldt billede af denne komplekse og omfattende omverden (Hammer & Høpner 2014:19-20). Kulturen i en organisation, i Hasse's perspektiv kan yderligere sammenlignes med en støvbold i bevægelse, som kontinuerligt uden stop skubber og tiltrækker partikler, tillige med Weick's beskrivelse af organisationen som forbundet af løse koblinger. Denne kulturelle forståelse danner baggrund for at introducere nedenstående model, som inkludere kultur som en væsentlig faktor i talentudviklingsmiljøers succes.

Figur 5: Miljøets succes faktorer (MSF modellen) (Henriksen 2011:53)



Følgende model er konstrueret af Kristoffer Henriksen, som har lavet noget af den mest dækkende forskning af talentudviklingsmiljøer i Norden, der involverer mange anerkendte talentudviklingsmiljøer, som førte til overstående model, som formel på nødvendige faktorer i et talentudviklingsmiljøes succes (Henriksen 2011:53). Især individets udvikling og præstationer, samt hold præstationer er en væsentlig forskel fra tidligere HPM model i forståelsen af talentudviklingsmiljøer. Dette er tilfældet eftersom sportstalerne ikke på samme måde kan tilfredsstilles med løn, da kontrakter som oftest først træder ind hos senior atleterne. Derfor er motivation væsentlig, enten gennem udvikling og præstationer, eller gennem en kultur som skaber trivsel. Denne model er velkendt i anvendelse som analyseredskab af talentudviklingsmiljøer (Henriksen 2011). Men fokus i problemstillingen er her udvikling af det hele idrætsmenneske som led i miljøets succes faktor. Derfor supplerer jeg med de etiske betragtninger inspireret af HPM modellen og læringsaspektet. Hvilket vil bidrage med en vinkel på organisatorisk læring og forandring, som netop tager højde for etiske overvejelser, strategiske grundlag, og samfundsmæssige forudsætninger, på en mere detaljeret måde en ovenstående MSF model. Yderligere anvender MSF modellen Edgar Schein's kulturforståelse, som ikke passer overens med den teoretisk rammesatte læringsforståelse i løst koblede organisationer, eftersom han anser organisationer som værende med faste grundlæggende antagelser i en mere klassisk organisationsforståelse (Schein 1991). Men det er relevant at tage delelementer fra MSF modellen med i overvejelsen af hvordan HPM modellen kan tilpasses til talentudviklingsmiljøer, hvilket vil blive gjort i kommende afsnit om forskningsdesign.

4. Forskningsdesign

I dette afsnit vil der blive præsenteret projektets anvendte metoder i et forskningsdesign, udformet på baggrund af videnskabsteoretiske ståsted og gennemgåede teoretiske rammesætning i projektet. Dermed vil der i forskningsdesignet blive gennemgået; Case beskrivelse, hvordan empiri indsamles, samt hvordan analysen vil blive foretaget og behandlet, i forhold til at besvare problemformuleringen.

4.1 Casestudie i et økologisk perspektiv

Nærværende undersøgelse er udformet efter to casestudier, i undersøgelsen af lærings- og forandringsmuligheder mellem menneskelige relationer i forhold til et bredere socialitetsperspektiv i talentudviklingsmiljøer. Designet er inspireret af ideen om multiple-case-studier. Men eftersom nærværende undersøgelse ikke ønsker at lave en komparativ undersøgelse, er casestudie designet kun inspiration. Casestudier er en undersøgelsesmetode velegnet til at beskrive og tydeliggøre grupper af social kompleksitet, da disse giver mulighed for at fokusere intensivt på et begrænset område, med henblik på en indgående analyse heraf (Yin 2003). Dermed er der i nærværende undersøgelse ikke tale om et klassisk casestudie, eftersom det nærmere er et fænomen der belyses med to cases, hvorfor der ikke vil blive foretaget kulturanalyser af talentudviklingsmiljøerne, men case metoden vil bidrage med et forskningsdesign relevant i forhold til at belyse det komplekse fænomen der er talentudviklingsmiljøer. Her vil kombinationen af to casestudier, gøre det muligt at afdække en fælles problemstilling, fra to forskellige perspektiver.

Formålet med undersøgelsen, er ikke at komme med en endegyldig konklusion, men at observere tendenser, og dermed afdække hvilken betydning succesfulde talentudviklingsmiljøer har sat på talenternes menneskelige udvikling, samt hvilken betydning dette har haft for talenterne i miljøerne. Dette fokus kan potentielt belyse et fokusområde med behov for yderligere indsats i forhold til fremmelsen af danske sportstalenter.

4.2 Case beskrivelse

Nærværende projekt bliver belyst ved hjælp af to cases. Det overordnede tema for casene er talentudviklingsmiljøer, som også danner feltet i idræt og elitesport. De to cases er valgt på baggrund af at de begge er anerkendte talentudviklingsmiljøer indenfor dansk idræt, vurderet ud fra danske og internationale præstationer. Det ene miljø er en individuel sport og den anden er en holdsport, en forskel

som bevidst er valgt for at få så forskelligt perspektiv på fænomenet som muligt, for at afdække den fulde kontekst.

Disse to cases vil dermed bidrage til undersøgelsen af det fænomen som er unge talenter udvikling ind til hele idrætsmennesker, i en vellykket work-life balance, i forhold til socialitetens betydning i menneskelig og sportslige udvikling.

4.2.1 Sportskarate.dk

Sportskarate.dk er en forening som blev stiftet 1. marts 2004, stiftet af Allan Busk, Tommy Busk, og Thomas Bjurring. Thomas Bjurring er i dag formand for klubben og Allan Busk er Sportsleder og udviklingsansvarlige hovedtræner, samt klubbens eneste fastansatte. (Olsen 2012)

Med adressen: Sportskarate.dk, Teglgårds Plads 1, 9000 Aalborg. (Sportskarate 2017)

Sportskarate.dk er en forening i Dansk Karate Forbund, under Dansk Idræts Forbund (Sportskarate 2017). Foreningen er frivillig og tjener dermed kun til formål for at holde sig selv kørende og i vækst, samtidig med at de ønsker at støtte udøverne økonomisk i stævne deltagelse. Organisationer er dermed ikke en forretning, men en forening.

Sportskarate.dk satte i sin grundlæggelse mål for at blive Danmarks bedste klub i 2010, Europas bedste klub i 2020, og Verdens bedste klub i 2030 (Olsen 2012). Målet for 2010 er opnået ved at Sportskarate.dk har været Danmarks mest vindende klub ved DM fra 2010-2017. Glæden ved idrætsudøvelsen er en bærende værdi for de pædagogiske principper der anvendes i træningen, fremfor sportens ellers traditionelle indlæring (Sportskarate 2017). Sportskarate.dk er endvidere en forening som identificere sig selv som en eliteklub med plads til bredden, hvilket indrammer klubbens målsætning om at blive de bedste. (Olsen 2012)

Karate er generelt en amatørsport, hvilket betyder en begrænset økonomisk støtte, hvorfor Sportskarate.dk samarbejder med Aalborg Kommunen og Nordjysk Elitesport. Dette sker bl.a. ved at tilbyde frivillige og støtte op om kommunale arrangementer, hvilket bidrager med nogen økonomisk støtte, som sammen med kontingent betaling og enkelte sponsorer dækker budgettet. (Olsen 2012)

Interview vil fra denne organisation, blive foretaget med Allan Busk, Sportsleder og udviklingsansvarlige hovedtræner.

4.2.2 Aalborg håndbold

Aalborg Håndbold A/S blev stiftet 1. januar 2011 og overtog fra samme dato licensen til ligahåndbold i Aalborg fra AaB-koncernen. Bag selskabet står forretningsmanden Eigild B. Christensen og direktør Jan Larsen. Aalborg Håndbold er Aalborgs og hele Nordjyllands ligahold i toppen af dansk herrehåndbold. (Aalborg Håndbold 2017)

Med adressen: Aalborg Håndbold A/S, Willy Brandts Vej 31, DK-9220 Aalborg Øst. (Aalborg Håndbold 2017)

Aalborg håndbold er en forretning, som tjener på klubbens succes og reklame. På denne baggrund har Aalborg Håndbold en vision om at være blandt de førende klubber i dansk herrehåndbold og være det håndboldbrand, der samler herrehåndbolden i Aalborg og i Nordjylland. De vil vinde titler og være en attraktiv klub for både spillere og samarbejdspartnere. Endvidere vil de skabe underholdning og give oplevelser for det nordjyske håndboldpublikum. (Aalborg Håndbold 2017)

Aalborg Håndbold vil endvidere være kendt både lokalt, regionalt, nationalt og på europæisk plan. Strategisk udtrykkes ligeledes at de skal vise styrke på banen og have en sikker styring af den daglige drift. Dermed ønsker de at være en troværdig samarbejdspartner for erhvervslivet og øvrige partnere lokalt, regionalt og nationalt. Aalborg Håndbold udtrykker desuden følgende fem nøgleværdier: Vilje, udstråling, vindermentalitet, engagement og troværdighed. (Aalborg Håndbold 2017)

Interview vil fra denne organisation, blive foretaget med Stefan Madsen, Sportslig Koordinator og Assistenttræner.

4.3 Deltagende objektivering

Med deltagende objektivering refereres til Bourdieu, som argumentere for at objektivere sig selv som forsker, både er muligt, men også er en afgørende faktor for, at kunne lave god forskning (Prieur 2005:109). Forskeren skal underlægge sig selv, den samme form for objektivering som vedkommende underligger sine objekter for. Dermed bliver der et selvrefleksivt perspektiv på projekt. Det væsentlige for Bourdieu er at kunne objektivere sin position i et felt, da denne position indebærer en tilbøjelighed til en bestemt stillingtagen, netop forskerens allerede etablerede mentale skemaer. (Prieur 2005:109)

Udover at være specialestuderende i læring og forandringsprocesser har jeg en bachelor i idræt, hvor mit fokus især var rettet mod sociale og kulturelle aspekter ved idrætten, hvilket betyder, at jeg foruden nuværende projekt, tidligere har beskæftiget mig med talentarbejde inden for idrættens verden. Foruden en teoretisk interesse for idrætten som felt har jeg taget aktiv del i danske foreningsidræt i sytten år og de

seneste fire år som træner. Jeg er på landsholdet i karate og træner til dagligt i Sportskarate.dk i Aalborg. Jeg underviser ugentligt børn i alderen seks til ni år, og træder ofte ind som træner for alle aldre i bredde og elitehold. I mit træningsmiljø træner jeg ofte med udøver, som er i idrætsklasser, og altså prioritere skole samtidig med at de forsøger at opretholde eller at nå en karriere i sporten. Interessen for nærværende projekt stammer fra at jeg selv havde meget svært ved at prioritere sport, samtidig med skole og venner. Hvilket betød at jeg i de sidste år af folkeskolen, manglede socialt samvær. Et samvær jeg forsøgte at prioritere mere i gymnasiet, samtidig med min sport, hvilket påvirkede at jeg ikke nåede alle mine lektier og følte mig stresset. Ligeledes har jeg forsøgt at nå alt, hvilket kun skabte mere stress og endte med at påvirke både sport, skole og socialt liv negativt. En problemstilling som jeg selv har oplevet og en problemstilling som jeg ser unge mennesker kæmpe med i dag.

Ovenstående er alt sammen en del af min forforståelse, som det er nødvendigt at være bevidst om, da den sammen med de præsenterede antagelser er styrende for, hvordan jeg tilrettelægger min empiriske undersøgelse. En bevidsthed om dette vil i højere grad tillade mig at benytte denne forforståelse analytisk, til at afdække de undersøgte miljøers virkelighed. Der er dog bevidsthed om at der er et forskelligt kendskab til de to talentudviklingsmiljøer, hvorfor det kan forventes en ulige dybde i den forståelse jeg opnår, hvorfor det er vigtigt at være kritisk over egne fund. I de næste afsnit vil jeg præsentere de metodiske overvejelser, jeg har gjort mig i forbindelse med min empiriindsamling og analysestrategi.

4.4 Empiriindsamling

Der er foretaget to semistrukturerede interviews, ét af hvert talentudviklingsmiljøes udviklingsansvarlige leder, med ansvar for unge mennesker i alderen 16-19år, som netop er den alder hvor unge mennesker er i ungdomsuddannelser. Interviewguiden til de semistrukturerede interviews, henvender sig her især til hvordan talentudvikling ser ud i deres miljø, samt hvordan de håndterer unge talenter (Thisted 2013 & Bilag 2). Yderligere er der uddelt spørgeskemaer til alle interesserede unge mennesker i den eftertragtede alder i begge miljøer, som er blevet til i alt 20 besvarelser, 5 fra SPD og 15 fra AAH, med formål at afdække talenternes oplevelse af talentudvikling i forhold til stress, støtte og socialitet, en model for denne undersøgelse som kan ses i bilag (Bilag 3a, 3b). Dette vil give kvalitative data som vil bidrage med indblik i hvordan miljøerne finder og udvikler unge talenter, til voksne atleter. Dette med et fokus på menneskelige relationer i talentudviklingsmiljøerne og forholdet mellem andre miljøer og aktører i de unge talenter hverdag. Spørgeskemaerne vil ligeledes bidrage med kvalitativ data, eftersom denne data ikke kan stå selvstændigt pga. det relativt begrænsede omfang, grundet en for lille besvarelse fra målgruppen. Yderligere er de fleste spørgsmål følelsesbetonede spørgsmål i vurderinger fra 1-5, hvilket i en kvantitativ

undersøgelse havde haft behov for en pre-test for at se hvordan respondenterne opfatter spørgsmål. Derfor inddrages data fra spørgeskemaerne i den overordnede kvalitative analyse, som en måde at lave data triangulering, dvs. At støtte mine fund, ved at vise uafhængige undersøgelser som enten viser en enighed, eller i det mindste ikke modsiger hinanden. (Miles & Huberman, 1984).

Til indsamling af empiri har jeg i samarbejdet med Aalborg Håndbold og Sportskarate.dk anvendt en narrativ tilgang i interviews (Dahl & Juhl 2009). Målet var at anvende deres fortællinger om sig selv, til at belyse konteksten. Eftersom jeg gennem det socialkonstruktivistiske perspektiv anser sandhed, som en konstruktion gennem sprog. Sproget har dermed en afgørende rolle, da al beskrivelse bliver realiseret herigennem, da mennesker organiserer sig via fortællinger og den mening disse frembyder.

4.5 Generaliserbarhed

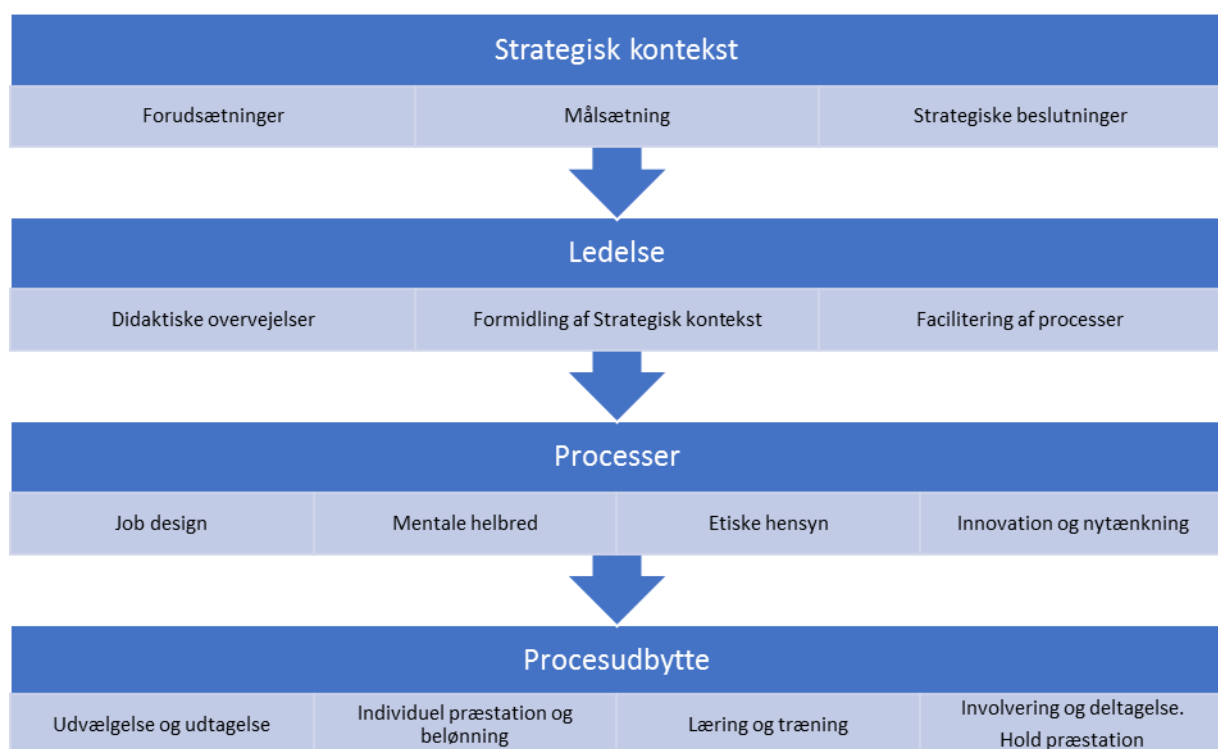
I undersøgelsen af miljøerne, søger jeg dermed ikke efter en endegyldig sandhed, men de opfattelser, meninger med videre, der kommer frem gennem forskellige fortællinger. En metode, der kan anvendes til at frembringe de utallige mulige historier, talentudviklingsmiljøerne kan fortælle om dem selv (Bruner 1991:8). Her anvendes fællestræk fra fortællingerne, i samspil med systemisk spørgeteknik, til at afsøge temaer og ledetråde. Med systemisk spørgeteknik menes, at samtalerne centrerer omkring informanten, ved at ligge vægt på menneskelige relationer i fortællingerne (Dahl & Juhl 2009:226-227). Spørgeteknikker anvendes udelukkende til at afdække konteksten, for at finde videre belæg for læringsindsat på området, til gavn for alle med interesse for talentudvikling.

I den socialkonstruktivistiske forståelse eksisterer der ikke en sand viden, og eftersom virkeligheden meningsskabes mellem talentudviklingsmiljøernes repræsentanter og forskeren, så kan det præcist samme projekt ikke blive gentaget. Men denne viden kan bruges i et videre arbejde og dermed en ny meningsskabelse af sociale institutioner. Validiteten i undersøgelsen sikres ved at holde indsamling og især analyse relevant i forhold til aktuelle problemstilling, samt ved at holde fast i at der ikke endegyldigt kan blive konkluderet noget, men nærmere at en sammenhæng kan blive belyst. Desuden knytter jeg en sandhedsværdi og generaliserbarheden i projektet ved at tage to talentudviklingsmiljøer med vidt forskellige sportsgrene, som ligeledes bidrager med to perspektiver for at styrke validiteten. Reliabiliteten bliver i stedet gjort rede for ved at basere analyse og vurdering, på empiri diskuteret og knyttet mod klarlagte teoretiske rammesætning. Desuden er der tidligere blevet formuleret at data triangulering med interviews og spørgeskemaer medvirker til at sikre en pålidelighed af analytiske vurderinger. (Miles & Huberman, 1984)

4.6 Analysestrategi

Analysen vil blive opbygget efter HPM modellen, eftersom denne model bidrager med en *Human relations* model, velegnet til at belyse talentudviklingsmiljøers indretning og talenternes performance i en organisatorisk kontekst. Her vil jeg i analysen følge HPM modellen fra bunden op, et *bottom-up* princip, hvor jeg vil tage udgangspunkt i organisationernes procesudbyttet, og sportstalenternes oplevelse heraf. Dernæst vil jeg bevæge mig op i modellen for at spore eventuelle problemstillinger, dvs. områder der behøver øget fokus, eller blot områder som jeg vil fremhæve grundet dets indflydelse på talentudvikling. Ved at lave analysen bottom-up, undersøger jeg konkrete led i kæden i relevans til problemstillingen, frem for at beskue alle niveauer af organisationerne på én gang. Dette bidrager med at spore om de skueteorier og strategier der bliver lavet i ledelsen, også er det der bliver ført ud i livet, dvs. om den strategiske målsætning, også er det organisationerne optimalt eller mest effektivt opnår.

Figur 6: Model for High performance management i talentudviklingsmiljøer



I denne udvidede HPM-model er enkelte faktorer udvidet nærmere. Bl.a. er de organisatoriske forudsætninger i forhold til den strategiske kontekst, udvidet i forhold til at tage højde for typen af organisation, eftersom der eksisterer forskellige retningslinjer, normer og forudsætninger i talentudviklingsmiljøer. Dernæst er didaktiske overvejelser tilføjet som en del af ledelsen, eftersom

ledelsen i talentudviklingsmiljøer oftest er træner, eller på anden måde er ansvarlig for undervisningen i miljøerne. I forhold til processer kan uddybes at mentale helbred i sammenhæng med etisk ansvar, er yderst interessante i forhold til projektets fokus på hvilke initiativer der bliver gjort i forhold til socialitet eller work-life balance. Yderligere er job design ikke nødvendigvis noget man skal kunne for at blive en del af et TUM, men det kan være et krav for hvad der på sigt skal kunne gøres. Sidst er eneste ændring i procesudbyttet, en opdeling i individuel og hold præstation, som inspiration fra MSF modellen, eftersom dette er to forskellige udbytter, med forskellig betydning for talenternes motivation.

Led i processer og udbyttet heraf vil på bedste vis blive afdækket efter relevans for opgaven, hvorfor det må forventes af organisationer af så stor kompleksitet ikke fuldt kan blive afdækket i et enkelt projekt med konkret problemstilling. Derfor vil besvarelse af problemformuleringen ske ved at følge HPM modellen i opbygningen af min analyse. Her vil jeg dog anvende arbejdsspørgsmålene til at besvare og lede retningen for modellen, på baggrund af teoretiske rammesætning og empiriske data.

Arbejdsspørgsmålene vil endvidere ikke blive besvaret kronologisk eftersom opnåelsen af den samlede viden bag arbejdsspørgsmålene bygger på en fælles empiri. I analysen vil der dog blive dannet klare delkonklusioner i besvarelsen af arbejdsspørgsmålene. Arbejdsspørgsmål som ved hjælp af de udviklingsansvarlige lederes udtalelser og talenternes egne oplevelser af talentudvikling, vil blive knyttet sammen i besvarelsen af alle arbejdsspørgsmål. Som på den måde i henhold til data triangulering knytter alt empiri gennem hele analysen.

5. Spørgeskemaresultater

Nedenstående figur er en skematisk opdeling af alle spørgsmål med besvarelser fra 1-5. Besvarelser som kan ses i bilag 4, samt databehandling her af som kan ses i bilag 5.

Spørgsmål fra 1-5 blev her vurderet fra at 1=Meget lidt. 2=Lidt. 3=Hverken eller, 4=Meget. 5=Rigtig meget.

Ordet støttet i spørgsmålene, er i forhold til om talenterne generelt føler sig støttet i deres prioritering af sport, skole, socialt liv, med mere.

Figur 7: Spørgeskema resultater fra 20 unge talenter i alderen 16-19 år

Spørgsmål	Karate talenter	Håndbold talenter	Samlet
Føler du dig støttet af dine forældre?	1/5 meget 4/5 rigtig meget	1/15 hverken eller 3/15 meget 11/15 rigtig meget	1/20 hverken eller 4/20 meget 15/20 rigtig meget
Føler du dig støttet af dine klassekammerater?	1/5 lidt 3/5 hverken eller 1/5 meget	2/15 lidt 2/15 hverken eller 7/15 meget 4/15 rigtig meget	3/20 lidt 5/20 hverken eller 8/20 meget 4/20 rigtig meget
Føler du dig støttet af din/dine trænere?	1/5 Hverken eller 1/5 meget 3/5 rigtig meget	3/15 meget 12/15 rigtig meget	1/20 hverken eller 4/20 meget 15/20 rigtig meget
Føler du dig støttet af dine klubkammerater?	2/5 meget 3/5 rigtig meget	3/15 meget 12/15 rigtig meget	5/20 meget 15/20 rigtig meget
Hvor ofte føler du at du må undvære socialt sammenværd, grundet andre prioriteter?	2/5 hverken eller 2/5 meget 1/5 rigtig meget	1/15 lidt 8/15 hverken eller 6/15 meget	1/20 lidt 10/20 hverken eller 8/20 meget 1/20 rigtig meget
(Til dem i Sportsklasser) hjælper det at være i en sportsklasse i forhold til at skabe sammenhæng mellem skole og sport?	1/3 meget 2/3 rigtig meget	2/3 meget 1/3 rigtig meget	3/6 meget 3/6 rigtig meget
Føler du opbakning om din sport fra dine	2/5 meget lidt	1/15 meget lidt	3/20 meget lidt

skolelærere?	3/5 hverken eller	6/15 lidt 3/15 hverken eller 5/15 meget	6/20 lidt 6/20 hverken eller 5/20 meget
Føler du dig stresset?	5/5 rigtig meget	2/15 meget lidt 3/15 lidt 9/15 hverken eller 1/15 meget	2/20 meget lidt 3/20 lidt 9/20 hverken eller 1/20 meget 5/20 rigtig meget
Har din sport indflydelse på dit stress niveau?	1/5 lidt 2/5 hverken eller 1/5 meget 1/5 rigtig meget	1/15 meget lidt 5/15 lidt 7/15 hverken eller 1/15 meget 1/15 rigtig meget	1/20 meget lidt 6/20 lidt 9/20 hverken eller 2/20 meget 2/20 rigtig meget
Føler du at din sport har en positiv indflydelse på din skolegang?	3/5 hverken eller 1/5 meget 1/5 rigtig meget	2/15 lidt 5/15 hverken eller 6/15 meget 2/15 rigtig meget	2/20 lidt 8/20 hverken eller 7/20 meget 3/20 rigtig meget

6. Analyse

Følgende analyseafsnit vil følge HPM modellens opbygning, fra procesudbytte hos sportstalerne op gennem strukturelle lag i organisationsstrukturen for at lokalisere mulige problemstillinger og indsatsområder relevant for at skabe et vellykket talentudviklingsmiljø, med fokus på socialitet. Indholdet i de enkelte afsnit vil blive holdt relevant i henhold til besvarelsen af problemformuleringen. Derfor vil delkonklusioner hovedsageligt indramme besvarelsen af arbejdsspørgsmål.

6.1 Sportstalerne procesudbytte

Indledende til analysen er det først relevant at vurdere procesudbyttet, som fra en strategisk kontekst handler om at skabe dygtige senior atleter. Her er det dog interessant at se hvordan dette udbytte hænger sammen med menneskelig udvikling og dannelse i forhold til socialiteten.

6.1.1 Rekruttering og udvælgelse ↔ Præstation og belønning

Rekruttering og udvælgelse, samt udtagelse er en velkendt del af at være i et konkurrenceorienteret idrætsmiljø. Men hvordan dette gøres er noget forskelligt i de to miljøer. I SPD kan alle blive en del af miljøet, hvor de bedste og mest lovende talenter, beviser deres værd gennem indsats i træningen, modenhed og stævneresultater, for at komme på eliteholdet. Her sker rekruttering til miljøet i Aalborg håndbold på baggrund af talentspotting, idet kun udvalgte talenter bliver en del af miljøet, som det ses af nedenstående citat.

"(...) for at prøve at have en fornemmelse af hvad der sker rundt omkring i de Aalborgensiske klubber og Nordjyske klubber, jamen der har vi et U14 talentprogram og et U12 talentprogram. Hvor vi har 50 U12 spiller der kommer ind 6-7 gange i løbet af et år og træner og inspirerer. (...) for at spotte dem vi tænker kan gøre sig på længere sigt".

(Bilag 6, Interview 2, s. 15 l.35 til s. 16 l. 3)

Talentspotting er normalt ikke den bedste metode, og eftersom dette kun sker 6-7 gange om året, er der en begrænset mulighed for at potentielle sportstaler, får muligheden for at udvide deres talent hos Aalborg Håndbold. Dette kan koste potentielle talenter, som bliver valgt fra grundet træneres forsøg på at forudsige fremtidigt potentiale. Problemet bag denne tilgang er tidligere gennemgået i teorien. Men eftersom mængden af mulige talenter er så stor, skaber dette ikke problemer for organisationen. Endvidere udtrykker begge miljøer at øvrige udtagelse sker på baggrund af udvikling og præstation. Her er

præstationen og belønningen i begge talentudviklingsmiljøer, en motiverende faktor som driver sportstalenternes fortsatte udvikling og indsats til træning.

"(...) på deres fysiske del, der har vi nogle klarer målsætninger for dem. For eksempel i løbet af næste år, hvis du skal spille med på position, så skal du gerne kunne tage så og så meget kilo på, og det skal være dine ben, (...) Hvor man kan sige at håndbold er så åbent et spil, at der er nogle taktiske ting, der er svær at måle på, altså vurderings spillet. (...) den her computerverden de er i, hvor de kan se at nu er jeg på level 1, nu er jeg på level 2, level 3, altså den der motivation med at kunne se at nu har jeg flyttet mig op til det næste.

Det er vi nød til at prøve at dyrke samtidig med at vi holder et langtidsmål".

(Bilag 6, Interview 2, s. 16 l. 35 til s. 17 l. 3)

Der er noget målbart for at de kan se at der er fremskridt. De efterlever den kultur der er i dag, at man skal kunne se og vurdere hvor langt man er. Dette gør de eftersom kun få håndboldspillere ifølge lederen, bliver til store atleter på kontrakt, og selv da, er dette først noget som sker for dem måske 10 år fremme i tiden, hvorfor delmål og belønninger er meget vigtige i Aalborg håndbold for at holde spillerne til, fordi det langtidssigtede mål er meget lang fremme.

"Så den der motivation i at de flytter sig og udvikler sig, men samtidig så er der et eller andet mål, målbart foran dem, hvor de kan sige; 'nu kom jeg op på level 6, der hedder liga'. Det synes jeg er vigtigt for dem".

(Bilag 6, Interview 2, s. 20 l. 32-34)

Her udtrykte AAH lederen at belønning gives i forhold til indsats og udvikling, hvilket oftest omhandler at talenterne får muligheden for at træne med liga holdet. På den måde bliver udvælgelse en belønning og motivation, som fører til yderligere muligheder for udvikling og læring med senior eliten.

"Altså det vigtigste for os, det er også at vi kan se at der er noget af det drive de har, det skal gerne være noget indre motivation, i forhold til at gøre sig bedre".

(Bilag 6, Interview 2, s. 20 l. 24-26)

I forhold til sportstalenternes motivation til at blive i miljøerne og fortsat stræbe for udvikling, var især den indre motivation af betydning for hvor langt de udviklingsansvarlige mener at talenterne kan komme, samt hvem og hvad de kan blive til. Her udtalte SPD lederen følgende:

"Jeg tror man skal helt ned i grundværdien og arbejde med at finde ud af, hvorfor er det egen i taget jeg har valgt at bruge mit liv på at lave sport eller karate. Hvad er det, det giver mig? Hvad er det jeg vil have ud af det? Hvad er det for en person jeg gerne vil blive set som? (...) Hvis man kan begynde at italesætte dem overfor sig selv, så har man også en eller anden idé om, hvorfor er det jeg kommer herind fem gange om ugen".

(Bilag 6, Interview 1, s. 13 l. 16-20)

Hvad får de ud af at deltage og være en del af sportsmiljøet? Det er vigtigt at de har styr på hvorfor de er der, og dermed hvad der har værdi for dem. På den baggrund opfordrer talentudviklingsmiljøerne til at talenterne tager stilling til hvad der betyder noget for dem. Dette er et udbytte at talentudviklingsmiljøerne som direkte indvirker at talenterne må gøre op med deres brugsteorier i en double-loop læringsproces og dermed transformativt akkommodere deres mentale skemaer. Dette indikerer at talentudviklingsmiljøerne har en direkte indvirkning på talenternes identitetsdannelse, idet talenterne "tvinges" til at gøre op med dem selv hvad de finder værdifuldt og relevant.

6.1.2 Indstillingen til læring og træning

Selve træningen er arenaen for hovedparten af de processer som medfører den læring og udvikling som skaber unge talenter og fremtidige senioratleter. Her udtrykte begge ledere fra de to talentudviklingsmiljøer at den indstilling talenterne tager med ind til træningen er altafgørende for det udbytte træningen får, for talenternes læring og udvikling. Dette udbytte af træningen er afhængige af processerne og management af disse processer fra en leder eller træner, men inden dette tages højde for i kommende afsnit, er det først relevant at afdække talenternes egen indflydelse på mulige procesudbytter af deres læring og udvikling, for at forstå hvilke mennesker talentudviklingsmiljøerne forsøger at rykke på.

"(...) problemet er mange gange for os trænere, det er at de unge mennesker kommer med den samme indstilling til træning, som verdensstjerne har, men de har ingen ting at have det i. Og det er en kæmpe udfordring til os, den her indstilling til, hvordan er det jeg går ind til min sport. Det var det jeg startede med at sige. Hvis man kommer og bare er jeg kalder det kold luft, only attitude, og man faktisk ikke har tænkt sig at være fokuseret og træne hårdt for tingene, så italesætter jeg det med det samme".

(Bilag 6, Interview 1, s. 6 l. 3-7)

Dermed er indstillingen til træning, til lige med en indre motivation, væsentligt for at talenternes udvikling, både i og udenfor talentudviklingsmiljøet. Dermed kan det siges at lederens italesættelse og forsøg på at ændre denne indstilling, direkte kan påvirke talenternes menneskelige læringsudbytte, eftersom dette

forsøg på at tilpasse talenternes indstilling, potentielt kan stille talenterne i bedre mulighed for at anvende en lignende indstilling i hvordan de går til deres skolearbejde. Hvorfor talentudviklingen kan indvirke positivt på talenternes work-life balance. Her udtaler SPD lederen følgende: *"(...) jeg tror at du vil opleve at mange af dem også forbinder det som et frirum, selvom der er pres heroppe"*. (Bilag 6, Interview 1, s. 14 l. 4-5)

Han mener dermed at mange talenter bruger det som et frirum, hvis dette er tilfældet så er det tænkeligt at sporten nogen gange kan styrke work-life balance og dermed virke afstressende. Sport kan være stressende fordi der er mange ting der fylder for de unge mennesker, men her mener lederen fra SPD at det tvært imod kan være afstressende fordi de får et frirum udenfor skole og lektier. Dette udbytte som lederen mener talenterne får, stemmer overens med lignende udtalelser fra talenter i spørgeskemaundersøgelsen. (Bilag 4)

"Går det godt til sport går det også god i skolen, og omvendt" (Bilag 4, talent 6), og " Det giver mig mulighed for afveksling i hverdagen og samtidig har det lært mig at skabe struktur i hverdagen, da jeg hele tiden har skulle arbejde på at få både sport og uddannelse til at gå op i en højere enhed". (Bilag 4, talent 7)

På denne baggrund kan det siges at dette er en genkendelig følelse hos de unge talenter, hvorfor idræt på eliteniveau ikke behøver at have negative konsekvenser for de unge talenter læring og udvikling udenfor talentudviklingsmiljøet. Hvilket er interessant, eftersom formålet med projektet i større grad har været at påvise betydningen af socialitet og plads til menneskelig udvikling i støtte af talentudviklingen. Men Dette tyder på at det også går den modsatte vej, og at talentudvikling dermed er med til at skabe bedre rammer for menneskelig udvikling og prioritering i de unge talenter hverdag.

Dette procesudbytte, er her uløseligt forbundet med de processer som understøtter talenternes indstilling, motivation og læring, som følgende afsnit vil afdække.

6.2 Læringsprocesser i talentudviklingsmiljøer

Følgende afsnit vil indramme nogle af de mere væsentlige processer i talentudvikling, hvor socialiteten får en betydning. Dette inkluderer jobdesign; forventningerne til hvad talenter skal kunne, samt hvad der definere et talent, da dette er grundlag for den skuetiori talentudviklingsmiljøerne har i deres forventning til talenternes kompetencelæring. Ligeledes indrammer dette afsnit mentale helbred, som dækker over socialitet i miljøerne, samt de etiske ansvar miljøerne tager for talenternes mentale helbred og dermed menneskelige udvikling og dannelse.

6.2.1 Jobdesign og talentforståelse

Tilfælles hos de to talentudviklingsmiljøer, så er fokuset på at udvikle stærke og dygtige senioratleter. Hvorfor ungdomsårene især er de år hvor talenterne skal udvikle sig. Selve definitionen af hvad en udøver skal kunne i de to miljøer for at være et talent og hvad de skal lære for senere at blive senioratleter, er forskelligt afhængigt af sportens rammer, men nogle faktorer uafhængig af den sportslige kontekst, definerede nærmere en moderne forståelse af talentbegrebet.

"For mig der handler det [talent] meget om dedikation. Og det handler også om selvindsigt, at man som ungt menneske er bevidst om at man har nogle kvaliteter, eller måske nogle fordele, frem for så mange andre. Men også at man har en pligt til at dyrke det. For mig er talent ikke nok, når man snakker udvikling som topatlet. Talent kan hjælpe en rigtig, rigtig langt, men for mig er det rigtige talent først når den menneskelige del har formået at udnytte sit fulde potentiale. (...) Men for mig er talent meget at holde tingene så bredt som muligt for dem der er villige til at dyrke deres maksimale potentiale".

(Bilag 6, Interview 2, s. 15 l. 20-29)

For ham er det at være talent et spørgsmål om dedikation, og dermed indstillingen til træning. Et talent kommer dermed af den indstilling og dedikation som de går til træning med. Han mener her at medfødt talent ikke er nok, og at den menneskelige del er vigtig for at opnå de fulde sportslige potentiale. Dette er muligvis en grund til at Aalborg Håndbold går op i talenternes menneskelige udvikling. Fordi de tror på at dette kan give det sidste for at udnytte det fulde potentiale. Dette taler for at pladsen til den menneskelige udvikling ikke stammer i en interesse for de unge menneskers socialitet, men at det stammer fra en forståelse af talentudviklingen som afhængig af den menneskelige udvikling, hvorfor en harmoni er væsentlig i moderne talentudvikling.

Her fremstiller SPD lederen lignende udtalelser i hans forståelse af talenter, i forhold til den indstilling hans udøver tager med ind til træningen. Han fremstiller dog yderligere en social faktor "trivsel", som en afgørende faktor i hans talentudvikling. Trivsel hvilket han som leder tager ansvar for, hvorfor dette vil blive beskrevet nærmere i kommende analyseafsnit om lederens rolle. Men i forhold til denne trivsels faktorer så tilpasses forventninger til talenterne, alt efter om der er tale om børn, ungdomstalenter, eller senioratleter.

"(...) mange gange i den første sæson man lander i en ny kategori eller pulje og nogen gange også mere, at man lige skal lande der i og lige fokusere på udviklingen og det her med at det skal være sjovt at være der.

(...) de [nyoprykkede senior atleter] havde brug for at tale med mig om, hvad var det lige at mine forventninger var til dem (...) Hvor jeg bare måtte forventningsafklare med dem og sige der er jeg slet ikke. Jeg er der hvor jeg bare er glad, hvis i bare kommer ind og står stærkt, og jeg bliver faktisk rigtig glad hvis i bare kan score point. Og jeg synes det er super sejt hvis i kan vinde én kamp. Så det tror jeg gav dem lidt ro i maven at det er der vi er".

(Bilag 6, Interview 1, s. 5 l. 28-38)

En tilpasning som passer med en forståelse af talent, som et menneske i udvikling, som med guiden kan forme dette talent ind til en atlet. En proces som er meget afhængig af hvordan lederen faciliterer denne, netop fordi de unge talenter inspireret af sportsstjerne set i medierne, drømmer om at vinde alt allerede nu, hvor det bliver ledernes ansvar at holde fokus på delmål og udvikling. Teoretisk omhandler dette en manglende sammenhæng mellem de unge talenter handlingsteorier, hvorfor processer i talentudviklingsmiljøet skal facilitere sammenhængen mellem disse handlingsteorier og dermed støtte at mål og handling hænger sammen, samt uddanne de unge talenter i at forstå udviklingen, hvorfor læringsprocesserne bør støtte en forandring af talenternes mentale skemaer.

Som argumenteret tidligere, kan deltagelsen i talentudviklingsmiljøer dermed bidrage til at de unge mennesker gennem akkomodativ læring, opnår at prioritere processerne frem for procesudbyttet. En double-loop læring som bliver talentudviklingsmiljøernes opgave i forhold til talenternes menneskelige udvikling, til gavn for de unge talenter succes i voksenlivet.

6.2.2 Mentale helbred – Socialitet i miljøerne

Der er en organisatorisk forventning i talentudviklingsmiljøerne om at alle medlemmer har det godt, i troen på at et glad miljø i trivsel, skaber de bedste rammer for læring, udvikling og præstation. Men hvordan tager talentudviklingsmiljøerne konkret højde for talenternes mentale helbred?

"Det er meget forskelligt. Vi har blandt andet to nu, som er landsholdskæmpere, som ikke skal med til DM. Og det skal de ikke fordi at de har nogle udfordringer på hjemmefronten og de har nogle udfordringer med sig selv".

(Bilag 6, Interview 1, s. 5 l. 9-11)

Dette fokus på individet virker de to udviklingsansvarlige i begge talentudviklingsmiljøer til at have tilfælles. Ligeledes foretages individuelle samtaler i begge miljøer for at forme og tilpasse forventninger, med udviklingsplaner og skole, med mere. F.eks. fortsætte lederen fra SPD således:

”Det er derfor jeg altid når vi starter sæsonen, eller slutter sæsonen af oftest tilbyder alle fra talentcenter op af, at få en personlig samtale med mig. (...) Har man brug for at sige; ’jamen kan vi planlægge Allan, jeg kunne faktisk godt tænke mig at komme ud og rejse når jeg er færdig med min uddannelse’, (...) Så sætter jeg mig ned og laver en rejseplan for dem og snakker med dem om hvornår det vil passe ind i din karriere”.

(Bilag 6, Interview 1, s. 5 l. 14-15)

Et individuelt fokus er dermed det SPD lederen er kommet længst med. To kæmpere kom ikke med til DM og to kæmpere er ude og rejse. Her tages dermed højde for individernes behov, bl.a. for deres socialitet. I denne sammenhæng er socialitet lige så meget tid til at finde ro eller tid til at finde sig selv, eller blot tid til at slappe af. Socialitet bliver dermed dækkende ikke blot for den menneskelige kontakt, men som tidligere defineret, som en sociale faktor omkring den menneskelige udvikling og alt hvad denne indebærer. Dette er dermed både ramme for socialitet i talentudviklingsmiljøet, men også hvordan miljøet tager højde for talenternes individuelle socialitets behov, hvilket dermed bidrager med tilpasselige muligheder i forhold til den enkeltes mentale skemaer og grundlæggende behov og værdier.

I forhold til Aalborg Håndbold har de fremstillet lignende fokus på talenternes mentale helbred, ved at ligge et stort fokus på miljøet udenfor talentudviklingsmiljøet.

”Vi har et rigtig godt samarbejde med idrætsbyen og med idrætsskole, og Aalborg kommune, hvor vi har to håndboldspillere boende lige nu, hvor den ene har haft lidt svært ved at finde ud af at passe sin skole. Det har faktisk gjort at vi har trukket ham ud af træningen. Både den gulerod det er at være med i ligaen, men også den almindelige ungdomstræning. Så vi sikre at hans fokus ligger på skolen. (...) vi har set hvad det betyder for de her unge mennesker at have ro i deres hverdag, altså at have ro i hovedet til at kunne træne”. (Bilag 6, Interview 2, s. 14 l. 31 til s. 15 l. 2)

Aalborg Håndbold har altså trukket talenter ud fra håndboldholdet indtil der er styr på skole. Det viser et stort fokus på de unges uddannelse og liv udenfor håndbolden, netop fordi kun få kommer til at leve af det. En realistisk brugsteori som Aalborg Håndbold udlever, i deres ansvar for at talenterne har noget at falde tilbage på, hvis sporten ikke bliver en karriere. Men udtrykker ligeledes i ovenstående citat, at der ses en stor værdi i at de unge talenter har ro i deres hverdag, i forhold til udbyttet af deres træning, hvilket han bl.a. uddyber at idrætsskolerne er behjælpelige med. Hvilket stemmer overens med en lignende tendens som det ses fra spørgeskemaundersøgelsen, at de unge i sportsklasser generelt føler at det gør en stor eller

rigtig stor forskel for dem, at de går i sportsklasser i forhold til at skabe sammenhæng mellem skole og sport. Her svarede 3 ud af 6 meget og 3 ud af 6 rigtig meget (jf. figur 7).

"Det nytter ikke noget at de har to matematikafleveringer hængende over hovedet, eller en danskstil, eller et eller andet. Så kan de ikke træne ordentligt alligevel, så det er en klar prioritering for os. Så er det jo også klart, at det stiller nogle krav til de unge mennesker, til hvordan de får planlagt deres hverdag. Det vil vi gerne hjælpe med, men i sidste ende så er det kun dem der kan gøre det. Og jo flere gange, ikke for at lyde bask, men jo flere gange man træder ved siden af jo mere overbevist bliver vi om at, så bliver det nok ikke til noget alligevel". (Bilag 6, Interview 2, s. 15 l. 2-7)

Dette er lidt i modsætning til noget lederen SPD sagde. Han mente her at det kunne hjælpe med at finde ro i hovedet at have deres sport. Hvilket stemte godt overens med nogle af de kommentarer der blev givet fra spørgeskemaundersøgelsen. Her påviste undersøgelsen at talenterne fandt en sammenhængen med at succes i sporten også fører til succes i skolen. Derfor er det tænkeligt at problemer i skolen ligeledes kan betyde problemer i sporten. Hvorfor det netop er en god ide for talentudviklingsmiljøerne at pleje denne sammenhæng.

Fra ovenstående citat omtales ligeledes krav om hvordan de unge mennesker planlægger deres dag. Her taler han om et ansvar hos talenterne. Begge talentudviklingsmiljøer anerkender relevansen i at talenterne tager ansvar i deres udvikling, men dette ligger ligeledes op til talentudviklingsmiljøernes ansvar i forhold til at skabe gode rammer for talenterne til netop at prioritere deres skolegang, samt at samarbejde med skolerne i forhold til at skabe tid til at talenterne også netop kan drive dette talent til noget.

Roen i hovedet og dermed sammenhængen mellem talenternes menneskelige udvikling, deres socialitet, og deres skolegang, samt tid til at slappe af, eller rejse, er med til at give talenterne det psykiske overskud til at tage deres udvikling hele vejen. Det ansvar som AAH lederen udtrykker, er de voksne menneskers ansvar, trænere som leder, er et ansvar om at vejlede de unge til også at tage varer på deres liv udenfor sporten. Her udtaler AAH lederen nærmere at:

"(...) trænerne har til opgave hos os, at lave forskellige sociale arrangementer, faktisk så står vores U16 hold, lige og skal en tur til Prag. Og spille en turnering dernede, og hygge sig sammen der. Forældrene hjælper til, og det er også en vigtig del af det, at vise forældrene at de gerne vil deres børn det bedste".

(Bilag 6, Interview 2, s. 18 l. 7-10)

Et socialt fokus, som er tiltænkt for at styrke sammenholdet og en socialitet talenterne imellem. Dette ansvar er dog opdelt hos den enkelte træner på de enkelte hold, en opdeling af ansvar, som kan få betydning for det enkelte talent når talentet bevæger sig fra et hold til et andet. Hvorfor det bliver meget

vigtigt for talenternes succes i Aalborg Håndbold at de selv kan tage ansvar. En hypotese kunne her være at der er forskel på socialitetens betydning i forhold til holdsport og individuel sport.

"(...) en stor del af præstationen ligger i at du står op for din sidemand. Det gør du kun, hvis du har det godt socialt med dem. (...) jeg er næsten sikker på de [Liga spillerne] sidder nede i kælderens nu og spiller kort sammen mange af dem, selvom de har fri. (...) den der sociale del, den er mega vigtig".

(Bilag 6, Interview 2, s. 18 l. 23-27)

Det er vigtigt i begge talentudviklingsmiljøer at talenterne har det godt med hinanden på holdet. Det at de har det socialt godt sammen vurderer lederen i SPD er vigtig for deres trivsel og fortsatte deltagelse i miljøet. Men i AAH er det ifølge lederen, essentielt at talenterne har det godt sammen for at holdene kan fungere. Dette hænger sammen med tidligere analyseafsnit i forhold til at præstation hænger sammen med talenternes involvering og deltagelse. Hvor holdpræstationen især i holdsport bliver en motiverende faktor, det at "de står op for sidemanden". På denne baggrund kan det vurderes at succes for det enkelte talent, tit hænger sammen med at deres tætteste sociale bånd er i sportsmiljøet.

Nu er blevet nævnt nogle af de retningslinjer der er i forhold til organisationernes fokus på socialitet i talentudviklingsmiljøerne, som virker meget støttende i forhold til talenternes menneskelige udvikling. Men forholdet til talenternes aktiviteter udenfor klubben er lidt en anden sag, som ligges op til talenternes eget ansvar. Dette vidste sig at være et område som var svært at definere generelt hos lederne, da de blev spurgt om forhold til f.eks. alkohol. Hvilket lederne ofte vurderer i individuelt.

"(...) vi prøver sådan at prikke til hver enkeltes sunde fornuft. Men specielt når de er i den her U16, U18 alder, der er der selvfølgelig nogle fristelser rundt omkring som de skal teste også, og det synes jeg at det er helt fair. Men vores politik omkring det er at topidrætsfolk og alkohol de hører ikke sammen. Det gør det ikke. Der er selvfølgelig undtagelser (...) Og i Danmark er der altså en kultur hvor man skal hygge sig og nogen gange så skal man også have en øl, en kasse øl, en drink eller et eller andet. Og det dør de ikke af. Effekten af det sammenhold der bliver skabt i forhold til den fysiologiske tilbagegang der selvfølgelig vil være hvis man drikker sig fuldstændigt i hegnet, det tror jeg nu heller ikke de her de gør, det er bare vigtigt for os at vi giver plads til sådan nogle ting. Men hvis vi oplever der er nogen der gør det hver anden dag, eller hver weekend. Så er vi altså nød til at have en snak med dem om hvad det er de vil. Om de vil være idrætsfolk eller om de vil være unge mennesker der ter sig tosset".

(Bilag 6, Interview 2, s. 19 l. 1-11)

I ungdomsalderen erkender lederen at der er nogle fristelser og nogle grænser som skal testes. Hvilket de også er helt fair med. Så længe de bruger deres sunde fornuft. Men det virker lidt som en gråzone i

elitesport. At talentudviklingsmiljøerne teknisk set er imod fest og alkohol, men samtidig godt ved at unge mennesker skal prøve grænser af. Dermed virker det til at begge miljøer er okay med lidt eksperimentering. Netop for at udvikle sig menneskeligt gennem socialitet udenfor talentudviklingsmiljøet.

En væsentlig pointe lederen fremlagde var her at tilbagegangen af det fysiologiske grundet f.eks. alkohol, er mindre set i forhold til det det kan gavne sammenholdet og den sociale trivsel. Så eftersom sammenhold er væsentligt, kan det udledes at ikke sportslig relevante aktiviteter, kan have en positiv effekt i at udforme og udvikle talenterne mere menneskeligt, som dermed også kan fører til at de kan give sig endnu mere til sporten, og dermed ifølge AAH lederen opnå deres fulde potentiale. Dette er et konkret eksempel på hvor socialiteten, fører til en menneskelig udvikling, som ligeledes medfører mere sammenhold og fornyet energi mellem talenterne, til styrke for talentudviklingen. Dette er tilfældet eftersom talenterne får mulighed for at danne deres identitet ikke bare i, men også udenfor talentudviklingsmiljøet, hvor talenterne også tilbringer meget tid. Dermed er pladsen som talentudviklingsmiljøerne giver til socialitet udenfor miljøet, med til at fremme en yderligere identitetsdannelse, som baggrund til at styrke talenternes rammer og udbytte af læring.

I forhold til etiske overvejelser i læreprocesserne har der i tidligere citater været meget fokus på talenternes eget ansvar, men her ligger der i processerne også et etisk ansvar hos miljøerne, for at talenterne netop trives og ligeledes har noget at falde tilbage på udenfor sporten.

"Det der er min filosofi, og det har det været altid, det har været at jeg vil prøve at fortælle kæmperne hvad jeg gerne vil have de skal gøre. Jeg har aldrig været den der type der står og siger i må heller ikke gøre det her, og i må heller ikke gøre det her. (...) Det betyder at for mig er det vigtigt at lave forventningsafklaringer, og sige, hvad er det jeg forventer af jer, når det er f.eks. stævne sæsonen går i gang".

(Bilag 6, Interview 1, s. 6 l. 24-29)

Dette fortæller noget om at lederen forventer at de unge er trodsige og prøver grænser, men ved at forventningsafklare tager lederen initiativ til at hjælpe talenterne med deres work-life balance. Lederen fra Sportskarate.dk udtrykker desuden at han tager et andet hensyn til unge, til forskel for både børn og voksne, som det ses af nedenstående citat:

"(...) dem der er 16, 17, 18, 19 år, de er lige i den alder der hvor snus er spændende, pigerne er spændende, man er videre fra folkeskolen, man er selvstændig, nogen af dem begynder at få kørekort. De begynder at få SU og få penge selv. Og skal et eller andet sted, for første gang i deres liv, træffe nogle af de her valg som har en betydning for dem. (...) når de er i gang med sæsonen, så kan man sagtens tage til en fest og hygge sig, drikke en øl eller et eller andet. Men hvis man drikker sig hjernelam og opfører sig fuldstændig åndsvagt, så synes jeg de spiller deres tid, og så spiller de også min tid".

(Bilag 6, Interview 1, s. 6 l. 30 til s. 7 l. 3)

Lidt alkohol og fest er dermed okay og forventet, mens for meget er set ned på. Dermed er det ikke nødvendigvis forbudt, men en generel norm er at man ikke gør det. Som et eksempel på dette, fortalte lederen at han havde tre landsholdskæmpere som drak sig fulde under en camp med internationale gæsteklubber på besøg, hvor han sendte talenterne hjem og måtte forklare hans gæster at de var blevet sendt hjem på grund af en disciplinær ting (Bilag 6, Interview 1, s. 7 l. 3-11).

SPD lederen bebrejdede ikke at de som unge mennesker kom til at hygge sig og feste. Men som sportsfolk var det ikke okay den weekend. Dette fortæller både noget om den tilgang træneren tager til talenterne, men det siger også noget om det problem de unge nogen gange har med at prioritere, socialisering sammen med sport. At en sammenhæng nogen gange kan være svær. Her kan konsekvensen i værste fald være at både socialisering og sport bliver dårligere. Hvortil vurderingen er at en balanceret sammenhæng, i work-life balance, skal være tilpasset så vidt at det kan støtte begge sammenhænge, mellem at være menneske og sportstalent, hvorfor det virker givtigt hos i miljøerne at forventningsafklare med talenterne, og passe ind hvordan talenterne bedst kan prioritere deres tid.

"Men hvorfor gør man sådan noget? Det kommer jo fra, noget af det jeg sagde før, nogle af de individer vi ser i medierne, Nicklas Bendtner, som selvom han drikker sig fuld og kører i modsatte retning af trafikken. For mig kan jeg slet ikke forstå det, jeg kan slet ikke forstå at man kan have en rollemodel som gør de der ting, (...) Det er vigtigt at vi har en forventningsafklaring og en afstemt aftale, og hvis det så er at de bryder den aftale, så er der en konsekvens".

(Bilag 6, Interview 1, s. 7 l. 13-19)

Forventningsafklaring og en afstemt aftale mellem lederen og talenterne. Dette er et ansvar han som leder tager i et forsøg på at sikre en sammenhæng mellem socialitet og sport. Dermed vurderer Sportskarate lederen at der skal være plads til at være ung, men ikke på bekostning af skole og sport. Lidt hygge er okay, men man skal kunne give sig fuldt ud til træning, konkurrence og skole. Citatet er ligesom Håndbold lederens citat, en smule modsigende. Er der en nultolerance eller er der ikke? Virker til at det bliver set ned på, men ellers er okay. Forventningsafstemning og respekt mellem trænere og talenter kan her bidrage i

en individuel work-life balance, hvorfor det er vigtigt at talenterne føler sig trykke i at snakke med træneren. I forhold til talenternes deltagelse i andre aktiviteter udenfor sport og skole, udtalte SPD lederen yderligere:

"(...) trivsel og motivation er det vigtigste. Og hvis der er nogen der synes at de har nogle andre miljøer, hvor at de ligesom lader batterierne op, eller tanker op... Det ved jeg med mig selv, at jeg med vores tidligere coach Frederik, ham spiller jeg squash med en gang om ugen. (...) jeg tænker at hvis Patrick spiller fodbold en gang om ugen, sammen med nogle af alle dem der bor hvor han bor, så er det super fedt, for så får han trænet, og så får han plejet de relationer, som han har udenfor elitemiljøet. Det der er vigtigst for mig, det er jo at de stærkeste relationer, de ligger i miljøet her. For hvis de stærkeste relationer ligger udenfor miljøet så mister vi dem. (...) så oplever vi jo mange gange, at så bliver festen mere spændende end træning".

(Bilag 6, Interview 1, s. 8 l. 7-20)

Her fortæller lederen at trivsel og motivation er det vigtigste for at udvikle talenter i et talentudviklingsmiljø. Hvilket især involvere talenternes socialitet i miljøet. Derfor udtrykker lederen at det er en vigtig ting at pleje relationer udenfor elitemiljøet – Men at der er forskel på socialitet indenfor og udenfor miljøet. Relationer i sporten, er her vigtige for lederen, for hvis de er de stærkeste, så er det nemmere at prioritere socialisering med sportsfolkene og prioritere sporten generelt. Så bliver de ved og bliver voksne sportsatleter. Hvilket både er godt for sporten, men samtidig sikre en menneskelig udvikling hos talenterne ved at give plads til deres socialitet. Men lige så vigtigt er det her at bide mærke i at lederen, opfordre til at talenterne finder tid til det- og de mennesker der betyder noget for dem. Hvilket taler noget om den strategi lederen har lagt over processerne omkring talenternes læring og udvikling, i forhold til at lederen har taget højde for hans ansvar i de unge talenter socialitet.

Det virker dog til at det nogle gange kan være svært for talenterne med så mange fristelser. Hvorfor det er meget vigtigt for talentudviklingsmiljøerne at skabe og tage initiativer til processer som kan holde motivationen.

"(...) det allervigtigste der skaber trivsel og selvværd, for mig i hvert fald, det er udvikling. Jeg tror de unge mennesker de kommer her inde, fordi de føler de for noget ud af det. Jeg tror ikke man kan trække hesten hen til troet, hvis ikke den er tørstig. Det tror jeg simpelthen er alfaomega, der skal være en værdi i at komme herind for den enkelte. (...) det blev en del af min identitet at være karatekæmper. (...) Jeg tror at kodeordet, det må have noget med trivsel, og det må have noget med at det giver værdi for dem at komme her". (Bilag 6, Interview 1, s. 8 l. 30 til s. 9 l. 3)

Denne udtalelse hænger sammen med procesudbyttet, i forhold til hvad talenterne får ud af talentudviklingen. Det at være karatekæmper eller håndboldspiller bliver en identitet. Hvilket hænger sammen med det nævnte procesudbytte, at deltagelse, sammenhold, samt udvikling og præstation, bliver den motiverende faktor. Pointen er netop at de menneskelige værdier og talenternes socialitet, bliver ramme for at talenterne ønsker at blive, men samtidig også er det der motiverer dem til at give en indsats i deres læring og udvikling. Hvorfor menneskelig og sportslig udvikling er uløseligt forbundet, samt hvorfor socialitet både udenfor, men især indenfor talentudviklingsmiljøet bør plejes for at understøtte udbyttet af talentudviklingen.

6.2.3 Delkonklusion til 1. og 3. arbejdsspørgsmål

For at talenterne kan blive bæredygtige talenter, bliver de i mange sammenhænge nødt til at prioritere og dermed finde ud af hvad der er vigtigt for dem. I talentudviklingsmiljøerne bliver talenterne sat i ansvar for at klarlægge hvad der betyder noget for dem, og hvorfor de træner. Talentudviklingsmiljøet faciliterer dermed talenternes identitetsudvikling, ved at sætte dem i positioner hvor de bliver nødt til at stille dem selv disse dybe spørgsmål og dermed tage stilling til hvem de er – Hvilket får betydning for at deres menneskelige udvikling skaber bedre rammer for at talentudviklingen kan finde sted, idet motivationen for talenterne bliver klarlagt, en facilitering af en givtig drivkræft.

Ligeledes kan der i forhold til 3. arbejdsspørgsmål blive konkluderet at talenterne i de to anerkendte talentudviklingsmiljøer føler en positiv sammenhæng mellem sport og hverdag, selvom flere også føler et stor pres. Her er støtte fra aktører i talenternes liv afgørende for om talenterne kan få det bedste udbytte af deres udvikling, hvormed det kan konkluderes at socialitet og støtte i og udenfor TUM har bidraget til sammenhæng i talenternes work-life balance. På denne baggrund var en væsentlig point fra AAH lederen at tilbagegang i fysiske parametre til bytte for f.eks. en bytur for talenterne, kan have en større betydning for socialitet og sammenhold, til sammenligning med mindre en fysiske tilbagegang. Hvorfor socialitet kan have en stor betydning i sammenhængen mellem sportslig og menneskelig udvikling.

Dette er et argument for at der er en sammenhæng mellem den sportslige og menneskelige udvikling, som hvis faciliteret korrekt, kan styrke hinanden. Dermed konkluderes det at socialiteten har en effekt på sammenhængen mellem talenternes sportslige og menneskelige udvikling. En identitetsdannelse og udvikling som akkomodativt sker, selv hvis miljøerne omkring talentet modarbejder hinanden. Men i kommende analyse vil jeg nærmere belyse betydningen af samarbejde mellem miljøernes aktører omkring talentet, og dermed hvilket bidrag dette kan have på læreprocessen.

6.3 Lederrollen og procesmanagement

I forhold til det ansvar lederen har i processerne omkring talentudviklingen både i og udenfor miljøet. Er det relevant at se nærmere på den rolle lederen spiller, samt hvilke initiativer der ligger i hvordan lederne facilitere strategiske overvejelser i processerne omkring talenterne. I følgende afsnit vil først blive berørt hvilken rolle lederen får i talentudviklingsmiljøerne, og dernæst hvilket forhold lederen har til andre aktører og miljøer i talenternes liv, og sidst en overgang fra lederen til den strategiske kontekst i organisationerne.

6.3.1 Facilitering af trivsel gennem gensidig tillid og respekt

I forlængelse af tidligere afsnit er det meget relevant at talenterne trives i miljøet for at føles sig en del af praksisfællesskabet og dermed danne bedste rammer for læring og udvikling. I dette delafsnit vil der dermed blive fremhævet en relevans i at tillid og respekt er en del af et effektivt talentudviklingsmiljø, ud fra en hypotese om at tillid er forudsætning for at trivsel kan blive en norm i et talentudviklingsmiljø.

"(...) noget af det man [Talentudviklingsmiljøer] glemmer lidt, synes jeg, det er det sociale parameter, hvor man ikke går ind som forening eller klub, eller som eliter træner, og som tænker på kæmpernes trivsel. (...) det er relationerne kæmperne imellem, men det er også relationerne mellem træner og udøver, sådan at man skaber et tillidsforhold, sådan at man kan få det bedst ud af den enkelte og den enkelte altid føler sig set". (Bilag 6, Interview 1, s. 1 l. 14-18)

Her fremhæver lederen at trivsel og god relation mellem talenterne og mellem talenterne og deres trænere er en vigtig parameter i talentudvikling, som han mener andre talentudviklingsmiljøer glemmer. Karate er ikke en sport talenter kan leve af i Danmark, hvilket måske kan forklare hvorfor dette fylder så meget i dette miljø. Men det væsentlige i denne sammenhæng er at denne trivsel og dermed socialiteten hos talenterne er en afgørende faktor i dette talentudviklingsmiljøes normer for at skabe talentudvikling. Ligeledes siger han at denne trivsel kommer af tillidsforhold til træneren som påtager sig det ansvar og den rolle at facilitere denne trivsel i miljøet for at styre processerne omkring talentudviklingen.

På denne baggrund benytter lederen i Sportskarate.dk det han kalder for "one-minut-management", hvilket inkludere at tage sig tid og interesse i at høre hvordan alle medlemmer har det. F.eks. en dreng som fortalte at hans farmor havde brækket storetåen, så spurgte lederen ind til farmoren næste gang han så ham. *"For så føler den enkelte sig set, og så får jeg også den der connection til den enkelte udøver, og for mig er det lige meget om det er Peter der er 6 år, eller om det er Michel der er 19 år og på landsholdet"* (Bilag 6, Interview 1, s. 1 l. 21-23).

Her bruger lederen fra SPD en metafor for hans rolle i talenternes udvikling: *"For mig er sport en rejse og en oplevelse (...) rejsen fra a til b, skal være sjov og motiverende, og udviklende. Så har man lyst til at køre med helt til perronens ende, (...) så synes jeg at det er træneren der er togføreren i det her"*. (Bilag 6, Interview 1, s. 1 l. 24-28)

Dermed forklarer lederen at hans rolle som træner er at styre og dermed facilitere talentudvikling, samt gøre dette på en sjov og motiverende måde, for at fastholde viljen til at blive i miljøet og udvikle sig. Endvidere fortæller lederen at hans rolle er foranderlig i forhold til det udbytte han får for talenterne, hvilket ses fra nedenstående citat.

"(...) den vigtigste kilde det er at spørger udøverne, det er dem der har svaret, jeg prøver bare det jeg tror virker. (...) så synes jeg det er mega spændende at læse de her projekter i skriver. Og ofte så er i jo gode til at binde teori og praksis sammen. Og et eller andet sted, så er jeg jo håndværkeren, der har brug for lidt teori og jeg står der hele tiden og bygger hus, og nogle gange så er der en væg der skal væltes og så bygger jeg en ny op. Og det håber jeg på at finde ud af når jeg skal læse dit projekt".

(Bilag 6, Interview 1, s. 13 l. 28-35)

Det lederen gør her, er at han tager respons fra udøverne og forskere, og derigennem tilpasser processerne, og i nogen tilfælde tilpasser en strategisk kontekst. Men de fleste forandringer sker hos lederen eller i processerne. Ændringerne starter oftest nedefra, i forhold til at et forandre et udbytte, hvorfor det netop er relevant at starte hos individet og gradvist bevæge os op i niveauerne.

Viljen hos lederen til at ændre og tilføje til evigt foranderlige teori, er det der gør både et godt talentudviklingsmiljø, men også det der gør en god organisation, idet en organisation i forandring med omverdenen, ifølge Weick og Hasse, er en organisation med succes og en organisation som overlever. Dette er endvidere grunden til at talentudviklingsmiljøerne sætter stor værdi i trivsel, så talenterne føler sig trykke i at give respons til trænerne. Desuden er denne involvering og glæde motiverende for at talenterne gerne vil være i miljøerne. Hertil udtalte SPD lederen følgende:

"(...) jeg skaber ikke kun trivsel fordi jeg er bange for at miste medlemmer, overhovedet ikke. Jeg ved bare at de træner, eller de lærer hvor det er at jeg er blevet undervist af. Hvis læreren underviser med et smil på læben og det er sjovt at være der, og man får indflydelse og man kan sige noget, og der ikke bare er den der sure mesterlære der bare siger dig stille og hør efter, så forsvinder tingene lidt".

(Bilag 6, Interview 1, s. 11 l. 1-5)

Trivsel holder dermed på medlemmerne. Men lederen mener her at trivsel og glæde i træningen når længere, og er en del af miljøets succes, hvilket kan sammenlignes med hyggen mellem håndboldspillerne

efter træning. Som generelt tyder på at en glad kultur med trivsel er essentielt for at fastholde en god talentudvikling, på baggrund af at trivsel danner baggrund for socialitet i miljøerne, som basis for læring og udvikling i feedback og samspil med trænere og især andre talenter.

6.3.2 Lederens forhold til andre aktører i talenternes nærmiljø

Noget som er blevet klart under undersøgelsen er at lederen ud over det ansvar de har i deres miljøer, ligeledes har et ansvar i deres forhold og samarbejde med andre aktører i nærmiljøet til de unge talenter. Følgende delanalyse er især opdelt efter forhold til forældre og forhold til skole, eftersom det er to af de mest nærliggende miljøer hos de unge talenter. I forhold til forældrenes rolle, udtaler SPD lederen:

"Men det [talentudvikling] skal være i samarbejde med forældrene. Fordi forældrene er nogen af dem synes jeg, der er den bedste, største og stærkeste resurse i børnenes liv. Og at de også desværre som vi snakker om nu om dage, nu også er nogen der curler lidt for meget. Og det er lidt med til at fjerne indstillingen, at man ikke lever det selv. På et tidspunkt sad jeg og lavede noget statistik, og der kunne jeg se, at da vi startede Sportskarate og havde kørt nogle år, de kæmpere der havde taget medalje ved de officielle mesterskaber, EM og VM, de var alle sammen nogle kæmpere som var enormt selvstændige og tog ansvar selv. Men det gjorde de fordi de har haft en sværd barndom. Og det er lidt tankevækkende at vi som kultur og som klub, måske ikke har formået at fremelske den her indstilling gennem træningen".

(Bilag 6, Interview 1, s. 3 l. 36 til s. 4 l. 2)

Lederen siger med dette, at forældrene til talenterne er en meget vigtig resurse, hvorfor de er vigtige at samarbejde med. Her omtaler lederen også problemer med den kultur vi har i Danmark, i forhold til at han skal modarbejde curling kulturen og hjælpe udøverne med at tage ansvar selv, for at styrke talentudviklingen. Hvilket dermed gør talentudvikling unikt i Danmark. Talentudviklingsmiljøer i Danmark bør derfor tage højde for den danske kultur, og dermed børnenes baggrund. Fordi forældre har en stor betydning for opvæksten, i forhold til hvordan talenterne indgår i ungdomsårene, hvilket lægger basis for talenterne akkomodativt kan overgå fra ung til voksen.

"Når de børn [Der har haft det nemt] lige pludselig står alene på et areal, og møder en af dem der virkelig er vandt til at tage initiativ selv. Så bliver de mange gange udfordret lidt udover deres komfortzone".

(Bilag 6, Interview 1, s. 4 l. 7-9)

En forskel på børnenes brugsteorier har dannet børnenes mentale skemaer og har medvirket i den meningsskabelse børnene går til træning og verden med. Men lederens ansvar og rolle er her at facilitere alle de unge børn og talenter udvikling.

"Jeg har jævnligt eller dagligt, samtaler med forældrene i forhold til at vejlede forældre omkring forældrerollen, fordi det med at være forældre i et skolemiljø, og forældre i et elitemiljø, det er ikke det samme. Og så alligevel, for der er meget med trivsel og der er meget med udvikling. Men hvis man skal kunne udvikle sig i et elitemiljø, så skal man have selvstændighed med en, på en eller anden måde. (...) det er noget vi, jeg og sidder og arbejder med nu, også med bestyrelsen. Ligesom at synliggøre, hvad er det vi forventer at de forskellige skal kunne på de forskellige alderstrin. (...) er det okay når der er et barn der er 10 år gammel, at det er moren der fylder vandflasken op? (...) det er noget af det der undergraver en selvstændighed hvis man ikke en gang kan fylde sin egen drikkeflaske, når man er 10 år gammel".

(Bilag 6, Interview 1, s. 4 l. 18-30)

På den måde laver SPD lederen retningslinjer i samarbejde med klubbens bestyrelse, i forhold til hvad de forventer af børnene i forhold til deres alder, samt hvad de forventer af forældrene, hvilket tages op på halvårlige forældremøder. Her blev uddybet at de gerne vil have forældre med interesse i det børnene laver, men at forældrene ikke er hjælpetræner og ikke skal pace børnene, eftersom selve talentudviklingen er hans ansvar som træner.

I Aalborg Håndbold, er der en lignende tilgang til forældrerollen i forhold til trænerrollen. Når talenterne først er rekrutteret til deres miljø til minimum U16 holdet, som er det yngste hold. Dernæst laves individuelle udviklingsplaner for talenterne fysisk, taktisk, teknisk og mentalt.

"(...) når de er U16 spiller at hjælpe dem, sådan rent logistisk med træningsplanlægning og så videre, også for at få hold i deres hverdag". (Bilag 6, Interview 2, s. 16 l. 15-16)

Dermed hjælper lederne og træneransvarlige, de unge talenter med at finde balance i deres træning og hverdag. Hvortil lederen uddyber:

"(...) vi vil også gerne hjælpe dem til at stå på egne ben, det vil sige, vi skubber deres forældre en lille bitte smule længere væk, fra deres træningsverden. Fordi vi har det sådan at de forældre der engagerer sig, det er alletiders, men det må bare ikke komme for tæt på, fordi at den der følelsesmæssige bonding der er, kan godt nogen gange være uhensigtsmæssig i forhold til at have nogen der står der og samler en op, når træneren har sat en af på holdet eller et eller andet. (...) forældre, de må gerne bidrage med noget, men vi vil gerne have dem lidt væk så drengen selv tager ansvar for det der foregår. Og det er sådan en proces som går fra første år som U16 til andet års U18, der skal de gerne være sådan, at så er forældrene helt væk fra dem". (Bilag 6, Interview 2, s. 16 l. 16-23)

Her taler AAH lederen om et lignende krav om ansvar hos de unge talenter. Dermed kan det siges at begge talentudviklingsmiljøer ser en nøgle til talentudvikling, som værende en øget ansvarsfordeling til

talenterne, og en mindsning af forældrenes ansvar. Der kan være forskel på hvordan og hvor hurtigt ansvaret fordeles fra forældre til talenter, men begge miljøer anerkender den resurse som forældrene er. Fra spørgeskemaundersøgelsen, vidste der sig en lignende tendens til at de adspurgte talenter følte støtte fra deres forældre, hvor 19/20 svarede enten meget eller rigtig meget, hvor kun én svarede hverken eller (jf. figur 7).

Betydningen af forældreren kan ikke konkluderes på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen, men eftersom alle på nær ét adspurgte talent, følte meget eller rigtig meget støtte fra forældre, kan det vurderes at tendensen er at talenter behøver støtte fra forældrene for at gøre sig som talenter i ungdomsårene.

Hvilket er lidt modstriden i forhold til SPD lederens udtalelser om at dem med modgang tager mere ansvar. Her kunne en tendens være at socialitet hos forældrene vejer mere end en selvstændigt ansvar, eftersom dette kan lærers i miljøet. Dette kan hænge sammen med at børn som kan tage ansvar er foran, men at dem med den bedste forældrere relation bliver de mest bæredygtige talenter. Dette er dog ikke muligt at konkludere ud fra nærværende undersøgelse.

Yderligere udtaler AAH lederen følgende om forældrenes betydning:

"(...) forældre har en, jeg vil ikke sige større, men en meget, meget stor rolle i forhold til at guide deres børn frem til det de synes er det rigtige. Og hvis man som ungt menneske ikke på et eller andet tidspunkt lærer at stå til ansvar selv for det man har gang i, plus at man ikke lærer at tage kontakt til et andet voksent menneske med noget autoritet, så går det galt i sidste ende. (...) curling barn princip. Altså det hjælper dem ikke på den lange bane, de skal alle sammen selv kunne tage ansvar for det der".

(Bilag 6, Interview 2, s. 16 l. 27-32)

Dermed udtrykker træneren at de som talentudviklingsmiljø, må kæmpe imod den danske curling kultur, for at talenterne kan tage det ansvar som begge talentudviklingsmiljøer er enige i, er nødvendige for at talenterne lærer og udvikler sig. Hvilket teoretisk giver god mening, eftersom mennesker akkomodativt skal lærer og finde mening i det de laver for at kunne udvikle sig. Så hvis forældrene har medvirket til at deres barn kan få alt uden at ligge et arbejde i det, så skaber dette en grundlæggende brugsteori om at alt nok skal komme til dem, hvilket skaber defensive rutiner i forsvar mod ny læring og udvikling. Hvilket netop er grunden til at talentudviklingsmiljøerne og dermed ledere og træner i deres roller, må tage ansvar for denne nedbrydning af defensive rutiner i deres forsøg på at lade talenter tage eget ansvar for at få det maksimale udbytte af deres talent.

I forlængelse af dette uddyber SPD lederen, hvordan talenter skabes i hans miljø, ved at arbejde med talenternes ansvar:

"Det er det enkelte individs indstilling til at tage til træning, og når man så siger indstilling, så er det noget med at jeg arbejder rigtig meget med deres selvstændighed og deres ansvarlighed. (...) noget af det jeg arbejder rigtig meget på, det er jo at arbejde med den her indstilling til; hvordan er det jeg træner og er det mig der gerne vil træne? Er det mig der gerne vil være god til karate, eller er det faktisk min mor og far?"

(Bilag 6, Interview 1, s. 1 l. 37 til s. 2 l. 6)

Herved mener Sportskarate lederen at problemer i teenageårene kan spores i opdragelsen fra barndommen, i forlængelse af denne analyse kan det konkluderes at begge talentudviklingsmiljøer finder ansvar og indstilling som værende de mest væsentlige faktorer i talentudvikling. Hvorfor det ligeledes med indstillingen er vigtigt for trænerne at sikre at talenterne netop er der for dem selv, gennem en indre motivation. På denne baggrund udtrykker Sportskarate lederen hvorfor det netop er vigtigt at inddrage forældrene:

"(...) jeg tror at de bedste talentudviklingsmiljøer, det også er dem der har den bedste forældre relation. Og de ubetinget stærkeste relation i børnenes liv, det er deres forældre. Jeg tror der er rigtig mange [andre talentudviklingsmiljøer] der ikke håndterer den der forældrerolle rigtigt".

(Bilag 6, Interview 1, s. 11 l. 27-29)

Sportskarate lederen sætter her stor sammenhæng mellem forældrerelation og succes for talentudvikling. Et fokus på baglandet er dermed det han mener medvirker til Sportskarates udbytte med talentudvikling, både ved at skabe trivsel, samt til at holde interessen og motivation for at talenterne ønsker at blive i miljøet og fortsætte deres udvikling. Det kan generelt vurderes at begge talentudviklingsmiljøer prioritere og tager højde for forældrene til talenterne, hvilket tyder på at det er vigtigt at tage højde for talenternes andre nærmiljøer i forhold til den påvirkning dette har på talenternes indstilling og defensive rutiner i forhold til optimal talentudvikling. Et forhold til hele miljøet som teoretisk betyder at talentudviklingsmiljøerne som organisationer har de bedste muligheder for at opnå det ønskede udbytte, ved at prioritere menneskelig udvikling og identitetsdannelse i styrkelsen af en sammenhængende work-life balance.

En anden væsentlig aktør i talenternes nærmiljø, er skoler. Som sammen med talentudviklingsmiljøerne kan give de unge talenter mange ting at holde styr på og for nogen medfører at de føler sig stresset. 5/5 talenter fra SPD følte sig rigtig meget stresset, hvor der kun var 1/15 håndbold talenter, som følte sig meget stresset, 9/15 hverken eller, og resten lidt eller meget lidt. Det er her interessant at håndboldspillere er mindre stressede, måske fordi holdsport mere støttende. På den måde kan det være at der generelt er mere trivsel og behov oplæg til socialitet i håndbold som sport, grundet det naturligt indlejrede behov for samarbejde og samspil. Som kunne pege på at rammer for socialitet sikre en større work-life balance, og dermed mindre stress i talenternes hverdag.

"Jeg tror der er rigtig mange af de elever vi har herinde, der også til tider har det svært her. Og det tror jeg er fordi, at være en del af et elitemiljø, er også et kæmpe pres. Og det betyder, at når man er en del af Sportskarate, så er der også et tavs pres om at folk de skal præstere, (...) jeg synes de unge folk er presset mange gange, og det skal vi måske være bedre til at håndtere. Fordi de bliver jo skubbet så mange steder fra. De bliver både skubbet af forældre og de bliver også skubbet af skolen. Mange af vores kæmpere her, hvis ikke de laver deres lektier så ringer skolen til mig".

(Bilag 6, Interview 1, s. 11 l. 35 til s. 12 l. 3)

Der er dermed også en bagside af medaljen. Lederen ser at de unge nogen gange har det meget hårdt. Han udtrykker at de bliver presset fra mange vinkler og faktorer. Hvorfor det er lederens ansvar at hjælpe talenterne, både ved at samarbejde med forældrene, men også ved at samarbejde med skolerne, især omkring sportsklasser. Her var dog kun 6 ud af 20 adspurgte talenter, som går i sportsklasser, 3 fra hvert talentudviklingsmiljø.

"Der er rigtig mange af dem der er inde i sportsklasserne af vores bedste, og det virker, fordi at de lærer der er derover de ved hvad det er for nogle børn de har med at gøre. Plus at børnene er sammen med de bedste fodboldspillere, håndboldspillere og svømmere. Så det er lidt den samme indstilling jeg snakkede om fra starten af interviewet. Det er jo den samme indstilling, så hvis man skal klare sig i det her miljø, så skal man have indstillingen til at passe sin skole, og ville sin idræt, og så har man også lidt mere forståelse for hinanden. (...) Det kan både være et pres fordi man er i et elitemiljø og hele tiden skal fortælle, nu har jeg lige været til DM og det gik ikke så godt. Så er det ikke særlig sjovt at komme tilbage i klassen".

(Bilag 6, Interview 1, s. 12 l. 10-20)

Lederen udtrykker her flere væsentlige ting, først at lærerne har en vigtig funktion, idet de får sportsklasserne til at fungere. Netop fordi de ved hvad det er for nogle børn de har med at gøre. Børn med andre behov. Men denne tendens kan ikke fuldt udledes fra spørgeskemaundersøgelsen. Der er ikke nok individer i sportsklasser for at sige noget generelt, men langt de fleste håndboldspiller 12/15, er ikke i

sportsklasser, men er samtidig de mindst stressede. Hvilket kan tyde på, at det derfor ikke har betydning for stressniveauet. Alle 6 talenter i sportsklasser svarede dog at de føler at det hjælper meget eller rigtig meget at være i en sportsklasse, i forhold til at skabe sammenhæng mellem skole og sport, tillige med SPD lederens udtalelser.

Et andet perspektiv fra ovenstående citat, er at talentudviklingsmiljøer har bedre muligheder for at lykkes, hvis der er sammenhæng med skolen. Den forståelse, opbakning, sammenhæng og sammenhold talenterne kan opleve fra andre sportstalenter og deres lærer i f.eks. sportsklasser gør at de styrker deres socialitet, samtidig med at de finde dette blandt andre sportstalenter, hvilket nemmere kan facilitere en sammenhæng mellem sport og hverdag – En bedre work-life balance. Lederen siger dog også at det ikke altid behøver at være godt, at være i en sportsklasse. Eftersom sammenhængen betyder at hvis det går dårligt et sted, kan man få lov til at genleve dette og dermed opleve stress. Dette kunne være en ledetråd til at sportstalenter kan have godt af at have et frirum for deres socialitet, udenfor sportsmiljøet i klubben og idrætsskolen, for netop at genoplade batterierne. Her kan det ligeledes ses fra spørgeskemaundersøgelsen at kun 5/20 talenter følte sig støttet af deres lærer, hvor 6/20 svarede hverken eller og resten lidt eller meget lidt. De 5 talenter som følte sig støttet af deres lærer, var i øvrigt alle fra AAH, hvilket kan betyde at lærerne måske ikke er så forstående som SPD lederen udtalte, men eftersom alle i sportsklasser følte at det gjorde en forskel, kan det vurderes at skole generelt er hårdt samtidig med sport, hvor tilfredsheden af sportsklasser, måske mere peger på at talenterne føler sig socialt bedre tilpas. En lignende sammenhæng som AAH lederen fremfører:

”Det er vigtigt for mig omkring udvikling af et talent, det er at man kigger hele vejen rundt. (...) Samtidig med at det er vigtigt at der er et setup rundt omkring det unge menneske, primært med skole, forældre og klub her. Altså skole, familie, og klub. Hvor man kan sige, skolen det er nu engang det vigtigste, men det er også vigtigt at skolen på en eller anden måde har en forståelse for hvad det er der fylder rigtig meget for det her unge menneske”. (Bilag 6, Interview 2, s. 19 l. 16-24)

Dette fortæller noget om den sammenhængende som lederne sætter mellem forældre, skole og klub, hvilket bliver de tre nøgle faktorer i de unges udvikling som mennesker og sportstalenter.

Men det udtrykkes ligeledes at det er vigtigt at skolen har en forståelse for hvad det betyder noget for det unge menneske. Sammenhæng og samarbejde mellem skole og sport mener begge ledere i de to talentudviklingsmiljøer, har en stor betydning. Håndboldlederen udtrykte desuden at han er meget tilfreds med de projekter Aalborg Håndbold har sammen med kommunen og idrætsskoler, som politisk har taget stilling til talenternes velfærd og generelle udvikling som talenter og mennesker. Dette er alt sammen forhold til andre aktører og miljøer i talenternes hverdag, som må tage højde for hinanden, derfor må

talentudviklingsmiljøerne og dets ledere tage initiativ for denne sammenhæng, hvis ønsket fortsat er at udvikle dygtige senior atleter.

6.3.3 Fra leder til strategisk kontekst

Men kan talentudviklingsmiljøerne tage flere initiativer til at sikre at talenternes stressniveau i forhold til deres sammenhængen mellem sport, skole og socialt liv? Lederen fra AAH blev spurgt om talenterne føler sig stressede i denne sammenhæng, hvortil han svarede:

"Det er jeg helt sikker på at du vil få svar på, at det føler de. At det vil de føle nogle gange. Og det tror jeg primært er fordi de så gerne vil alle tingene. Og nogen er gode til at håndtere det, i forhold til at kunne sige fra i tide, og andre skal ud og mærke på egen krop at de er lige på vej ud over kanten, eller finde ud af, at 'nu er jeg lige nødt til at have nogen til at hjælpe mig'. 'Jeg kan ikke klare det selv'. Jeg er helt sikker på at der er nogen der vil synes at de i perioder af deres sæson er maks. belastede i forhold til hvad de kan klare".

(Bilag 6, Interview 2, s. 21 l. 1-5)

Lederen mener her at de unge bliver stressede, og at nogen bliver meget stressede. Men han virker til at se det som en meget normal ting. Dette virker til at være en generel skueteori i talentudviklingsmiljøerne, og måske i samfundet, at unge mennesker eller unge talenter i denne sammenhæng, skal have det hårdt og have det svært. Men tidligere analyse har vidst at et sammenhæng i talenternes work-life balance burde give et bedre udbytte af talentudviklingen. Dermed bør talentudviklingsmiljøerne ikke tage det forgivet at de unge har stress og ubalance i deres hverdag. Da dette kan betyde at potentielle talenter kan blive tabt på gulvet, fordi de ikke blev vejledt i deres work-life balance. Derfor burde der også være mulighed for vejledning i forhold til denne prioritering, hvilket begge talentudviklingsmiljøer også tilbyder.

"Vi har det på den måde at de [sportstalenterne] altid er velkommende, enten dem eller sammen med deres forældre også. Til at tage fat i mig, som er hovedansvarlig for det. (...) Men der er med sikkerhed nogen folk som kræver mere end andre, og så måske ikke er så gode til at sige det selv. Og der tror jeg vi rammer ved siden af nogen gange. Altså jeg kunne godt forestille mig at der er nogen som vi ikke ser og oplever på den måde. Som måske går og føler sig noget presset".

(Bilag 6, Interview 2, s. 21 l. 8-16)

Men selvom der er muligheder for samtaler, virker det ikke til at der er en fast strategi. Andet end at de har udtrykt at skole kommer først. Lederen siger dog at der er et tæt forhold til trænere. Hvilket stemmer overens med talenternes oplevelse, hvor 19/20 talenter følte sig enten meget, eller rigtig meget støttet, af deres trænere. (jf. figur 7)

Det kan derfor diskuteres om lederens opfattelse af at AAH tager højde for talenternes work-life balance, er en organisatorisk skueteori, men at de praktisk ikke udlever dette til fulde, og derfor ikke opnår det de ønsker med denne skueteori. Dette kan siges eftersom det fra nedenstående citat, ikke virker til at lederen tager direkte initiativ til at vejlede de unge i deres work-life sammenhæng.

"(...) vi har jo også den politik, at det vi ikke ved noget om, det kan vi ikke rigtig gøre noget ved. Så vi opfordre dem meget til at komme hvis der er noget. Men det er klart at det er unge mennesker der har en drøm, og de vil heller ikke, mange gange der er det min erfaring, at der er de lidt nervøse for, hvad sker der nu hvis jeg viser svaghed. Så kommer de faktisk og siger; "jeg kan ikke klare det her", hvad sker der så? Der sker det, ikke en skid, andet hos os end at vi vil prøve at hjælpe, for det er en lang, lang proces. Men der er aldrig nogen der vil blive slået oven i hovedet fordi de ikke lige kan magte at træne maks. (...) Men det betyder så meget for dem, og vi er en autoritet for dem, og nogen gange kan det godt være en barriere for dem". (Bilag 6, Interview 2, s. 21 l. 18-30)

Lederen siger her at de ikke kan gøre noget ved det de ikke ved. Men dette kan være et spørgsmål om at lederen ikke kommunikere nok til talenterne. Frygten for hvilke konsekvenser det kan få at snakke med lederen om deres problemer, selv hvis der ikke er nogle, kan blive en læringsbarriere for hele organisationen, grundet en meningsskabelse om at intet godt kommer af at snakke højt om problemer. Hvorfor AAH bør gøre deres politik mere tydelig. Der bør AAH være mere klar på at kommunikere denne politik, at det er helt okay og at de kan finde hjælp hos ledere eller trænere. Denne misforståelse og manglende kommunikation, får betydning for talenternes work-life balance, i forhold til en konsekvens af at talenterne kan gå ned med stress, fordi de først bliver taget op i miljøet, når det er blevet et problem.

Der skal i et talentudviklingsmiljø være plads og tillid til at ytre det man har på hjertet. Til sammenligning har lederen i Sportskarate.dk udtalt at den vigtigste respons kommer fra udøverne, hvorfor det er essentielt at alt tavs viden, bør blive delt for en fælles meningsskabelse i talentudviklingsmiljøet. Her har lederen i Sportskarate.dk formået at skabe tillid gennem processer hvor han inkludere talenterne og tager interesse i deres privatliv, hvilket har medført en tillid til at snakke med ham om evt. problemer, uden frygt for konsekvenser, samt en mulighed for at få hjælp. AAH har den rigtige holdning, men de bør tænke over hvordan de kan gøre deres talenter mere trygge i at komme til dem. Dermed bør der altid blive taget stilling til forholdet mellem skue- og brugsteorier i forhold til at den strategiske kontekst også er det som lederen i processen får formidlet i processerne omkring talenterne.

6.4 Strategisk kontekst

Blotlæggelsen af den strategiske kontekst bidrager her med at løfte lederen og processerne op på et strategisk niveau for at vurdere en generel sammenhæng mellem handlingsteorierne som baggrund for talentudviklingsmiljøernes meningsskabelse i forhold til talentudvikling og det bredere perspektiv i forståelsen af socialitet.

6.4.1 Organisatoriske forudsætninger

Begge talentudviklingsmiljøer gjorde det klart at der var en forskel til hvordan de gik til udøverne, i forhold til om de er ungdomstalenter eller senior atleter.

"Der er slet ingen tvivl om at hvis vi snakker proces og mål, så kan man overordnet beskrive vores ungdomsarbejde som et procesarbejde. Og vores seniorarbejde som målorienteret. For i bund og grund, så handler det her om, altså Aalborg håndbold er jo en forretning. Det vil sige at vi er dybt afhængige af at der bliver præsteret på seniorniveau. Så i forhold til den sådan overordnede opgave som seniorerne har, der er ingen tvivl om at der er det ligegyldigt hvordan vi kommer derhen, hvis vi vinder, så er det godt".

(Bilag 6, Interview 2, s. 17 l. 23-27)

Pointen er her at det er en forretning, hvorfor deres resultater er meget vigtige. Hvilket er et endnu større pres på talenterne end det der er i SPD, hvor det nærmere handler om individuel præstation og individuel skuffelse, eftersom præstationer ikke økonomisk bidrager til miljøet.

I SPD fremgik det tidligere at trivsel og tillid til træneren gjorde at talenterne bliver i miljøet og fortsat udvikler sig, både i ungdom og senior. Men dette er især vigtigt i SPD eftersom karate i Danmark er en amatørsport som selv succesfulde senior atleter ikke kan leve af. Hvorfor bl.a. uddannelse og arbejde fortsat prioriteres højere end sport, selv for senior atleterne. Hvilket er i stor forskel til Aalborg Håndbold som har følgende tilgang:

"Så hvis der er nogle af de her seniorspillere som er på kontrakt, som har noget skole ved siden af, så må de passe skolen ind efter det. Der tipper det over (...) der er mange af vores spillere, som faktisk læser ved siden af. Men der tipper det fra ungdoms til senior, at der er det et arbejde. De er på kontrakt og får løn for det".

(Bilag 6, Interview 2, s. 17 l. 31-36)

Det vil sige at det de gør udenfor deres arbejde, det skal de voksne atleter passe ind efter deres arbejde. Der er nogle senior spiller der læser ved siden af, og det hjælper Nordjysk elitesport med. Men der er en helt klar forskel fra ungdomsspillerne. Hvis de har ungdomsspillere med i ligatræningen, så tilrettelægger

de ligatræningen efter de unges skole. Det er her hvor trænerne træder ind hvis deres træningen begynder at have negativ indflydelse på deres præstationer i skolen, hvorefter de bliver trukket ud træningen.

Håndbold bliver det primære fokus som nedprioritere andre miljøer når de unge talenter rykker op til senior. Hvilket tvært imod ikke gør presset mindre. Her kan der frygtes at socialiteten i de sene ungdomsår og tidlige voksenår, kan få betydning for at omverdenen, udenfor håndbolden, kommer til at lide i forhold til talenternes fortsatte udvikling som seniorer. Vurdering er her, at der er et tæt sammenhold mellem spillerne, men at der ikke er et tæt forhold til trænere og ledere, eftersom der er mange hold og opdelinger med forskellige træner og ledere som fungere som arbejdsgiver som kan fyre dig.

Dermed bliver forholdet til trænere og ledere hæmmende for den tillid som er mellem udøver og træner, dette er en konsekvens af strategiske kontekster om at se talenterne som produkter frem for mennesker. En manglende tillid som gør at trænerne tager dem ud af træningen når de ikke kan klare presset, i stedet for at imødekomme presset før det bliver et problem. Dette er ikke et synligt problem for AAH som forretning, eftersom nok talenter kommer igennem til at danne deres seniorrække, men dette er et muligt fokus på menneskelig udvikling og trivsel som dokumenteret fra Sportskarate.dk er med til at skabe deres resultater. Her udtrykker AAH lederen yderligere at AAH's metoder ikke lever helt op til den vision han har for hvad det næste skridt kan være, for at skabe en endnu bedre platform for de unges udvikling og udbyttet heraf.

"Jeg kunne godt tænke mig at den talentdel vi har nu, at den kunne opgraderes. Forstået på den måde at det kunne blive en fast bestanddel, at vi kunne lave et talentcenter, at de ikke er herinde 6-7 gange om året, men at man faktisk var inde hver uge. At man kunne sikre sig at der er en U12 og en U14 træning hver uge, hele året. Så vi har berøring af dem og kan hjælpe dem. Men alt andet lige, med stor, kæmpe stor respekt for det arbejde der bliver lavet rundt omkring i de Nordjyske klubber. Så har de bare en opgave der hedder foreningsidræt. Hvor de er nødt til at ligge bredden også".

(Bilag 6, Interview 2, s. 19 l. 40 til s. 20 l. 5)

Aalborg håndbold er en forretning som udelukkende tager sig af eliten, hvorfor de overtager potentielle talenter fra de omkringliggende breddeklubber. Dette er der mindre mulighed for i karate men eftersom de to sportsgrene foregår på forskellige vilkår, er forudsætningerne for klubbernes struktur ligeledes forskellig. Men det er ikke uden konsekvenser.

"Jeg synes der er for mange aktører i spil. Så er der nogen der træner i klubben her, så er der nogen der træner inde hos os i Aalborg Håndbold, så er der nogen der er med på Kræs træning i forbundsregi. Så er vi måske ikke med til træning i forbundsregi. Så jeg kunne godt tænke mig at man kunne snakke bedre sammen omkring det, kommune, forbund og klub".

(Bilag 6, Interview 2, s. 20 l. 10-13)

Der er i Aalborg Håndbold for mange aktører i spil, dette har bl.a. den effekt at der ikke er én træner som man kan skabe en relation med. Der er mange, og nogle af dem bliver mere som en chef. Desuden betyder manglende kommunikation og sammenhæng kommune, forbund og klub imellem, at potentielle problemer kan opstå i talentudviklingen, hvis ikke de tre parter har den samme forståelse og idé om hvordan talenterne bedst udvikles. Forholdet mellem den strategisk kontekst og leder, skaber dermed en manglende tillid og relation til lederne, et problem som ses i procesudbyttet, men som må tilrettes helt oppe i den strategiske kontekst.

6.4.2 Skruktur og normer i klubberne

Trivsel og glæde er en norm som de to talentudviklingsmiljøer har tilfælles. I Aalborg håndbold ligges op til at spillerne sidder sammen i opholdsrum før og efter træning. Her har Sportskarate.dk lavet yderligere overvejelser i forhold til at sikre medlemmernes trivsel.

"(...) det er et rart sted at være, og det er et rart sted at være fordi vi forsøger som trænere og træner-team at se alle og tilgodese alles krav, samtidig med at vi også er elitære. (...) Så når der kommer nye mennesker ind her så tror jeg at det betyder noget at det er sjovt at være her. Der vil sige at der er lege her inde, der er konkurrencer, der er røde kinder, der stilles krav, der er noget gennemsigtighed, der er rollemodeller på holdende, så der er sådan mange parameter der kan gå ind og have en betydning for at det sagtens kan være sjovt at være her". (Bilag 6, Interview 1, s. 9 l. 6-13)

Derved handler tiden tilbragt i miljøet, ikke altid om udvikling og præstation. Lege til træning, aktiviteter i og udenfor klubben uden anden grund end socialt sammenværd. Det gør at alting ikke altid føles så seriøst, og at medlemmerne dermed kan tillade sig at have det sjovt i træningen, så frem der stadig gives alt hvad de kan når det gælder i og udenfor træningen. Et miljø som med rammer i sjov og tillid, skaber trivsel og glæde som ydre motivationsfaktorer for at holde interessen for at fortsætte i miljøet og fortsat udvikle sig.

"(...) alle i Sportskarate bliver trænet elitært. Men gennem leg, læring og trivsel, og aldersrelateret træning. Det er lige præcis Danmarks bedste eliteklub med plads til bredden. Men fokus er ikke på bredden, vi træner ikke for at hygge os. Vi træner for at lære noget, men processen kan godt være sjov".

(Bilag 6, Interview 1, s. 9 l. 27-30)

Denne aldersrelaterede opdeling i miljøet er med til at fører medlemmer fra børn til ungdom til voksen, samt give talenterne værktøjer til at klarer disse overgange. Ligeledes er denne aldersopdeling med til at hjælpe børn med at skabe relationer og legeaftaler, samt relationer til ældre medlemmer og trænere, som ligger grobund for at disse børn kan blive fremtidige talenter. I følge Erik Erikson så er barndomsårene afgørende for det udgangspunkt mennesker har i ungdommen i forhold til deres menneskelige udvikling og identitetsdannelse (Sokol 2009). Dermed bidrager SPD's strategiske koncept med at børn og unge talenter trives i talentudviklingsmiljøet, til at støttet deres socialitet, hvilket dermed er med til at udvikle talenterne menneskeligt til gavn for deres talentudvikling.

Dette tilgang virker, netop eftersom ledet mellem strategisk kontekst og processer er bundet af en leder, som aktivt sidder med i dannelsen af den strategiske kontekst, samtidig med at han facilitere processerne. Dermed styrker lederen sammenhængen i talentudviklingsmiljøet, hvorfor handlingsteorier passer overens og dermed skaber et optimalt miljø for talentudvikling, i sammenligning til AAH hvis handlingsteorier ikke alle stemmer overens, grundet mængden af ansvarlige og manglende formidling af strategiske kontekst.

6.2.3 Delkonklusion på 2. arbejdsspørgsmål

Det viser sig at talentudviklingsmiljøerne er meget opmærksomme på andre miljøer og aktører omkring talenterne. Begge talentudviklingsmiljøer udtrykte at det er af stor betydning for dem, at bearbejde forholdet mellem forældre, skole, og sportsmiljø, og dermed tage ansvar for at de unge talenter oplevelse af sammenhæng mellem deres nærmiljøer, i troen på at dette er med til at styrke og udvikle talenterne menneskeligt, til gavn for deres sportslige udvikling ind til senior atleter. Et samarbejde som talentudviklingsmiljøerne tager ansvar for ved at opfordre til prioritet af skole i ungdomsårene, samt ved at fastholde et aktivt samarbejde med forældrene, hvor forældreren bliver klart defineret i forhold til delt ansvar mellem sportsklub, forældre og ungdomstalent, på den mest givtige måde for at støtte talentet. Dermed sikres denne sammenhæng også ved at samarbejde med sportsklasser og dermed sikre skolemiljøer med forståelse og interesse for sportsmiljøerne, for samlet at skabe et godt miljø for de unge menneskers både sportslige og menneskelige udvikling.

Disse strategier for miljøernes samarbejde har stor betydning for talenternes udvikling, og er mest givtige såfremt lederen tager ansvar for at facilitere den strategiske kontekst i processerne omkring talenterne, for at sikre en fælles meningsskabelse og dermed forståelse for det langsigtede mål og processerne for at komme dertil. Her kan det endvidere konkluderes på betydningen miljøernes samarbejde, for en del viden og fælles meningsskabelse. Fordi hvis miljøerne modarbejder hinanden, så kan dette potentielt menings skabe defensive rutiner hos de unge mennesker. Defensive rutiner som i et læringsforsvar, i stedet for læringsmodstand, dermed vil vanskeliggøre den akkomodative læring for sportstalenterne. Dette vil være gældende både for deres sportslige, men også menneskelige udvikling. Dermed kan det konkluderes at samarbejde i stedet for modarbejde er mest givtigt i forhold til talenternes generelle fremgang, læring og udvikling, på tværs af miljøer.

7. Diskussion

Udgangspunktet for dette diskussionsafsnit vil være at diskutere de anvendte metoder i forskningsdesignet, samt hvilken indflydelse dette har fået på analyseresultaterne. Dernæst vil jeg evaluere på talentudviklingsmiljøerne, i forhold til hvordan deres tilgang til talentudvikling lever op til Team Danmarks og Kulturministeriet målsætning med dansk talentudvikling. Desuden vil udbytte af nærværende undersøgelse blive diskuteret, for at vurdere hvad dette kan bruges til fremadrettet.

I forhold til anvendte metoder, er casestudier, især flere casestudier, ofte anvendt til at lave komparative undersøgelser. Hvorfor et feltstudie potentielt havde bidraget med den bedste mulighed for indgående analyse af de to talentudviklingsmiljøer. Men eftersom formålet ikke var at belyse de konkrete talentudviklingsmiljøer, men nærmere belyse et fokusområde indenfor talentudvikling, var centrerede casestudier mere relevante i forhold til at belyse hvorvidt en sammenhæng eksisterede. Derigennem blev den konstruerede virkelighed af sociale institutioner, de to talentudviklingsmiljøer, dekonstrueret i et forsøg på at skabe ny mening af virkelighedsforståelsen. Hvilket blev gjort på baggrund af konsensus mellem ledernes udtalelser og talenternes oplevelser, koblet med forskeren kontekstforståelse. Derfor var casestudiet et relevant undersøgelsesdesign i forhold til at afdække den ønskede kontekst, hvilket ligger op til et fortsat feltstudie, for at danne en konkret konklusion af den belyste kontekst, som er aktuelle problemstilling i optimering af dansk talentudvikling.

Endvidere så er to cases ikke tilstrækkeligt til at lave en konklusion af socialitetens betydning for talentudvikling. Men analyseresultaterne har bidraget med at afdække teoretisk underbyggede tendenser til at talentudviklingsmiljøernes succes med talentudvikling, har stor sammenhæng med miljøernes aktive indsats på talenternes menneskelige udvikling og socialitet inden- og udenfor talentudviklingsmiljøet. Skulle der være sket en endegyldig konklusion, kunne der som nævnt blive foretaget et feltstudie i forlængelse af denne undersøgelse. Yderligere kunne der være taget mere brug af spørgeskemaundersøgelsen.

Spørgeskemaundersøgelsen kunne her have bidraget med mere kvantitativ anvendelig empiri, men eftersom der ikke var nok talenter som svarede på spørgeskemaerne, samt at fordelingen af talenter fra de to talentudviklingsmiljøer var skævt fordelt, med 15 besvarede skemaer fra AAH, og kun 5 besvarede skemaer fra SPD, grundet en endnu ikke afsluttet sæson hos de to miljøer. Hvorfor disse i stedet blev anvendt i data triangulering, for at vise konsensus i ledernes udtalelser, og talenternes oplevelser.

Forskeren egen involvering i henhold til deltagende objektivitet, kunne ligeledes være kommet mere i spil, eftersom forskeren repræsenterer en senior atlet, som kan se tilbage på de aktuelle processer. Men for at forhindre et for personspecifikt og mindre valid studie, blev deltagende objektivitet i stedet anvendt til at

gå kritisk til empirien, grundet en indsigt i positive og negative aspekter af talentudvikling. Hvilket har været tilfældet, med undtagelse af at SPD er mere tydeligt repræsenteret, grundet en dybere forståelse heraf. Dette gør ikke AAH's bidrag mindre, men det betyder at analyse af AAH muligvis kunne have været mere omfattende, hvilket potentielt kunne have bidraget med et andet resultat, hvilket er uhensigtsmæssigt. Men eftersom dette ikke er et komparativt studie, kan det argumenteres for at en mindre forståelse af den ene case, stadig har bidraget til data trianguleringen ved at bekræfte mere dybdegående indblik af den anden case, med fokus på samme fænomen.

Dermed er det mindre væsentligt for besvarelsen af problemformuleringen og dermed afdækningen af den ønskede kontekst, at forskeren opnår en fuld kulturel forståelse af de to talentudviklingsmiljøer, eftersom det interessante for undersøgelsens fokus, var hvilke initiativer succesfulde talentudviklingsmiljøer tager i forhold til unge talenter socialitet og menneskelige udvikling. Hvilket bedst afdækkes ud fra ledernes udtalelser og talenternes oplevelse af work-life balance.

I forhold til analyseresultaterne, er det væsentligt at forholde sig til at den ene case var en forretning og den anden en frivillig forening, eftersom har haft betydningen for analyseudbyttet. Begge miljøer kan kategoriseres som talentudviklingsmiljøer, hvilket givtigt har bidraget med to perspektiver til hvordan dette kan gøres, hvor sammenlignelighed især har dannet baggrund for en forståelse af essentielle faktorer i talentudvikling. Men det kan ud fra nærværende undersøgelse ikke konkluderes hvorvidt der er forskel på hvordan organisationer bliver til effektive talentudviklingsmiljøer, følgende undersøgelser har belyst betydningsfulde faktorer tilfælles for de to miljøer, men det er ikke videre blevet afdækket hvordan talentudvikling konkret sker afhængig af den sportslige kontekst, hvorvidt der er tale om karate, håndbold, eller en hvilken som helst anden sportsgren. Hvorfor analyseresultaterne ikke kan give et konkret svar på problemstillingen, eftersom det er tænkeligt at andre sportsgrene og andre talentudviklingsmiljøer kan have fundet andre måde at fremme talentudvikling.

Udbyttet af selve undersøgelsen i nærværende projekt kan dermed ikke endegyldigt anvendes i fremmelsen af andre talentudviklingsmiljøer, selvom inspiration kan udledes. Mest anvendeligt kan dette casestudie anvendes i yderligere kontekst med de to belyste talentudviklingsmiljøer for at fremme deres fokus på socialitet og menneskelig udvikling, f.eks. ved at bekræftet dem i deres tilgang til talentudvikling. Her er blevet bekræftet; For at lave effektiv meningsskabelse og læring i talentudviklingsmiljøerne som High performance organisationer, så er kommunikation væsentlig for at formidle mellem strategiske kontekster og processer omkring medarbejder eller i dette tilfælde talenter. Dette har nærværende projekt belyst ligger hos lederen, som ansvar for at sikre en sammenhæng i organisations handlingsteorier og fælles

meningsskabelse. Hvilket på videnskabsteoretisk niveau betyder at de sociale institutioner først bliver effektive når kommunikation mellem alle medlemmer i den enkelte organisation formidler alt tavs viden, i en fælles meningsskabelse af virkeligheden, til det mest effektive udfald. Hvortil det kan vurderes at effektive talentudviklingsmiljøer som organisationer netop gør dette, at de sikrer kommunikation i en flad og åben organisationsstruktur, som sikrer en fælles delt viden, til mål for at talentudviklingsmiljøerne kan forandre sig efter påvirkning fra omverdenen og det foranderlige behov hos de unge talenter i det lige så foranderlige danske samfund.

8. Konklusion

Formålet med projektet har været at belyse betydningen af socialiteten i anerkendte talentudviklingsmiljøer, i forhold til facilitering af unge sportstalenter læring, udvikling og dannelse. Her kan det konkluderes at der fra en teoretisk vinkel er en sammenhæng med socialitet i forhold til udbyttet af talenternes menneskelige og sportslige læring og udvikling. Dette kan konkluderes på baggrund af at socialitet udgøre en væsentlig faktor i samspils dimensionen af læring, jf. Illeris model for kompetenceudviklingens grundlæggende struktur (figur 2).

Nærværende undersøge har belyst betydningsfulde faktorer tilfælles for to anerkendte talentudviklingsmiljøer. Dette inkluderer en tendens til facilitering af ansvarlighed hos unge talenter, i et samarbejde med talenternes forældre, hvilket bidrager til en selvstændig indstilling, som får betydning for en signifikant identitetsdannelse og klarlægning af værdier hos de unge talenter, til gavn for en work-life balance mellem skole, sport og socialitet. Socialiteten har dermed betydning i forhold til talenternes udvikling og dannelse som hele mennesker, ved at facilitere læring gennem trivsel, glæde og sammenhold med mennesker både i og udenfor talentudviklingsmiljøet. Her kan det endvidere konkluderes at socialitet har spillet en rolle i bidragelse til at fastholde og udvikle unge talenter ind til hele idrætsmennesker og senior atleter. Yderligere kan det konkluderes at management af talentudviklingsmiljøer især afhænger af ledere som en af de vigtigste faktorer i forhold til at facilitere vellykkede processer omkring menneskelig og sportslig udvikling. Dette inkluderer blandt andet formidling af strategiske mål, hvilket viste sig at være nemmere hvis lederen også fungerer som træneren. Yderligere er der især en vigtig betydning i ledernes forventningsafstemning med de unge talenter i forhold til at tilpasse talentudviklingen i forhold til at styrke den enkeltes menneskelige udvikling og dannelse. Hvor en især vigtig rolle hos lederen i management af talentudviklingsmiljøerne, er kommunikation og samarbejde med andre miljø i talenternes liv. Dette i en aktiv benyttelse af eksisterende resurser omkring i en forståelse af de samlede miljøer omkring talenterne som et samlet udviklingsmiljø.

Et bredere fokus på socialitet kan på den måde bidrage med at menneskelig udvikling kan blive en organisatorisk strategi i forhold til at forbedre talentudvikling i talentudviklingsmiljøerne, ved at anerkende betydningen af socialitet hos talenterne både i, men især udenfor talentudviklingsmiljøerne, eftersom der ikke er klare strategiske retningslinjer om dette. Hvorfor lederen i processerne må tage beslutningerne, hvilket indvirker at forholdet mellem skueteori og brugsteori dvs. forholdet mellem strategi og udførsel, er usammenhængende og kan skabe konflikter til konsekvens for procesudbyttet. Dermed kan et bredere socialitetsperspektiv bidrage til bedre talentudvikling, gennem en øget menneskelig udvikling i en sammenhængende work-life balance.

8.1 Undersøgelsen samfundsmæssige relevans

Undersøgelsen i nærværende projekt er samfundsmæssigt relevant i forhold til at bidrage med et fornyet syn på talentudvikling, ved at inkludere et bredere socialitetsperspektiv i organiseringen af talentudviklingsmiljøer. Dermed henvender undersøgelsen til alle med interesse i talentudvikling. Yderligere har dette projekt dannet baggrund for at socialitet med relevans kan blive udforsket nærmere i forhold til talentudvikling, samt work-life balance i talentudviklingsmiljøer, eftersom nærværende undersøgelse ikke kan konkludere den direkte betydning af socialiteten, men kan påvise tendenser og sammenhænge mellem socialitet og udviklingen af hele idrætsmennesker.

Dermed kunne det bedste udbytte af nærværende undersøgelse være at lave et mere dybdegående feltstudie, involverende mange flere danske talentudviklingsmiljøer, samt i videre perspektiv internationale talentudviklingsmiljøer til sammenligning. Undersøgelser som kunne afdække den sammen kontekst, for endegyldigt at konkludere på socialitetens sammenhæng med menneskelig udvikling og udbyttet at talentudvikling.

9. Litteraturliste

Aalborg Håndbold (2017) *Om Aalborg Håndbold – Vision-Strategi-Værdier*.

<http://aalborghaandbold.dk/omaalborghaandbold> og <http://aalborghaandbold.dk/om-aalborg-haandbold/vision---strategi---vaerdier> Lokaliseret den 28 maj 2017.

Argyris C. & Schön D. A. (1996) *Organizational Learning II – Theory, Method and Practice*. Forlag: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Bard, R. (2015) *Strategies to achieve high performance in hybrid project teams*. Master's Thesis in the Master's Programme International Project Management and Project Management.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1999) *Den samfundsskabte virkelighed*. Nørhaven A/S, Viborg, (2. udg).

Bloom B. S. & Sosniak A. L. (1982) Talent Development vs. Schooling. Fra bogen Teaching and Learning Conditions for Extreme Levels of Talent Development.

Bronfenbrenner U. (1994) Ecological models of human development. In International Encyclopedia of Education, Vol. 3, 2. udgave, forlag Oxford Elsevier.

Dahl, K. & Juhl, A. (2009). *Den professionelle proceskonsulent* (kap. 2). Hans Reitzels Forlag.

Ericsson, A. K., Krampe, R. & Tesch-Römer, C (1993) The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. I *Psychological Review* vol. 100 no 3, s. 363-406.

Godard J. (2004) A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations*, s. 349–378. Forlag: Blackwell Publishing Ltd.

Hammer, S.; Høpner, J. (2014) *Meningsskabelse, organisering og ledelse - en introduktion til Weicks univers*, Samfundslitteratur, Frederiksberg C.

Hasse, C. (2011) *Kulturanalyse i organisationer – begreber, metoder og forbløffende læreprocesser* (1. udgave). Samfundslitteratur.

Hendry C. (1995) *Human Resource Management – a strategic approach to employment*. Forlag: Butterworth-Heinemann Ltd.

Henriksen, L. B.; Nørreklit, L.; Jørgensen, K. M.; Christensen, J. B.; O'Donnell, D. (2004) *Dimensions of Change - Conceptualising Reality in Organisational Research* (kap. 2). Copenhagen Business School Press.

Henriksen, K. (2008) Fra talentspotting til talentudviklingsmiljøer: Paradigmer i arbejdet med talentudvikling. I Henriksen, K. (red.). *Inspiration til talentudvikling - et psykologisk perspektiv*. S. 21-47. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Henriksen, K. (2011) *Talentudviklingsmiljøer i verdensklasse*. Dansk Psykologisk Forlag A/S.

Ibsen B. & Ottesen L. (2001) *Idræt, krop og demokrati - Idræt, livsform og social kapital*.

Illeris, K. (2012) *Kompetence. Hvad – hvorfor – hvordan?* 2. udgave. Forlag: Samfundslitteratur.

Illeris, K. (2015) *Læring*. Forlaget Samfundslitteratur, 3. udgave.

Jørgensen, K. M. (2011) *Organizational learning and HRD*. I Human Resource Development: Theory and Practice. McGuire, G. (red.); Jørgensen, K. M. Sage Publications, Incorporated (s. 97-115).

Kulturministeriet (2011) *Fysisk aktivitet og læring – en konsensus konference*

http://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Fysisk%20aktivitet%20og%20laring_KIF.pdf Lokaliseret den 28 maj 2017.

Kulturministeriet (2012) *Danskernes kultur og vaner*.

http://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Bogen%20danskernes_kulturvaner_pdfa.pdf Lokaliseret den 28 maj 2017.

Kulturministeriet (2013) *Rammeaftale – Team Danmark 2013-2016*.

http://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Bogen%20danskernes_kulturvaner_pdfa.pdf Lokaliseret den 28 maj 2017.

Lave J. & Wenger E. (1991) *Situated learning – Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984) *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Forlag: Sage Publications c1984.

Nielsen, R. B. (2016) <http://sport.tv2.dk/svoemning/2016-08-14-blumes-vilde-historie-fra-karrierestop-og-misset-ol-krav-til-taarer-og-guld> Lokaliseret den 28 maj 2017. Skrevet i samarbejde med TV2 Sport.

Olsen, C. (2012) *Kulturanalyse af to danske karateklubber*. Bachelorprojekt i Idræt. Aalborg universitet.

Prieur, A. (2005) Liv, fortælling, tekst – strejftog i *kvalitativ sociologi*, Jacobsen, M.H.; Kristiansen, S. & Prieur, A. (red). S. 109.

Rayner, C. & Adam-Smith, D. (2009) *Managing and Leading People*. Forlag: Chartered Institute of Personal and Development, CIPD House.

Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2000) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. Fra *American Psychologist*. Forlag: American Psychological Association, Inc. Vol. 55, No. 1, 68-78.

Schein E. H. (1991) *Organisationskultur og ledelse*, 3. oplag, Forlaget Valmuen.

Sokol, Justin T. (2009) *Identity Development Throughout the Lifetime: An Examination of Eriksonian Theory*. *Graduate Journal of Counseling Psychology*: Vol. 1: Iss. 2, Article 14.

Sportskarate (2017) *Om Sportskarate.dk – Organisationen*.

<http://sportskarate.dk/cms/ShowContentPage.aspx?ContentPageID=5> Lokaliseret den 28 maj 2017.

Stegeager, N. & Willert, S. (2012). *Aktionsforskning som organisationsudviklende praksis* (s. 39-59). I *Aktionsforskning - en grundbog*. Duus, G. m.fl. (red.). Forlaget Samfundslitteratur.

Team Danmark (2009) Team Danmarks støttekoncept 2009-2012
[file:///C:/Users/Christian/Downloads/Bilag%20til%20punkt%207%20-Team%20Danmark%20støttekoncept%202009-2012%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Christian/Downloads/Bilag%20til%20punkt%207%20-Team%20Danmark%20støttekoncept%202009-2012%20(1).pdf) Lokaliseret den 28 maj 2017.

Team Danmark (2017) *Værdisæt for talentudvikling i dansk idræt – Talent-HUSET*.
<http://www.e-pages.dk/teamdanmark/154/html5/> Fundet gennem:
<http://www.teamdanmark.dk/Fokusomrader/Talentudvikling/Artikler/Vaerdisaet.aspx> begge links er lokaliseret den 28 maj 2017

Thisted, J. (2013) *Forskningsmetode i PRAKSIS – Projektorienteret videnskabsteori og forskningsmetodik*. Forlaget Munksgaard (1. udg.).

Yin R. K. (2003) *Case study research – Design and methods*, 3. Udgave. Sage Publications.

Waal, A. A. (2007) The characteristics of a high performance organization. Fra *Business Strategy Series*, Vol. 8 Issue: 3, pp.179-185. Forlag: Emerald Group Publishing Limited.

Weick, K. (2001) *Making sense of the organization*. Blackwell Publisher.

Wenneberg, S. B. (2000) *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. Forlaget Samfundslitteratur.

Wenneberg, S. B. (2002) *Socialkonstruktivisme som videnskabsteori - Sisyfos' videnskab*. Department of Management, Politics and Philosophy.

White, M.; Hill, S.; McGovern P.; Mills C. og Smeaton, D. (2003) *'High-performance' Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance*. British Journal of Industrial Relations 41:2 June 2003 0007–1080 pp. 175–195.

10. Bilagsliste

Alt bilag er vedlagt på USB-stik bagerst i specialet, desuden er artiklen *Socialitet og trivsel i talentudvikling*, vedlagt som udskrift, samt som Bilag 7.

Bilag 1: CIPD undervisning i Managing and leading people

Bilag 2: Interviewguide

Bilag 3a: Spørgeskemaskabelon til karate talenter

Bilag 3b: Spørgeskemaskabelon til håndbold talenter

Bilag 4: Udfyldte spørgeskemaer opdelt efter SPD og AAH

Bilag 5: Sammenligning af spørgeskemaer resultater fra spørgsmål med 1-5 besvarelser

Bilag 6: Transskription af interviews

Bilag 7: Artikel