

PROCESDESIGN TIL DIAGNOSE AF ET ELITE- SPORTSHOLDS UDVIKLINGSOMRÅDER

– Med afsæt i Team Danmarks sportpsykologiske teammodel

Jonas Staun Pallesen
Studienummer: 20123830
Aalborg Universitet
Psykologi, 10. semester, speciale
Antal tegn: 181.970
Antal normalsider: 75,8
Afleveringsdato: 31/5/2019

Abstract

The aim of this master's thesis was to report a practical action research project in cooperation with Team Danmark. Herein a process to diagnose essential sports psychological development areas for an elite sports team, with a starting point in Team Danmarks sports psychological team model was designed, tried out and evaluated.

A systematic analysis of practical, psychological and ethical conditions was conducted, which lead to a number of considerations for the design. First the practical analysis shows that the design had to take the timewise expenses into account, to ensure the subsequent practical relevance for Team Danmark and the participating elite sports team. The psychological analysis showed that conflict of interest and power asymmetries could influence, who would manifest itself, and how distinct perceptions were expressed. Hereof it must be taken into account that all members of the participating elite sports team were offered a voice and could express their specific interest and perceptions. Furthermore, it should be considered to design the best conditions for upright and if needed critical perceptions without a self-censorship affected by power asymmetries. The psychological analysis also provided a perspective of an imprudent and irrational resistance against self-knowledge in elite sports teams. For that reason, it came clear that the design should involve an active consultant, to prevent or oppose if such cases should appear. From the ethical analysis confidence, consequences and the research or consultant role displayed as needed considerations to take into account for the design. This resulted in declarations of consent and continuous ethical reflections throughout the following process of the master's thesis.

Across these considerations it was decided to develop, try out and evaluate a survey feedback design. For that reason, there was shaped a survey with 30 statements connected to a Likert-scale concerned with themes drawn from Team Danmark's sports psychological team model. Additionally, a feedback process was shaped, in which the participating team with help from the consultant dealt with the data from the survey, and thereafter prioritized what should be the team's essential sports psychological development areas.

The design was afterwards tried out on Sportskarate.dk's "Olympic Team" from Sportskarate.dk. The evaluation lead to a number of modifications of the original survey feedback design, which resulted in this master thesis' final suggestion of a survey feedback design to diagnose essential sports psychological development areas for an elite sports team, with a starting point in Team Danmark's sports psychological team model.

In the discussion, the cooperation with Team Danmark was reflected. Herein Team Danmark's sports psychological team model was discussed, from a perspective of Filho's *Team dynamics theory*, and in that connection, it was criticized that the model includes training groups and had overseen essential themes. In that light it was questioned whether the cooperation with Team Danmark and the starting point in

their model has strengthened or deteriorated the results of this master thesis' final result. However, these conditions seemed at the same time inevitable given the original purpose to provide a meaningful design for Team Danmark. It was finally concluded that the design the thesis provided, seemed relevant to Team Danmark's specific praxis.

Indholdsfortegnelse

KAPITEL 1. OM SPECIALET	1
1.1 INTRODUKTION – SPECIALETS ANLIGGENDE OG PROBLEMFORMULERING	1
1.2 BEGRUNDELSER FOR PROBLEMFORMULERINGENS RELEVANS.....	1
1.3 FREMGANGSMÅDE	3
1.4 VIDENSKABSTEORETISK OBSERVANS	4
KAPITEL 2. OM AKTIONSFORSKNING	7
2.1 AKTIONSFORSKNINGENS GRUNDLÆGGENDE KENDETEGN	7
2.2 RETNINGER INDEN FOR AKTIONSFORSKNINGEN	9
2.2.1 <i>Teknisk aktionsforskning</i>	9
2.2.2 <i>Praktisk aktionsforskning</i>	10
2.2.3 <i>Kritisk-emancipatorisk aktionsforskning</i>	11
2.3 SPECIALETS AKTIONSFORSKNINGSOBSERVANS	12
KAPITEL 3. AKTIONSFORSKNINGSPROJEKTETS ORIENTERINGS- OG RAMMESÆTNINGSFASE	14
3.1 UDGANGSPUNKT FOR SAMARBEJDE OG FORMULERING AF PROBLEMSTILLING	14
3.2 RAMMERNE FOR SAMARBEJDET MED TEAM DANMARK	14
KAPITEL 4. AKTIONSFORSKNINGSPROJEKTETS ANALYSE- OG UDVIKLINGS-FASE	16
4.1 TEAM DANMARKS SPORTSPSYKOLOGISKE TEAMMODEL	16
4.2 ANALYSE AF FORHOLD, DER SKAL TAGES HENSYN TIL I PROCESDESIGNET	19
4.2.1 <i>Praktiske forhold</i>	19
4.3.2 <i>Psykologiske forhold</i>	19
4.3.3 <i>Etiske forhold</i>	24
4.4 FORSKELLIGE METODER TIL SPECIALETS PROCESDESIGN	26
4.4.1 <i>Traditionelle dataindsamlingsmetoder</i>	27
4.4.2 <i>Workshop-lignende metoder</i>	30
4.4.3 <i>Hybrider</i>	34
4.5 PROCESDESIGN	36
4.5.1 <i>Samlet vurdering af metoderne</i>	36
4.5.2 <i>Udvikling af survey feedback procesdesign</i>	38
KAPITEL 5. AKTIONSFORSKNINGSPROJEKTETS AFPRØVNINGSFASE.....	48
5.1 VALG AF ELITESPORTSHOLD TIL AFPRØVNING	48
5.2 AFTALE OG FORVENTNINGSADFÆSTELSE MED SOT.....	50
5.3 INDSAMLING AF SPØRGESKEMAER	51
5.4 ANALYSE AF SPØRGESKEMA	51
5.5 AFPRØVNINGEN AF FEEDBACKPROCES	54
5.5 DIAGNOSERAPPORT AF SOT'S VÆSENTLIGE UDVIKLINGSOMRÅDER.....	58
KAPITEL 6. AKTIONSFORSKNINGSPROJEKTETS EVALUERINGSFASE.....	60
6.1 PROCESDESIGNETS EVNE TIL AT TILGODESE KRAVET OM PRAKSISRELEVANTE RESSOURCEOMKOSTNINGER.....	60
6.2 PROCESDESIGNETS EVNE TIL AT ANERKENDE OG TAGE HØJDE FOR INTERESSEKONFLIKTER OG MAGTASYMMETRIER	63
6.3 PROCESDESIGNETS EVNE TIL AT FOREBYGGE ELLER MODVIRKE MODSTAND MOD SELVINDSIGT	66
6.4 PROCESDESIGNETS IMØDEKOMMELSE AF DE ETISKE RETNINGSLINJER.....	69
6.5 PROCESDESIGNETS SAMLEDE BIDRAG TIL AT DIAGNOSTICERE VÆSENTLIGE UDVIKLINGSOMRÅDER MED AFSÆT I TEAM DANMARKS SPORTSPSYKOLOGISKE TEAMMODEL	71
KAPITEL 7. DISKUSSION	75
7.1 DISKUSSION AF SPECIALETS RAMMER	75
7.1.1 <i>Samarbejdet med Team Danmark</i>	75

7.1.2 Forbehold og mangler ved Team Danmarks sportpsykologiske teammodel.....	76
7.1.3 Forbehold vedrørende min personlige observans.....	80
7.2 DISKUSSION AF SPECIALETS METODE- OG RESULTATKVALITET	81
7.2.1 Aktionsforskningens kendetegn og kvalitetskriterier.....	81
7.2.2 Aktionsforskningsretninger	86
KAPITEL 8. KONKLUSION	88
REFERENCELISTE	91
BILAGSLISTE.....	94

Kapitel 1. Om specialet

I dette indledende kapitel vil jeg først skitsere specialets anliggende og problemformulering. Herefter præsenterer jeg nogle argumenter for, relevansen af det valgte tema, og dernæst beskriver jeg fremgangsmåden i specialet. Afsluttende skitseres specialets videnskabsteoretiske observans med afsæt i en redegørelse for Habermas' skel mellem erkendelsesledende interesser.

1.1 Introduktion – specialets anliggende og problemformulering

Dette speciales hovedanliggende er at afrapportere udfaldet af et aktionsforskningsprojekt udført i samarbejde med Team Danmark (herfra også omtalt som TDK). Projektet omhandler udviklingen af et procesdesign, der tager afsæt i Team Danmark's sportpsykologiske teammodel (herefter også omtalt som TDstm), og som muliggør en diagnosticering af et elitesportsholds væsentlige sportpsykologiske udviklingsområder. I TDK's sportpsykologiske afdeling arbejdes der med psykologiske aspekter og forhold, som antages at kunne forbedre den sportslige præstation for de danske landshold. TDstm udgør en forståelsesramme for, hvad TDK anskuer som afgørende psykologiske elementer for holdenes sportslige præstation. Med reference til specialets hovedanliggende og TDstm lyder problemformuleringen for min afhandling således:

Hvordan kan et procesdesign, der muliggør diagnosticering af væsentlige sportpsykologiske udviklingsområder for et elitesportshold, med afsæt i Team Danmarks sportpsykologiske teammodel tage sig ud?

1.2 Begrundelser for problemformuleringens relevans

Dette afsnit indledes med en argumentation for, hvorfor sportslig præstationsoptimering findes aktuelt at beskæftige sig med, og dernæst også hvorfor et procesdesign til at diagnosticere et holds sportpsykologiske udviklingsområder findes relevant. Afsluttende vil jeg belyse min egen motivation for at beskæftige mig med dette emne.

Specialets problemformulering kan siges at bero på en antagelse om, at der inden for elitesport hersker en generel ambition om at optimere den sportslige præstation. I den

forbindelse tilkendegiver Dimitra Iordanoglou (1992): "Maximising group performance is the objective of any individual or organisation working with groups. The coach wants his/her team to be as effective as possible in order to win the championship. [...] Whatever the group, and whatever the task, effective group performance is a crucial and pressing issue." (p. 30). Heraf kan et elitesportsholds succes forbindes til dets sportslige formåen, og således bliver præstationsoptimering et centralt anliggende. For de sportslige aktører formodes det derfor, at elitesport implicerer en fundamental motivation for at ville dygtiggøre og begå sig bedst muligt inden for deres sportsgren. Således bliver det præstationsorienterede fokus et kendetegn ved elitesport og samtidig et element, der adskiller elitesporten fra anden sportslig involvering. Ifølge Alvin Zander (1980) kan et elitesportshold beskrives som en "offentlig ting", hvor: "The presence of observers, who not only see the team's performance but are also deeply (even emotionally) involved in the team's fate. [...] The winning orientation of the observers inspire both managers and players to strive for the victory." (p. 64). Præstationsoptimering kan således også anses som et anliggende for andre end det pågældende hold. Eksempelvis fulgte 2,74 millioner danskere med på TV, da håndboldherrerne vandt VM-finalen i 2019 (Ritzau, 2019). Ud fra den kendsgerning at over halvdelen af den danske befolkning interesserede sig for håndboldherrerens præstation, kan deres sejr antages at have beriget samfundet gennem fællesskabsfølelse og stolthed. Videre antager jeg så, at det gavner det danske samfund, når de danske landsholds sportslige præstationer optimeres – og derfor kan det også, fra en samfundsmæssig vinkel, berettiges at beskæftige sig med præstationsoptimering.

Altså finder jeg det relevant at udlede viden, som konkret kan bevirke sådanne tilsluttede præstationsoptimeringer. Eksempelvis ved at udvikle et anvendeligt procesdesign, som kan diagnosticere elitesportsholds væsentlige sportsspsykologiske udviklingsområder. Set i lyset af, at elitesportshold stræber efter den optimale præstation, kan diagnosticering nemlig antages at hjælpe holdet med at forstå eller afgøre, hvilke væsentlige udviklingsområder der foreligger. I den forbindelse forstås det at diagnosticere et hold som at hjælpe med at forstå og afgøre, hvilken udvikling eller forandring, der kan gavne holdet hen imod dets ønskede resultater (Harrison, 2004, p. 7; Lundberg, 2008, p. 137). I TDstm præsenteres de elementer, som TDK finder afgørende. Dertil påpeger sportsspsykologen Edson Filho (2019), at et hold udgør et unikt system, og at dets udviklingsområder udspringer fra dets unikke situation (p. 8). Af

den grund bliver det essentielt at udvikle et procesdesign, som gennem en diagnosticering kan tilvejebringe indsigt i det specifikke holds udviklingsområder.

Problemformuleringen har herudover en personlig relevans, da min interesse inden for det psykologiske felt netop er orienteret imod den sportslige verden. Jeg har selv dyrket elitesport gennem det meste af mit liv og har selv oplevet, hvordan præstationsoptimering i en psykologisk kontekst udgør en væsentlig del af sportslig succes. Det er med andre ord såvel min personlige som faglige interesse, der ligger til grund for mit ønske om at undersøge, hvordan der kan udvikles et procesdesign, som kan understøtte den teambaserede sportspsykologiske diagnosticering af et holds udviklingsområder.

1.3 Fremgangsmåde

I dette afsnit vil jeg skitsere, hvordan specialet opbygges.

Da specialet er udformet som en afrapportering af et aktionsforskningsprojekt i samarbejde med TDK, vil jeg indledningsvist redegøre for, hvad aktionsforskning er (kapitel 2). Herunder skitseres forskningsformens forskellige karakteristika og retninger, hvor jeg undervejs vil beskrive idealer og metodeforskrifter. På det grundlag vil jeg belyse specialets anlagte aktionsforskningsobservans.

Herefter påbegyndes afrapporteringen af det gennemførte aktionsforskningsprojekt via en række afgrænsede faser: Den første fase (kapitel 3) vedrører projektets orientering og rammesætning, hvor udgangspunktet for samarbejdet med TDK fastlægges. Anden fase (kapitel 4), der omtales analyse- og udviklingsfasen, vedrører analyse og udvikling af et procesdesign. Først præsenteres TDstm, som den forekommer ved TDK, og dermed også den forståelsesramme, procesdesignet vil tage afsæt i. Derefter vil jeg analysere en række praktiske, psykologiske og etiske forhold, som forekommer relevante at medtænke i udviklingen af procesdesignet. Med afsæt i disse analyser vil jeg dernæst præsentere og vurdere en række forskellige relevante metoder for efterfølgende at udvælge den metode, som vil anvendes videre. Når metoden er valgt, udfoldes det konkrete procesdesign, som afprøves i den næstfølgende fase. Tredje fase (kapitel 5) udgør afprøvningsfasen. Her præsenterer jeg først det elite-

sportshold, som jeg vil afprøve procesdesignet på, og efterfølgende beskrives såvel procesforløb som fremkomne resultater. Den fjerde og sidste fase (kapitel 6), evalueringsfasen, omfatter evaluering af det afprøvede procesdesign og dets resultater. Denne evaluering vil først vurdere procesdesignet på baggrund af den foretagne analyse. Derefter evalueres procesdesignets samlede bidrag til at diagnosticere et holds væsentlige udviklingsområder ud fra de temaer, som er givet fra TDstm. Evalueringsfasen afsluttes med at tilpasse det afprøvede procesdesign til det endelige procesdesign, som videregives til TDK.

Efter affrapporteringen af aktionsforskningsprojektet følger en kritisk diskussion (kapitel 7). Her diskuteres projektets rammer, herunder fordele og ulemper ved samarbejdet med TDK samt personlige forhold, som undervejs kan have påvirket specialet. Yderligere diskuteres projektets metode- og resultat kvalitet med udgangspunkt i kvalitetskriterierne for aktionsforskning.

1.4 Videnskabsteoretisk observans

I dette afsnit vil jeg med afsæt i Jürgen Habermas' skel mellem erkendelsesledende interesser beskrive specialets videnskabsteoretiske observans.

I artiklen *Technik und Wissenschaft als Ideologie* (1968) præsenterer Habermas en teori om *erkendelsesledende interesser*. Med denne teori påpeger han, at de fundamentale interesser, som videnskaben drives af, også sætter rammer for, hvilken viden der kan genereres (Habermas iflg. Outwaithe, 1997, p. 36). Hermed understreger han nødvendigheden af at være bevidst om, hvilken erkendelsesledende interesse en given videnskabelig aktivitet udføres på baggrund af. Dette indikerer følgende citat: ”Orientering mod teknisk kontrol, livspraktisk forståelse og emancipationen fra naturgroet tvang fastlægger nemlig de specifikke synspunkter, ud fra hvilke vi overhovedet kan opfatte realiteten som sådan” (Habermas iflg. Outwaithe, 1997, p. 36). Habermas foreslår i den sammenhæng en tredeling af videnskabelige erkendelsesledende interesser i hhv. *teknisk*, *praktisk* og *kritisk-emancipatorisk erkendelsesinteresse*.

Naturvidenskaberne eller de empirisk-analytiske videnskaber forbinder Habermas til en *teknisk erkendelsesinteresse*, hvor Habermas mener, at der hersker en interesse i at forudsige og forklare det sociale eller psykologiske liv ud fra kausale sammenhænge på objektiv vis (Habermas, 1968, p. 122). Således anses denne interesse at have rod i Descartes mekaniske verdensbillede, hvor sjæl og krop adskilles, og den fysiske verden menes at bestå af et materielt system, som er underkastet matematisk formulerbare lovmæssigheder (McNiff, 2013, p. 45). Ambitionen bliver i den optik at bevise, hvordan variable kan manipuleres til at forudsige og kontrollere adfærd og udkom ud fra kausale sammenhænge (McNiff, 2013, p. 46). Som oftest forbindes denne interesses validitet til traditionelle kvalitetskriterier såsom reliabilitet, generaliserbarhed og objektivitet (Habermas, 1968, p. 122; McNiff, 2013, p. 46). Således forstår jeg at den tekniske erkendelsesinteresse tilstræber teknisk disposition over objektiviserede processer (Outwaithe, 1997, p. 36; Habermas, 1968, p. 126f).

Anderledes forbinder Habermas den humanistiske videnskabstradition til en *praktisk erkendelsesinteresse* (Outwaithe, 1997, p. 36; Habermas, 1968, p. 126f). Denne videnskabelige tradition fjerner sig fra Descartes mekaniske verdensbillede og orienteres – ifølge Habermas – imod en intersubjektiv forståelse. Således siges den at beskæftige sig med "[...] de forgængelige ting i verden og den rene meningssfære" (Habermas, 1968, p. 121). Følgende citat tilkendegiver hvad denne videnskabelige retning beskæftiger sig med:

"De humanistiske videnskaber, også kaldet humanvidenskaber eller humaniora, beskæftiger sig med mennesker som subjekter, dvs. som et tænkende, følende, handlende og kommunikerende væsen samt med produkterne af disse tanker, handlinger og kommunikationer" (Collin & Køppe, 1995, p. 10)

Altså bliver genstandsfeltet at forstå subjekter, hvilket også medfører, at den praktiske erkendelsesinteresse ikke arbejder ud fra et magtpåliggende om at skulle forklare generelle love og forholde sig objektivt til det undersøgte (Habermas, 1968, p. 121). Målet bliver derimod at forstå situationer, problemer og praksisser bedre, så man fremadrettet kan handle mere kvalificeret med disse.

Som den sidste erkendelsesledede interesse, beskriver Habermas den *kritisk-emancipatoriske erkendelsesinteresse* (Outwaithe, 1997, p. 36; Habermas, 1968, p. 126). Denne har rod i den kritiske teori og i et ideal om frigørelse, hvormed den stræber efter at demaskere de strukturer, som menneskets forståelse og handlinger styres eller inficeres af. Den kritisk-emancipatoriske interesse kan både involvere historisk-samfundsmæssige forhold og den lokale kontekst, de indgår i (Habermas, 1968, p. 128). Altså tilsigtes det, at de videnskabelige aktiviteter "[...] rettes imod emancipationen fra ideologisk fastfrosne men i princippet foranderlige afhængighedsrelationer" (Outwaithe, 1997, p. 36). Således bliver førsteanliggendet at forstå, hvordan realiseringen af autentiske værdier eller social retfærdighed påvirkes eller forstyrres af underliggende strukturer – og dernæst påvirke det undersøgte fænomen i en frigørende og/eller retfærdig retning.

Det grundlæggende anliggende for dette speciale er som nævnt at udvikle et proces-design, som efterfølgende fremstår opkvalificerende og relevant for TDK's praksis. Baseret på redegørelsen for de forskellige erkendelsesinteresser finder jeg det meningsfuldt, at specialet funderes i en videnskabsteori, hvormed specialet kan beskæftige sig med forståelsen af det som TDK finder relevant for den praksis som jeg ønsker at forbedre. Derfor vurderer jeg den *praktiske erkendelsesledende interesse*, som et meningsfuldt videnskabsteoretisk grundlag for at opnå den erkendelse og viden som i sidste ende tilgodeser specialets hovedanliggende.

Kapitel 2. Om aktionsforskning

Aktionsforskning vil udgøre specialets videnskabelige metode, og med dette kapitel vil jeg illustrere hvordan jeg forstår aktionsforskning. Derfor vil jeg først redegøre for aktionsforskningens ophav og nogle af dens grundlæggende kendetegn. Herefter vil jeg præsentere en tre forskellige aktionsforskningsobservanser, og afsluttende vurdere, hvilken observans det forekommer relevant at anlægge her i specialet.

2.1 Aktionsforskningens grundlæggende kendetegn

I det følgende vil jeg redegøre for aktionsforskning og nogle af dens kendetegn. Jeg lader mig særligt inspirere fra James McKernans bog *Curriculum Action Research* (1996).

Aktionsforskningens ophav kan anses som mange sideløbende hændelser. Fælles er, at hændelserne har været præget af et aktivt socialt engagement og en grundlæggende tro på, at medbestemmelse og demokrati bør være fundamentet for forskning (McKernan, 1996, p. 5). Den tyske psykolog nævnes som en grundlæggende skikkelse for aktionsforskningens oprindelse, med hans slogan fra artiklen *Actions Research and minority problems*: "Research that produces nothing but books will not suffice" (Lewin, 1946, p. 35). Heraf kan aktionsforskningens grundlæggende ambition forstås som *at bringe forskning og aktion tættere sammen*, hvorfor forskningsaktiviteter tilstræbes at kunne omsættes til konkrete praksisændringer (Borchman, 2013, p. 18). Aktionsforskning udmærker sig således ved, at forskeren deler den videnskabelige erkendelsesproces med de aktører, som indgår i det undersøgte praksisfelt. Gennem dette aktive og demokratiske samspil tilstræber aktionsforskningen at skabe viden om og forandring af verden.

Dette grundlag muliggør ikke en entydig eller udtømmende definition af aktionsforskning (Borchman, 2013, p. 17; McKernan, 1996, pp. 3-5). Der er dog nogle kendetegn, der vil danne *min* forståelse af aktionsforskningen. Jeg vil i det følgende op-ridse disse, hvor de skal forstås som nogle retningslinjer, der er åbne for fortolkninger og derfor kan udmønte sig divergerende i praksis.

McKernan definerer konkret aktionsforskning som:

“[...] the reflective process whereby in a given problem area, where one wishes to improve practice or personal understanding, inquiry is carried out by the practitioner – first, to clearly define the problem, secondly, to specify a plan of action – including the testing of hypotheses by application of action to the problem. Evaluation is then undertaken to monitor and establish the effectiveness of the action taken.” (1996, p. 5).

I McKernans definition fremtræder aktionsforskningens første kendetegn, nemlig at aktionsforskning har en *deltagelsesøgende eller samarbejdsorienteret udfoldelsesmodus* (McKernan, 1996, pp. 5, 33). Grundlæggende handler dette om, at aktionsforskningen involverer de mennesker, som er til stede i den praksis, hvor problemet findes. Dette kendetegn kan både forstås, som at forskeren udfører aktionsforskning med hjælp fra en gruppe praktikere, eller at aktionsforskning udføres af praktikere med eller uden assistance fra en udefrakommende forsker (Borchman, 2013, p. 20).

Det andet kendetegn vedrører et sigte om at *forbedre en given forståelse og/eller praksis*. Dette betyder konkret, at ” [...] aktionsforskning i sit udgangspunkt henverder sig mod og søger at løse et eller flere problemer i en praksis” (Borchman, 2013, p. 19). Dette kan både tolkes, som at allerede foretagne forskningsaktiviteter omsættes til konkrete praksisændringer, eller at praksisændringer understøttes af forudgående forskningsaktiviteter, der udføres in situ.

Lewin (1948) beskrev aktionsforskning som: “[...] a spiral of steps, each of which is composed of a circle of planning, action and fact-finding about the result of the action” (p. 206). Heraf udspringer det tredje kendetegn ved aktionsforskningen: at den *tilrettelægges som en cyklisk proces*, hvor der foretages et eller flere gennemløb af en cyklus (Lewin, 1948, p. 206; McKernan, 1996, p. 33; Borchman, 2013, p. 19). En sådan cyklus kan bestå af forskellige faser, og i denne forbindelse påpeger McKernan, at den cykliske proces kan fortolkes forskelligt og således også medføre en række forskellige muligheder (1996, p. 33). Bl.a. kan faserne vægtes forskelligt. De analyserende faser vægtes tungt i nogle aktionsforskningsprojekter, hvor forskningen

afføder aktionen. I andre projekter vægtes handlingsfasen, hvor aktionen afføder forskningen.

Det fjerde kendetegn vedrører, at *aktionsforskning skal have en videnskabelig karakter*, dvs. inkludere et systematisk arbejde med at definere problemer, formulere aktionshypoteser, planlægge dataindsamling, analyser af data, reformulering af hypoteser etc. (McKernan, 1996, p. 33). Dette kan – i sammenhæng med de andre kendetegn – også udpege et sigte ”[...] om at ville levere et dobbeltbidrag i form af hhv. lokal praksisudvikling og en mere generel vidensudledning” (Borchman, 2013, p. 20). Også her tillades forskellige fortolkninger. F.eks. kan forskningsmålet udgøre undersøgelsens centrum, hvorfor aktionen må tilpasses dette. Omvendt kan den lokale aktionskomponent være det centrale, hvorfor forskningsambitionen så må underlægge eller tilpasse sig denne (Borchman, 2013, p. 20f).

I forlængelse af dette udspringer det femte kendetegn, som vedrører aktionsforskningens *metodisk eklektisk-innovative indstilling* (McKernan, 1996, pp. 32-33). Her understreger McKernan, at der inden for aktionsforskning ikke er nogle foretrukne metoder (McKernan, 1996, pp. 32-33). Derfor opstår en *frihed* til, at forskeren forholder sig refleksivt og åbent til, hvordan problemet bedst tilgås og udforskes.

Specialet vil løbende præges af disse kendetegn, og vil på den måde udgøre de videnskabsmetodiske kvalitetskriterier. Derfor vil jeg i kapitel 7 diskutere specialets metode og resultatkvalitet ud fra disse kendetegn.

2.2 Retninger inden for aktionsforskningen

Ud fra kendetegnene, kan aktionsforskningen desuden inddeles i tre hovedvarianter: *teknisk, praktisk og kritisk-emancipatorisk*. I dette afsnit vil jeg skitsere forskellene mellem disse.

2.2.1 Teknisk aktionsforskning

I afsnit 1.4 beskrev jeg den tekniske erkendelsesinteresse som forankret i naturvidenskabelige eller empirisk-analytiske vidensidealer og med en ambition om at frembringe objektive forudsigelser og forklaringer på baggrund af kausale sammenhænge.

Her så jeg altså et ideal om en objektiv indstilling, da verden opfattes som en af mennesket uafhængigt foreliggende virkelighed, som teoridannelser gradvist kan tilnærme sig, så mulighederne for forudsigelse og dermed kontrol øges (Habermas, 1968, p. 122). I den forstand forstås sociale fænomener som en del af en større maskine, hvorfor sociale processer anses som prædeterminerede og mulige at forudsige (McNiff, 2013, p. 45).

Den tekniske aktionsforsknings vidensideal kan sidestilles med den tekniske erkendelsesinteresse. Derfor hersker der en grundlæggende overbevisning om, at en social proces kan studeres ved at introducere forandringer og videnskabeligt observere effekten af disse (McKernan, 1996, pp. 16-20). Lewin, der betragtes som en grundlæggende karakter inden for den tekniske aktionsforskning, har udtalt: "A science without theory is blind" (Lewin iflg. McKernan, 1996, p. 17). Gennem gentagne cyklusser af planlægning, fund af kendsgerninger, eksekvering og analyse mente Lewin, at den tekniske og videnskabelige kvalitet af aktionen udkommer af et samspil mellem teori og kendsgerninger (McKernan, 1996, p. 17). Af den grund arbejdes der ofte med traditionelle metoder såsom spørgeskemaer, interviews, vurderingsskalaer og checklister for på den måde at tilgodese traditionelle naturvidenskabelige kriterier for adækvat forskning, således at forskning afføder aktion (McKernan, 1996, p. 19).

Ud fra denne forståelse adresserer teknisk aktionsforskning typisk ikke politiske problemstillinger, ligesom problemstillinger eller løsningsforslag heller ikke anses som ideologisk inficerede eller konstituerede af grundlæggende interessekonflikter (McNiff, 2013, p. 46). Således betragtes forskerens egne og deltagernes opfattelser af problemet sjældent som problemkilde eller som indeholdende begrænsninger.

2.2.2 Praktisk aktionsforskning

I afsnit 1.4 nævnte jeg, at Habermas beskriver de historisk-hermeneutiske videnskaber som havende en praktisk erkendelsesinteresse (Outwaite, 1997, p. 36; Habermas, 1968, p. 126f). Disse orienterer sig mod en intersubjektiv forståelse af den undersøgte problemstilling, hvormed meninger, holdninger og oplevelser anderkendes som værdige bidrag til forskningen (McNiff, 2013, p. 47).

Idet den praktiske aktionsforskning inspireres af den praktiske erkendelsesinteresse, kan den også siges at trække på humanvidenskabelige idealer (McKernan, 1996, p. 20). Dermed besidder den en grundlæggende ambition om at forstå praksisser og løse umiddelbare problemer gennem fortolkning, interaktiv kommunikation, overvejelser, forhandlinger og detaljerede beskrivelser. Af den grund rettes fokus på praktiske overvejelser af processen frem for det videnskabelige produkt.

John Elliot, der anses som en central figur inden for praktisk aktionsforskning, mente, at aktionsforskningen måtte stræbe efter at forbedre livet i en konkret social situation (McKernan, 1996, p. 23). I den forbindelse anså Elliot det for essentielt, at forskning gransker praktikernes unikke forståelse af deres praksisverden (McKernan, 1996, p. 23). Målsætningen bliver således at forstå situationer, problemer og praksisser bedre med henblik på fremadrettet at kunne håndtere disse mere hensigtsmæssigt. Som sådan kan den praktiske aktionsforskning siges at være inspireret af fænomnologien, etnografien og hermeneutikken (McNiff, 2013, p. 48).

Sættes den praktiske aktionsforskning over for den tekniske aktionsforskning, ses et klart skel mellem, hvordan de forholder sig til forskningskrav om variabelkontrol og generaliserbarhed. Hvor den tekniske forholder sig rigtigt og stringent hertil, forholder den praktiske aktionsforskning sig tentativt og refleksivt (McNiff, 2013, p. 51).

2.2.3 Kritisk-emancipatorisk aktionsforskning

I afsnit 1.4 blev den kritisk-emancipatoriske erkendelsesinteresse forbundet til den kritiske teori og et ideal om frigørelse og retfærdighed (Outwaithe, 1997, p. 36; Habermas, 1968, p. 126). Der stræbes altså her efter at demaskere de strukturer, som menneskets forståelse og handlinger styres eller inficeres af.

Den kritisk-emancipatoriske aktionsforskning funderes i denne erkendelsesinteresse, hvorfor den kan belyses ved at betragte den kritiske teori nærmere. Den kritiske teori kan føres tilbage til kendte samfundsfilosoffer og sociologer som Max Horkheimer, Theodor Adorno, Herbert Marcuse og senere Jürgen Habermas (McNiff, 2013, pp. 49-50; Langergaard & Sørensen, 2015, p. 253). Den forbindes ofte til *Frankfurterskolen*, der opstod i 1930'erne som en kritik af de daværende videnskaber. Disse blev

anset som utilstrækkelige for undersøgelser af den sociale verden, ved at de mislykkes med at erkende historiske, kulturelle og sociale forankringer hos forskeren. Fortalerne for den kritiske teori anså det for umuligt at forstå verden uden at begribe, hvordan denne forståelse styres af egne påvirkninger. I forlængelse heraf er et centralt element ved den kritiske teori, at der stræbes efter at påvirke samfundet til at blive, *som det bør være*, og ikke blot registrere, forklare eller forstå det (Langergaard & Sørensen, 2015, p. 251). Videnskabens formål bliver derfor ikke at skaffe viden om den umiddelbare verden, men i højere grad at forholde sig kritisk til verdens givne forhold (Langergaard & Sørensen, 2015, p. 263). Denne indstilling beskrives som *frigørelse*, hvor kritiske teoretikere mener, at frigørelsen forekommer, når man erkender, at man ikke er frigjort (McNiff, 2013, p. 49).

Den kritisk-emancipatoriske aktionsforskning funderes i ovenstående overbevisninger og besidder dermed en ambition om at skabe et *herredømmefrit rum*, hvori kritiske teser kan udforskes frigjort fra underliggende strukturer (Borchman, 2013, p. 24). Og heraf udspringer en grundlæggende ambition om retfærdighed. Således kan den kritisk-emancipatoriske aktionsforskning også betragtes som et ideologi-kritisk arbejde, som fokuserer på de historiske og kulturelle kræfter, der påvirker den sociale verden og forskeren. Med det grundlag stræbes der emancipatorisk efter at finde løsninger i personlige, sociale, politiske eller organisatoriske realiteter. Konkret bliver den kritisk-emancipatoriske aktionsforskning en systematisk tilgang, hvorigennem der genereres modsvar til og udvikles bevidsthed omkring dominerende påvirkninger (McNiff, 2013, p. 50).

2.3 Specialets aktionsforskningsobservans

På baggrund af redegørelsen for aktionsforskning og dens forskellige retninger vil jeg i dette afsnit vurdere, hvilken observans der fremadrettet anlægges for dette speciales aktionsforskningsprojekt.

Sættes de tre aktionsforskningsvarianter over for hinanden, ses et klart skel i genstandsfelterne (McNiff, 2013, p. 51). Den tekniske aktionsforskning orienteres rigtigt mod variabelkontrol, generaliserbarhed og den videnskabelige kvalitet af aktionen. Den praktiske aktionsforskning orienteres mod relevant forståelse for at opkvalifice-

re praksis. Og den kritisk-emancipatoriske aktionsforskning orienteres mod frigørelse og retfærdighed. Således kan de dels danne forskellige forudsætninger for at besvare problemformuleringen, dels frembringe forskellig viden.

Min problemformulering indikerer en ambition om et procesdesign, hvorigennem TDK kan diagnosticere unikke forhold, situationer, problemer og praksisser på *et* hold, så holdet fremadrettet kan hjælpes til at handle mere kvalificeret. Derudover har jeg tidligere anlagt specialet en praktisk erkendelsesledende interesse. Af disse årsager finder jeg det meningsfuldt at orientere aktionsforskningsprojektet, så der både kan tages udgangspunkt i TDK's praksisforståelse samt tilstræbes en dybdegående, nuanceret og praksisorienteret viden om deltagende hold. På den baggrund vælger jeg at afrapportere et praktiske aktionsforskningsprojekt.

Kapitel 3. Aktionsforskningsprojektets orienterings- og rammesætningsfase

Dette kapitel udgør første fase af specialets aktionsforskningsprojekt, og indeholder en beskrivelse af projektets udgangspunkt og rammer, herunder redegørelse for samarbejdsrelationen med TDK samt for de medfølgende roller, processtrin og tidsrammer.

3.1 Udgangspunkt for samarbejde og formulering af problemstilling

Som tidligere beskrevet udspringer specialet bl.a. af en personlig og faglig interesse i det sportsspsykologiske felt. Den personlige interesse er forbundet til min egen elitesportskarriere inden for karate og heraf en interesse i at forstå de psykologiske forudsætninger for at levere den optimale sportslige præstation. Med denne grundlæggende bevæggrund har jeg gennem min kandidatuddannelse søgt at uddanne mig og skabe erfaringer inden for det sportsspsykologiske felt. Derfor tilbragte jeg 8. semester i praktik ved TDK. Gennem praktikken fik jeg indsigt i forholdet mellem psykologiske teorier og det praktiske sportsspsykologiske arbejde. Efterfølgende indledte jeg en dialog om, hvordan TDK havde tiltænkt, at TDstm skulle anvendes i praksis. Dette stod imidlertid endnu ikke helt klart, hvorfor man hos TDK ytrede interesse for et anvendeligt procesdesign orienteret mod et *afdækkende* udviklingsarbejde med landsholdene. Man ønskede altså et procesdesign, som med TDstm som reference-ramme kunne skabe indsigt i et elitesportsholds udviklingsområder. Jeg fandt det interessant at indgå i et sådant projekt og indledte derfor et rammesættende samarbejde med TDK for mit speciale.

3.2 Rammerne for samarbejdet med Team Danmark

I det følgende vil jeg skitsere rammerne for samarbejdet med TDK ud fra roller, proces og tidsfrister.

Jf. udgangspunktet for specialets samarbejde besidder TDK en rolle som opdragsgiver til specialet. Min rolle bliver således at udforme og gennemføre et faseopdelt aktionsforskningsprojekt som efterfølgende kan skabe værdi for TDK. Første fase vedrører den konkrete udførelse af en række relevante analyser, som udmøntes i et

relevant procesdesign for TDK, mens anden fase vedrører afprøvning af procesdesignet i praksis. Tredje og afsluttende fase omfatter evaluering og diskussion af det udviklede og afprøvede procesdesign samt evt. tilpasning eller redigering. Den samlede proces vil således frembringe det procesdesign, som afsluttende videregives til TDK.

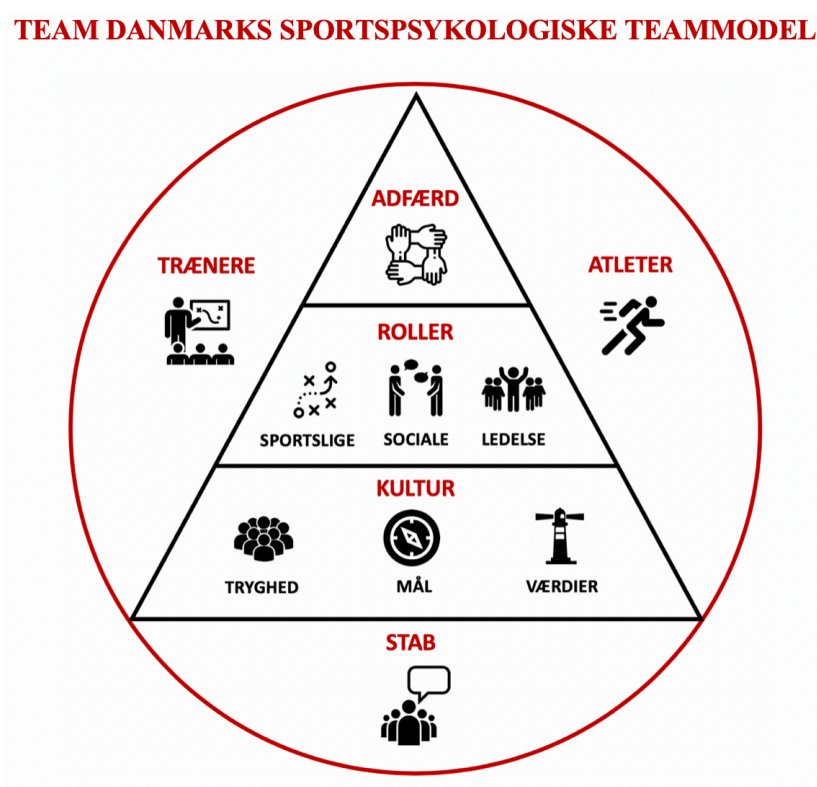
Aktionsforskningsprojektets overordnede tidsfrist er underlagt specialets rammer. Derfor vil det endelige procesdesign videregives til TDK i juli 2019. I kraft af rollefordelingen har jeg selv fastsat tidsfristerne for de underliggende faser: Første fase – analyser og udvikling af procesdesign – skal således være gennemløbet inden medio april 2019. Herefter afprøves og udføres procesdesignet, hvilket skal være gennemført ultimo april 2019. Og efterfølgende evalueres og diskuteres det afprøvede procesdesign, så specialet foreligger færdigt ultimo maj 2019. Dette vil endeligt videregives til TDK primo juli 2019.

Kapitel 4. Aktionsforskningsprojektets analyse- og udviklingsfase

Dette kapitel udgør anden fase af specialets aktionsforskningsprojekt. Her vil jeg først præsentere TDstm, hvorefter jeg vil analysere, hvilke praktiske, psykologiske og etiske forhold der forekommer relevante at medtænke i udformningen af aktionsforskningsprojektets procesdesign. Ud fra disse perspektiver vil jeg dernæst præsentere og vurdere forskellige relevante metoder. Jeg afslutter kapitlet med at udforme det design, som skal afprøves i projektets næstfølgende fase af.

4.1 Team Danmarks sportspyskologiske teammodel

I dette afsnit præsenteres TDstm. I figur 1 ses således selve modellen, mens den uddybende beskrivelse, der ledsager modellen, ses i figur 2. Modellen og beskrivelsen er udarbejdet af TDK's sportspyskologiske faggruppe i 2018.



Figur 1: Team Danmarks sportspyskologiske teammodel (TDstm) (Team Danmark, 2018).

GENERELT OM MODELLEN

Modellen illustrerer de elementer, som Team Danmarks sportspsykologiske faggruppe arbejder med i præstationsoptimeringen af teams. Modelens fokus er præstationen, men den forholder sig også til trivsel, som kan indvirke på præstationen.

Et team forstås som to eller flere atleter, der skal præstere sammen: Fra en double i badminton eller et makkerskab i en robåd til et håndbold- eller ishockeyhold. Vi anskuer også en træningsgruppe som et team, da de ofte er afhængige af hinanden og samarbejder om et fælles mål.

Modellen er grafisk designet med en cirkel, som omringer alt, hvad vi betragter som en del af teamet: Trænere, atleter og stab. Trekanten illustrerer elementer, som er centrale for teamets sportslige virke og dets præstation. Her skal trekanten læses som tre lag: Kultur, roller og adfærd. Dvs. kulturen udgør fundamentet for rollerne og adfærden.

KULTUR

Kulturen er fundamentet for teamets præstation, og udgøres af psykologisk tryghed samt teamets mål og værdier.

Tryghed: Tryghed referer til en tilstand, hvor folk færdes komfortabelt og kan udtrykke sine tanker og følelser. Oplevelsen af tryghed er afgørende for teamets evne til at udvikle sig, trives og lære af hinanden, som er grundlag for gode præstationer.

Mål: Klart definerede mål og målsætninger er afgørende for gode præstationer, da de understøtter, at teamets medlemmer bidrager og arbejder i samme retning.

Værdier: Teamets værdier definerer, hvad teamet står for eller gerne vil stå for. Værdierne skal være grundlaget for den adfærd, som teamet forpligter sig til at udleve.

ROLLER

Trekantens andet lag vedrører rollerne i teamet, og støtter på den gældende teamkultur.

For at teamet kan præstere og samarbejde er det essentielt, at der opbygges en klar og veldefineret rollefordeling: Alle bør kende og acceptere deres roller, for at være i stand til at leve op til hvad teamet forventer, man bidrager med. Det er samtidigt nødvendigt, at der hersker et gennemgående kendskab til rollefordelingen, for at medlemmerne har tillid til at alle teamets opgaver bliver varetaget.

Sportslige roller: De sportslige roller vedrører de opgaver og ansvarsområder, der har at gøre med den sportslige præstation. De er typisk eksplicit definerede med tilhørende titler, ansvarsområder og forventninger. Det er hensigtsmæssigt, at hvert medlem af teamet er bevidst om rollefordelingen i teamet, for at kunne udføre deres egne opgaver optimalt, og samtidig forstå og have tillid til at de andre medlemmer udfylder deres roller.

Sociale roller: De sociale roller vedrører de sociale dynamikker og trivslen i teamet, og fremstår ofte uformelle. De sociale roller udvikles i det sociale samspil i teamet og udvikles på baggrund af teamets interne relationer. Således er de sociale roller væsentlige at tillægge opmærksomhed, da komplikationer kan påvirke trivslen i teamet, som *kan* have indflydelse på, men ikke

nødvendigvis er afgørende for, hvordan teamet præsterer. De sociale roller har en nær tilknytning til teamets psykologiske tryghed.

Ledelse: Tydelige ledelsesroller i teamet (atleter, trænere og stab) er afgørende for teamets præstationer. Ledelsen bør efterleve teamets værdier, bidrage til målsætningen samt bidrage til teammedlemmerne oplevelse af psykologiske tryghed. Centrale ledelsesmæssige opgaver i teamet kan være at definere de sportslige roller, motivere til sunde sociale rollemønstre og at give effektiv feedback. Kulturbærere såsom cheftræner, sportschef, stab og ledende atleter virker som frontfigurer for teamets kultur fra deres forskellige positioner. For at fremdyrke den ønskede kultur er det væsentligt at kulturbærerne både italesætter disse, samt illustrerer og implementerer dem gennem deres egen adfærd.

ADFÆRD

Adfærden udgør det øverste lag i modellens trekant, og er den observerbare adfærd, som kommer til udtryk. Adfærden handler om alle de ting, som gøres af og udveksles imellem teamets medlemmer i forbindelse med præstationen. Den indeholder således også den kommunikation, som foregår på holdet. Adfærdens placering i toppen af trekanten afspejler, at kvaliteten af præstationen stiger, når det kulturelle fundament er veletableret og rollefordelingen er velbeskrevet samt accepteret.

HVEM ER EN DEL AF TEAMET?

Cirklen i modellen indbefatter alle aktører, som er betydningsfulde for teamets præstation. På de fleste hold vil følgende personer yde indflydelse:

Trænere: Trænere forstås som en sportslig ledelsesmæssig rolle, og indbefatter både sportschef, cheftræner, assisterende træner, pladsspecifikke trænere. Dvs. alle tilknyttede personer, som har en trænermæssig eller sportslig ledelsesrolle. Trænerne er essentielle for teamet, da de direkte er afgørende for den sportslige udvikling og retning, og samtidig fungerer som kulturelle ledere for teamets atleter og stab.

Atleter: Atleterne er alle tilknyttede sportsligt aktive medlemmer af teamet, og indbefatter senioratleter, stamspillere, nye atleter, perifert tilknyttede atleter og talenter med tilknytning til teamet. Med andre ord betragtes alle atleter, som i større eller mindre grad er tilknyttet teamet, som en del af denne gruppe. Atleterne leverer teamets afgørende sportslige præstation.

Stab: Staben er de medlemmer, som understøtter teamet: Sportspsykologisk konsulent, fysisk træner, sportsfysiolog, præstationsanalytiker, ernæringsfysiolog, fysioterapeut, massør og læge. Staben har oftest indirekte indflydelse på den sportslige præstation, og understøtter trænere og atleters præstationer i henhold til deres ekspertise.

Figur 2: Beskrivelse af Team Danmarks sportspsykologiske teammodel (TDstm) (Team Danmark, 2018).

4.2 Analyse af forhold, der skal tages hensyn til i procesdesignet

I dette afsnit vil jeg analysere en række praktiske, psykologiske og etiske forhold, som ud fra projektets rammer og formål forekommer relevante at medtænke i forbindelse med udviklingen procesdesignet.

4.2.1 Praktiske forhold

I det følgende vil jeg analysere, hvilke praktiske forhold procesdesignet må forholde sig til.

Grundlæggende er det centralt, at procesdesignet udformes, så det i sidste ende kan videregives og varetages selvstændigt af TDK. Heraf bliver et grundlæggende hensyn, at der tages højde for de betingelser, som procesdesignet efterfølgende skal anvendes under. Givet de ressourcemæssige betingelser, TDK's konsulenter er underlagt, må procesdesignet derfor udformes, så det skaber grundlag for det ønskede resultat, samtidig med at det ikke bliver for tidskrævende at udføre. Da de enkelte konsulenter er tilknyttet en række forbund og landshold, er det begrænset, hvor meget tid de har til arbejdet med det enkelte hold og dermed også til anvendelsen af procesdesignet på det enkelte hold. Af den grund er det centralt, at jeg i designprocessen medtænker de ressourcemæssige omkostninger for TDK, når jeg vurderer den mest hensigtsmæssige metode.

Yderligere forekommer det aktuelt at have elitesportens tidsmæssige forhold for øje, da stor træningsmængde, konkurrencedeltagelse m.m. må antages at begrænse holdenes tidsmæssige forudsætninger for at deltage i procesdesignet. Af den grund bliver det også nødvendigt, at procesdesignet tager højde for de tidsmæssige deltageskrav.

4.3.2 Psykologiske forhold

I det følgende vil jeg se nærmere på psykologiske forhold, som forekommer relevante at medtænke i udformningen af mit procesdesign. Her vil jeg dels fokusere på, hvorledes interessekonflikter og magtforhold kan have betydning for et procesforløb, dels på, hvorledes modstand mod selvindsigt også kan tilskrives en betydning.

4.3.2.1 *Interessekonflikter og magtforhold*

Til at belyse gruppers interessekonflikter og magtforhold kan der anlægges forskellige perspektiver, herunder et *unitært*, *pluralistisk* eller *radikalt* perspektiv (Morgan, 2006, pp. 195-196). Fælles for disse er, at forholdet mellem individet og gruppen sidestilles med forholdet mellem individ og stat.

Det unitære perspektiv underbygges af en ide om interesseenhed (Morgan, 2006, p. 195). Altså at en gruppe arbejder ud fra fælles mål og uden individuelle kolliderende interesser, hvorfor interessekonflikter betragtes som flygtige og mulige at håndtere gennem varsom ledelse. Skulle konflikter opstå, forbindes disse til afvigere eller uromagere, og således tillægges magtasymmetrier ikke stor opmærksomhed i det unitære perspektiv. *Det pluralistiske perspektiv* betoner den plurale natur ved interesser, konflikter og magt som en iboende del af grupper (Morgan, 2006, p. 194). I dette perspektiv forekommer en vision om, at der forhandles og konkurreres om magten, så der skabes en parlateret orden, hvorfra der frembringes harmoni ud fra diversitet. Således forstås interesser som divergerende mellem individer og grupper, hvorfor disse skal adresseres og tilgås, for at gruppen kan præstere optimalt. Konflikter forstås her som en iboende del af grupper og anses endvidere som en positiv og funktionel ressource, såfremt den adresseres og tilgås. I *det radikale perspektiv* fremhæves den modstridende natur ved forskellige klasseinteresser (Morgan, 2006, pp. 195-196). Dermed betragtes en gruppe som en slagmark, hvor rivaliserende kræfter kæmper om at forene nogle uforenelige ender. Konflikter betragtes her som uundgåelige og som en del af større klassekonflikter, og menes ofte at forekomme latente og derfor vanskelige at undersøge eller håndtere. Magten forstås som en væsentlig del af gruppen og desuden som ulige fordelt på baggrund af klassemæssige forhold.

Ud fra de tre perspektiver kan et hensyn om interessekonflikter og magtforhold således præge procesdesignet på forskellig vis. Da medlemmer af et elitesportshold både skal understøtte holdets fælles præstation og samtidig kan have interesse i at positionere sig selv bedst muligt, kan der menes at eksistere en iboende interessekonflikt, som ikke nødvendigvis kan henføres til klassekonflikter. I TDstm beskrives desuden, at ledelsesrollerne på et elitesportshold er definerende for teamets samlede funktion (Team Danmark, 2018). På den baggrund antager jeg, at der kan eksistere interesse-

konflikter og magtasymmetriske forhold på elitesportshold, hvorfor jeg finder det pluralistiske perspektiv mest relevant for procesdesignet.

Eksistensen af divergerende interesser i en samarbejdende og indbyrdes afhængig gruppe kan i et forandringssigte siges at medføre konflikter (Morgan, 2006, pp. 156-158). Interesser forstås her som prædisponerede mål, værdier, behov, forventninger og andre forhold, som styrer en persons adfærd i en bestemt retning (Morgan, 2006, p. 157). Interesser kan med denne brede definition både optræde latente og manifesterede og således påvirke et procesforløb på flere forskellige måder. Ud fra det tænkte eksempel om iboende interessekonflikter på et elitesportshold kan det formodes, at der vil herske interessekonflikter om, hvad holdets medlemmer synes er væsentlige udviklingsområder. Derfor bliver det relevant for specialiets procesdesign at medtænke, hvordan der kan tages højde for sådanne interessekonflikter, når der skal stilles en diagnose.

Magt kan siges at være et medie til at løse eller håndtere interessekonflikter og afgøre, hvem der gør eller får hvad, hvornår og hvordan (Morgan, 2006, p. 166). I de senere år er forskere blevet opmærksomme på, at magt også er et væsentligt element til at forstå og forklare gruppemæssige forhold. Imidlertid eksisterer der dog ikke enighed om, hvordan magt kan defineres. Med inspiration fra Morgan vil magt her betragtes som en social relation, hvormed nogle influeres til at gøre eller undlade at gøre noget (Morgan, 2006, p. 166). Således kan magt bl.a. fremgå i form af formel autoritet, kontrol over beslutningsprocesser eller kontrol over strukturer, regler og normer (Morgan, 2006, pp. 166-174). Den formelle autoritet vedrører de eksplicitte, givne og accepterede magtforhold. Kontrollen over beslutningsprocesser vedrører tre elementer: 1) De præmisser, der skabes for beslutningsprocesserne, 2) hvilke processer, der tillades i forbindelse med beslutninger, og 3) hvilke problemstillinger og genstande beslutningerne tillades at berøre. Kontrollen over strukturer, regler og normer vedrører den politiske kontrol, der strømliner og styrer handlinger, meninger, normer og adfærd i en gruppe. Altså en magt, der fordrer gruppen hen imod en given retning.

Med denne forståelse af magt finder jeg det grundlæggende relevant at tage hensyn til magtasymmetrier og forholde sig til, om nogle stemmer på den baggrund vil være udelukket fra at indgå i procesdesignet. Dette kan forbindes til de præmisser, proces-

designet skaber for diagnosen, hvor nogle af holdets medlemmer altså kan udelukkes fra at blive hørt. I den sammenhæng må jeg derfor overveje, hvordan sådanne magt-asymmetrier kan omgås og på den måde skabe mulighed for, at alle som minimum får muligheden for at blive hørt. Anderledes kan forhold ved den formelle autoritet medføre, at nogle medlemmer aktivt censurerer egne holdninger. Derfor må jeg medtænke, hvordan der skabes mulighed for, at elitesportsholdets medlemmer ikke bevidst censurerer deres holdninger. Den sidste relevante dimension af magt er magt-asymmetriernes ubevidste konsekvenser. Altså at medlemmer på baggrund af magt-forholdene undertrykker deres stemme på et ubevidst plan. I den sammenhæng må jeg medtænke, hvordan procesdesignet kan tage hensyn til magt-asymmetriernes ubevidste konsekvenser.

4.3.2.2 *Modstand mod selvindsigt*

Med afsæt i den psykodynamiske teoridannelse, særligt inspireret af Sigmund Freud og Wilfred Bion forekommer der indicier for, at der i mennesker og grupper eksisterer kræfter, som kan modarbejde et givent behandlings- eller forandringsarbejde (Freud & Bion iflg. Krogager, 1998, p. 89).

Freud blev oprindeligt kendt for sine teorier omkring hysteri, hvilket førte til introduktionen af, hvad der sidenhen er blevet betegnet som *den psykodynamiske teoridannelse* (Ewen, 2003, p. 12). Her gjorde han op med en naturvidenskabelig forståelse af personlighed og beskrev den i stedet ud fra ubevidste drifter og opdelt i *id*, *ego* og *superego* (Ewen, 2003, pp. 11, 25). For dette speciale er det relevante ved Freuds arbejde hans opdagelse af en række *forsvarsmekanismer* og derigennem en ubevidst modstand fra klienternes side (Ewen, 2003, p. 20-25). Det centrale for forsvarsmekanismerne er, at Freud fandt to modsatvirkende interesser i mennesket: På den ene side stræbes der bevidst efter at forbedre nuværende og problematiske tilstande, og på den anden side opstår der en ubevidst modstand mod at forandre de gældende tilstande (Krogager, 1998, p. 51). I forlængelse af sine iagttagelser påpegede Freud, at denne modstand var en adækvat og værdifuld genstand for analyse. Af Freuds psykodynamiske teori fremstår hans fund af en allestedsværende modstand mod behandling og forandringer relevant at medtænke i dette speciales procesdesign – dels i forhold til at kunne stille ”den rigtige” diagnose, dels i forhold til aktualiteten af den diagnose, designet kan foranledige (Krogager, 1998, p. 27).

Freuds teorier er sidenhen blevet videreudviklet og har inspireret mange teoretiske retninger og overbevisninger inden for psykologien (Krogager, 1998, p. 89). Bl.a. lod Bion (1969), der betragtes som en central figur inden for managementlitteraturen, sig inspirere af det psykodynamiske perspektiv i sine undersøgelser af menneskegruppen. I den sammenhæng fandt Bion at "[...] enhver gruppe af personer, der samles i arbejdsøjemed, udviser arbejdsgruppeaktivitet, dvs. mentale processer med sigte på at fremme den forhåndenværende opgave. Nærmere undersøgelser viser, at disse mål undertiden hæmmes, undertiden fremmes af følelsesmæssige impulser af uklar oprindelse" (Bion, 1969, p. 164).

Ligesom Freud fandt forsvarsmekanismer, påpeger Bion således, at der uden om rationalet kan opstå en modstand i grupper. En modstand, som menes at udspringe af sociale mønstre med et psykologisk regressivt præg (Krogager, 1998, p. 65). Med andre ord kan gruppen ikke altid forventes rationelt at være interesseret i at lære eller udvikle sig, men nærer derimod en indædt modvilje mod forandringer (Krogager, 1998, p. 65). Med inspiration fra Bion formulerede den norske sociolog Harriet Holter en række forsvars- eller afværgemekanismer, som synes forankrede i gruppens modstandsmæssige vilkår (Holter, 1970). Disse inddeler hun i to kategorier: *modstand mod selvindsigt* og *systemafværge*. Modstanden mod selvindsigt betegner teknikker, som gruppen anvender for at forhindre en udefrakommende "ekspert" i at anvende og tilvejebringe sin viden til gruppen (Holter, 1970, p. 175). Her ses ofte, at gruppen forholder sig *tavs*, hvorfor input, holdninger eller viden ignoreres eller afledes (Holter, 1970, p. 180). En anden modstandsteknik benævnes *dobbeltkommunikation*, hvor gruppen siger ét, men gør noget andet. Holter påpeger at sådan modstand mod selvindsigt gør det vanskeligt at tilvejebringe adækvat indsigt i gruppens gældende forhold (Holter, 1970, pp. 181-182).

I kategorien *systemafværge* betegnes interne processer i gruppen, som beskytter mod en selvindsigt, der kunne forandre gruppens gældende forhold (Holter, 1970, p. 175). Mere specifikt inddeler Holter disse i: *problemforskydning og rationalisering*, *kollektiv intellektualisering* og *rolleforskydning og specialalliancer*. Problemforskydning og rationalisering beskriver en afværge, hvor gruppen afviser informationer med den begrundelse, at problemet i virkeligheden handler om noget andet eller blot kan

tillægges en enkelt person (Holter, 1970, p. 183). Den kollektive intellektualisering betegner en afpersonificerende, generaliserende og intellektualiserende teknik, hvorigennem gruppen bl.a. kan afværge informationer ved at tilkendegive, at de allerede kender til dem (Holter, 1970, p. 185). Rolleforskydning og specialalliancer fremstår som en afværgen, der kendetegnes ved, at gruppen eller enkelte nøgleaktører forsøger at afværge informationer til selvindsigt ved at trække den udefrakommende hen i andre og mere ufarlige roller (Holter, 1970, p. 187). Med disse forskellige modstands- og afværgeformer kan information således omgås og på den måde forhindre gruppen i at forholde sig til gældende tilstande. I sammenhæng med Freuds studier af forsvarsmekanismer vurderer jeg, at det er hensigtsmæssigt at tage højde for disse modstands- og afværgeteknikker i procesdesignet. Herved bliver det nødvendigt at anlægge et forståelsesorienteret udgangspunkt og således være i stand til at veksle mellem en teknisk referenceramme og en åben og refleksiv interesse i det sociale system og den modstand, der måtte opstå i forandrings- eller udviklingsarbejdet (Krogager, 1998, p. 72).

Af den ovenstående analyse udleder jeg, at et elitesportshold besidder en uforudsigelig karakter og ofte vil agere imod almindelig fornuft gennem diverse modstands- eller afværgeteknikker. På den baggrund må procesdesignet både tildele psykodynamiske betragtninger en forståelsesorienteret værdi samt inkludere en ekspertbaseret referenceramme, for at modvirke at modstanden mod selvindsigt vil mindske kvaliteten af den diagnose der stilles.

4.3.3 Ethiske forhold

I dette afsnit vil jeg skitsere nogle etiske overvejelser og forhold inden for kvalitativ forskning, som jeg mener bør medtænke i procesdesignet.

Etik kan beskrives som ”moralisk videnskabelig opførsel” og vedrører således, hvordan den videnskabelige praksis bør udføres (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 106). I den forlængelse skelner Steiner Kvale og Svend Brinkmann (2015) mellem *mikroetik* og *makroetik* (p. 105). Mikroetik handler om at tage vare på informanterne, mens makroetik handler om de større samfundsmæssige sammenhænge, projektet forekommer i. I dette afsnit vil jeg behandle de mikroetiske aspekter ved procesdesignet.

Mikroetikken kan først og fremmest siges at berøre forskerens situerede vurdering af, hvad der bør tages af etiske hensyn ved den givne undersøgelse (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 105). Denne situerede vurdering kan benævnes som en *etisk refleksion* og tilgår det etiske dilemma, der er mellem at opnå videnskabelig dybde og at bevare respekten for informanterne. Ifølge Kvale og Brinkmann handler den etiske refleksion om at bedømme, hvilke forhold der skal tilgås, og hvad der undervejs skal omgås (2015, p. 126). Således må jeg gennemgående forholde mig til, hvordan den tilsigtede dybde kan opnås, samtidig med at deltagerne undervejs respekteres og beskyttes.

Fortrolighed, konsekvenser og forskerens rolle fremstår som tre etiske retningslinjer, man mere konkret kan forholde sig til. Fortroligheden vedrører en afstemning med informantgruppen om, hvordan den tilvejebragte data anvendes (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 117). Dette indebærer typisk en anonymitet, medmindre andet aftales. Det betyder altså, at data ikke kan identificeres tilbage til informanterne, hvilket har til formål at beskytte informanterne og forhindre efterfølgende konflikter. Jeg må derfor løbende forholde mig til og medtænke fortrolighed som en uundgåelig etisk retningslinje for procesdesignet.

Forskningens konsekvenser fremstår som en anden etisk retningslinje, hvormed forskeren forholder sig refleksivt til undersøgelsens mulige fordele og risici (Kvale & Brinkmann, 2015, 118). Hertil eksisterer et princip om *tilgodeseende*, som skal sikre, at risikoen for undersøgelsens u hensigtsmæssige konsekvenser bliver så lille som muligt. Altså må jeg overveje, hvorledes den viden, undersøgelsen generer, kan forvolde skade, og hvorledes den kan tilbageformidles, så både informanternes og undersøgelsens interesser betænkes.

Den sidste etiske retningslinje omhandler forskerens rolle og vedrører både *etisk forståelse* og *moralsk integritet* (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 119f). Den etiske forståelse præger forskerens valg, design og behandling af data, mens den moralske integritet omhandler empati, sensitivitet og engagement i moralske spørgsmål og moralsk handling. Forskerens etiske rolle er på den måde todelt, så den både omhandler etikken i den videnskabelige praksis samt etikken i en mere menneskelig forstand.

Det betyder, at jeg må efterstræbe en gennemsigtighed i forhold til, hvordan konklusioner drages og valideres, samt hvorledes procesdesignet håndterer problemstillingen empatisk og sensitivt.

I forlængelse af ovenstående retningslinjer påpeger Kvale og Brinkmann (2015), at de formelt og gennemsigtigt kan imødekommes af et *informeret samtykke* (p. 116). Informeret samtykke indebærer, at deltagerne i en undersøgelse giver samtykke til at deltage ud fra en eksplicit information om undersøgelsens formål og design samt muligheder og risici (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 116). Desuden indebærer informeret samtykke, at informanterne informeres om deres ret til at trække sig fra undersøgelsen, hvilket anses som en formel beskyttelse af dem. Af den grund må jeg altså udforme en informeret samtykkeerklæring i form af skriftlig information om undersøgelsen til alle, der deltager i udarbejdelsen af procesdesignet.

4.4 Forskellige metoder til specialets procesdesign

Efter at have analyseret praktiske, psykologiske og etiske hensyn vil jeg nu gennemgå og vurdere en række metoder, så der kan foretages et eklektisk metodevalg.

På baggrund af den foretagne analyse er der opstået nogle forskellige centrale hensyn, som disse metoder løbende vil vurderes ud fra. Her vurderer jeg det gennemgående nødvendigt at imødekomme de etiske hensyn – uanset valg af metode – hvorfor disse hensyn ikke indgår aktivt i dette afsnits løbende vurderinger.

Ud fra analysen af de praktiske hensyn udledte jeg det som essentielt, at procesdesignet imødekommer de arbejdsbetingelser, TDK vil anvende det under. Herudover udledte jeg, at procesdesignet også må tilgodese, at der ikke stilles for omfattende tidsmæssige deltagelseskrav. Dette hensyn vil jeg benævne *ressourcekrav*, som vil udgøre et eklektisk vurderingspunkt for metodernes beskaffenhed for dette speciale.

I afsnittet om *interesser og magtforhold* (afsnit 4.3.2.1) udledte jeg en nødvendighed af at tage hensyn til interessekonflikter og magtasymmetrier, hvor et af de centrale elementer er at sikre, at alle kan blive hørt. For at tilgodese dette vil jeg også vurdere metoderne ud fra deres *deltagerinddragelse* i såvel dataindsamling som -behandling.

Derudover udledte jeg selvcensurering som en mulig konsekvens af magtasymmetrier, hvilket jeg også løbende vil vurdere metoderne ud fra.

Det næste vurderingspunkt udledte jeg i analysen af *modstand mod selvindsigt* (afsnit 4.3.2.2). Herudfra menes at eksistere et uforudsigeligt eller ufornuftigt element på elitesportshold i forbindelse med et forandringssigte. Derfor må jeg tage højde for, at holdet eller enkeltpersoner kan modsætte sig selvindsigt gennem modstand eller afværge. I den forbindelse argumenterede jeg i analysen for fordelene ved at kombinere en udefrakommende ekspertviden med de modstandsmæssige betragtninger. For den praksis, procesdesignet vedrører, vil TDK's konsulenter kunne bibringe en sådan udefrakommende ekspertviden, og af den grund vil jeg også vurdere metoderne ud fra *givet konsulentrolle*.

For at kunne foretage et eklektisk metodevalg ud fra ovenstående vurderingspunkter, vil jeg i det følgende afsnit præsentere en række metoder ud fra en skelnen mellem hhv. traditionelle dataindsamlingsmetoder, workshop-lignende metoder og hybrider.

4.4.1 Traditionelle dataindsamlingsmetoder

I dette afsnit præsenteres *observationer* og *interviews* som to eksempler på traditionelle dataindsamlingsmetoder, der også anvendes inden for gruppediagnostik og aktionsforskning (Harrison, 2004, pp. 67, 68, 71; McKernan, 1996, pp. 63-67, 128).

4.4.1.1. Observationer

Observationer kan nævnes som en traditionel dataindsamlingsmetode, som kunne være relevant til at diagnosticere et holds udviklingsområder, ved at generere en virkelighedstro og praksisnær indsigt i et givent fænomen (Harrison, 2004, p. 71; McKernan, 1996, p. 61).

Observationer kan indeholde forskellige dataindsamlingsmetoder med det fælles formål at synliggøre det usynlige (Flick, 2014, p. 295). Således kan observationer betragtes som en systematiseret anvendelse og fortolkning af, hvad der sanses omkring det givne fænomen (Flick, 2014, p. 309). Observationer betragtes desuden som en tids- og kompetencekrævende metode, eftersom det virkelighedstro og praksisnæ-

re indblik forudsætter, at konsulenten indsamler tilstrækkelige data og kan forstå og fortolke denne data på rimelig vis (Harrison, 2004, p. 71). Af den årsag vurderer jeg observationer som en ressourcetung metode for TDK.

Konkret kan observationer inddeles i forskellige observationsroller. Som en benævnes *fuldkommen deltagelse*, hvor forskeren agerer observatør, uden at gruppen kender til hans observerende rolle (Flick, 2014, p. 309). Denne rolle forudsætter, at forskeren indgår naturligt i gruppens intime forhold og derigennem kender til dens forhold, dynamikker og normer. McKernan påpeger, at denne form for observationer er den mest nøjagtige, men samtidig kan være etisk problematisk, fordi forskerens status som forsker er skjult (1996, p. 63). En anden observationsrolle benævnes *observatør som deltager* (McKernan, 1996, p. 63). Denne form for observation kendetegnes ved, at forskeren kortvarigt indgår som deltager i gruppen, og han skal således på kort tid – og effektivt – indsamle data til at kunne forstå de gældende forhold i gruppen. Således foranlediges en høj grad af strukturering i forhold til, hvad og hvordan gruppen observeres, eksempelvis gennem interviews og checklister.

Observationer kan muliggøre synliggørelse af ellers svært tilgængelige problematikker, ligesom nonverbal adfærd kan analyseres (McKernan, 1996, p. 61). Dermed synes observationer udført af en konsulent umiddelbart at kunne bibringe data, som ikke vil kunne opnås ved selvrapporterede oplevelser grundet evt. deltagermodstand mod selvindsigt. Ved observationer inddrages deltagerne dog ikke umiddelbart i en aktiv rolle forståelsesrolle, hvorfor interessekonflikter og magtasymmetrier kan blive mere latente at tilgå med denne metode, i så fald de ikke adresseres direkte eller observeres.

Sammenfattende konkluderer jeg, at hvis observationer anvendes i procesdesignet til TDK, fremstår metoden først og fremmest som tidskrævende for TDK's konsulent. For det andet vurderer jeg, at denne metode i mindre grad vil inddrage holdmedlemmerne, idet forståelsen og fortolkningen i høj grad vil tilfalde konsulenten. Med observationsrollerne *fuldkommen deltagelse* og *observatør som deltager* kan konsulenten indtage en aktiv rolle. Derigennem kan en eventuel modstand mod selvindsigt tilgås med konsulentens ekspertviden.

4.4.1.2 Interviews

Interviews kan nævnes som en anden traditionel metode ved aktionsforskning, som kunne være aktuell til at diagnosticere et holds udviklingsområder (McKernan, 1996, p. 128). Interviewmetoden vedrører en social produktion af viden gennem en aktiv proces, hvor viden produceres gennem relationen mellem interviewer og interviewperson/-personer (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 39). Hermed kendetegnes denne data som kontekstuel, sproglig, narrativ og pragmatisk og desuden som en adgang til informanternes distinkte perspektiver, holdninger, følelser og synspunkter (Harrison, 2004, p. 68). Med denne metode hersker der altså en ambition om at forstå sociale fænomener ud fra aktørernes egne perspektiver og deraf beskrive det undersøgte fænomen, som det opleves af subjekterne.

Konkret kan interviews udformes forskelligt alt afhængigt af overbevisninger og undersøgelsens interesse og formål. Et *struktureret interview* gennemføres ud fra en specifik liste af spørgsmål, som intervieweren ikke afviger fra (McKernan, 1996, p. 129). Her formuleres spørgsmålene typisk med fastliggende svarmuligheder, hvorfor der ikke inviterer til en videre kulegravning undervejs i interviewet. Anderledes er *semistrukturerede interviews* kendetegnet, ved at intervieweren stiller en række åbne spørgsmål, og at der undervejs kan rejses kulegravende spørgsmål (McKernan, 1996, p. 129). Her er det essentielt, at sådanne temaer og spørgsmål tilgås åbent og naturligt ud fra interviewets unikke retning. Til sidst skal det *ustrukturerede interview* også nævnes, som er kendetegnet ved, at dets interesse og udformning er helt op til den interviewede (McKernan, 1996, p. 129). De emner, som den interviewede præsenterer, kan intervieweren undervejs bede om at få forklaret eller uddybet.

Med ambitionen om at forstå sociale fænomener ud fra deltagernes perspektiver og deraf beskrive det undersøgte fænomen, som det opleves af dem, vurderer jeg at interview-metoden kan inddrage deltagerne. Dette til trods vil behandlingsarbejdet med at forstå og behandle interviewmaterialet dog stadig tilfalde konsulenten, hvorfor inddragelsesgraden alligevel fremstår begrænset. Såfremt samtlige medlemmer af et hold interviewes, synes denne metode at skabe grundlag for en nuanceret og dybdegående forståelse af gældende interesser og magtstrukturer. Altså kunne der tages højde for interessekonflikter og magtasymmetri. Samtidig vil det dog stille høje tidsmæssige krav til både TDK og det deltagende hold. En måde at begrænse meto-

dens ressourceomkostninger på kunne være, at der blot udvælges enkelte holdmedlemmer til interview, hvilket dog samtidig ville mindske hensynet til interessekonflikter og magtasymmetrier. Afsluttende vurderer jeg at interviews kan bibringe en aktiv konsulentrolle med semi-strukturerede eller ustrukturerede interviews, ved at konsulenten undervejs kan kulegrave de modstands- eller afværgeteknikker, han måtte registrere.

Hvis interviews anvendes i procesdesignet til TDK, fremstår metoden for det første tidskrævende, såfremt det samlede hold interviewes med henblik på at tilgodese interessekonflikter og magtasymmetri. For det andet vil den kun i nogen grad inddrage elitesportsholdet, idet forståelsen og fortolkningen af interviewene i høj grad tilfalder konsulenten. Jeg vurderer dog, at metoden i kraft af konsulentens direkte involvering på meningsfuld vis kan tilgå eventuel modstand mod selvindsigt, såfremt konsulenten måtte registrere sådanne.

4.4.2 Workshop-lignende metoder

I dette afsnit vil jeg først præsentere *fremtidsværkstedet* og dernæst *anerkendende undersøgelser* som to workshop-lignende metoder, der kunne anvendes til at diagnosticere et holds væsentlige udviklingsområder.

4.4.2.1 Fremtidsværkstedet

Fremtidsværksteder er tænkt som en demokratisk metode til at skabe fundament for en ønsket udvikling "[...] gennem en fælles kritik af det bestående og udarbejdelse af forslag til, hvordan man kunne ønske sig fremtiden" (Jungk & Müllert, 1989, p. 7). Helt grundlæggende besidder fremtidsværkstedet altså en ambition om at konkretisere strategier og handlingsplaner med henblik på at tilrettelægge en vej, som muliggør gruppens realisering af utopiske mål. Således lægges der vægt på at støtte kreativ tænkning og at anvende de ressourcer, der måtte findes i en gruppe.

I den forstand vedrører fremtidsværkstedet, at deltagerne i fællesskab arbejder konstruktivt med muligheder forankret i fortiden, nutiden og fremtiden (Jungk & Müllert, 1989, p. 16). Fremtidsværkstedet er herredømmefrit, hvorfor kritik skal forekomme legalt og anderkendes. Mere konkret indeholder fremtidsværkstedet tre faser:

kritik, fantasi og virkeliggørelse (Jungk & Müllert, 1989, p. 55f). Fremtidsværkstedet gennemføres oftest som et endagsværksted med 15-20 deltagere (Jungk & Müllert, 1989, pp. 56, 59). Forud for processen skal deltagerne informeres om de temaer, de skal beskæftige sig med, og samtidig skal baggrunden for værkstedet og de rammer, som det udfoldes under skitseres. Her er det essentielt at rammesætte, at ordet er frit, hvilket medfører, at kritik er tilladt, men at det ikke er tilladt at indlede diskussioner (Jungk & Müllert, 1989, p. 57). På den måde kan metoden tilgå den bevidste og ubevidste selvcensurering, som blev beskrevet i forbindelse med hensynet om magt-asymmetrier (afsnit 4.2.3.1).

Efter rammerne er sat, indledes *kritikfasen* (Jungk & Müllert, 1989, pp. 65, 75). Her formulerer deltagerne egne kritiske holdninger omkring værkstedets temaer, hvorefter disse tematiseres og prioriteres. Denne fase har til formål at sammenfatte deltagerne indvendinger, klager og kritik til et gruppeudsagn, kritiktese eller kritisk udsagn. Dernæst indledes *fantasifasen*, hvor deltagerne opfordres til at være kreative og give fantasien frit løb (Jungk & Müllert, 1989, p. 77). Her formulerer deltagerne utopiske forandringsforslag for gruppen, som er relateret til temaerne fra kritikfasen, og på den måde udgør en idebank af løsningsforslag for gruppens fremtid (Jungk & Müllert, 1989, p. 85). Disse tematiseres og prioriteres efterfølgende. Formålet fantasifasen er at bryde vanens magt og tilvejebringe gruppens visioner og ønsker for fremtiden. Den sidste fase benævnes *virkeliggørelsesfasen* og handler om at realisere de forudgående faser ud fra de betingelser, som forekommer – altså finde ud af, hvordan den kritiske og utopiske tænkning kan overføres til gruppens virkelighed (Jungk & Müllert, 1989, p. 87). Dette omhandler udarbejdelse af konkrete strategiske planer og aktionsvalg for fremtiden (Jungk & Müllert, 1989, p. 94). I virkeliggørelsesfasen arbejdes der med såvel kort- som langsigtede strategier samt med de forhindringer, der måtte opstå i forbindelsen med kritikken og utopierne. Denne fase skal udmunde i en prioritering af de forandringer, som gruppen ønsker at arbejde videre med.

Fremtidsværkstedet som metode kan siges at stille relativt små ressourcemæssige krav, idet den samlede proces kan forløbe over en enkelt dag. Metoden vil således blot kræve, at TDK's konsulent og det deltagende hold afsætter en dag for at kunne diagnosticere dets væsentlige udviklingsområder. Af redegørelsen for fremtidsværkstedets faser vurderer jeg, at deltagerne både aktiveres og ansvarliggøres. Derfor vur-

derer jeg metoden som værende gennemgående relevant for hensyntagen til, at alle kan blive hørt. I den sammenhæng antager jeg videre, at rammesætningen af det åbne og herredømmefri dialogrum i nogen grad vil tilgå deltagernes bevidste eller ubevidste selvcensurering, som magtasymmetrier kan forårsage.

Et forbehold opstår dog ved den begrænsede konsulentrolle, som gennem fremtidsværkstedets faser tildeles to konkrete opgaver: 1) at præsentere og rammesætte processen, 2) at styre de tidsmæssige rammer. Metoden lægger dermed ikke op til, at konsulenten indgår aktivt i holdets diagnoseproces, hvilket således også begrænser vekselvirkningen mellem ekspertbidrag og psykodynamiske betragtninger med henblik på at tage hensyn til modstand mod selvindsigt. Derfor vil holdmedlemmers eventuelle modstand mod selvindsigt altså kunne påvirke præcisionen i den diagnose, denne metode vil kunne foranledige.

4.4.2.2 Anerkendende undersøgelser

Anerkendende undersøgelser er en anden workshop-lignende metode, hvor en gruppe undersøges og udvikles med afsæt i et fokus på, hvad der virker (Cooperrider & Whitney, 2005, p. 3). Denne kunne være relevant for specialet ved at diagnosticere et holds udviklingsområder, ud fra deres en afklaring om hvad de oplever at der virker.

En grundantagelse for denne metode er, at problemer forstørres, hvis de er i fokus, og derfor ikke bør tilgås i en udviklingsproces. Metodologisk anses virkeligheden for værende socialt konstrueret i den forstand, at virkeligheden afhænger af det system, den opleves af (Cooperrider & Whitney, 2005, p. 2). Inspireret af Maslows vision om en positiv socialvidenskab menes en gruppes udviklingspotentiale at udgå fra den oplevede virkelighed og mere udtalt de succeshistorier, som gruppen oplever (Cooperrider & Whitney, 2005, p. 2). Således hersker der implicit i denne metode en grundlæggende overbevisning om, at alle grupper besidder succeshistorier, og at disse frembringer et afgørende potentiale for gruppens udvikling. Følgende citat beskriver grundtanken i anerkendende undersøgelser:

“Human systems grow in the direction of what they persistently ask questions about and this propensity is strongest and most sustainable when the means and ends of inquiry are positively correlated. The single

most prolific thing a group can do if its aims are to liberate the human spirit and consciously construct a better future is to make the positive change core the common and explicit property of all.”
(Cooperrider & Whitney, 2005, pp. 3-4).

Ud fra dette citat kan anderkendende undersøgelser beskrives som en metode, der kulegraver det positive potentiale, en gruppe besidder. Dette beskriver Cooperrider og Whitney (2005) som en proces bestående af *opdagelse*, *drømme*, *design* og *skæbne*. *Opdagelsesfasen* handler overordnet om at mobilisere gruppen hen imod en positiv forandring (Cooperrider & Whitney, 2005, p. 7). Konkret udforskes og italesættes gruppens unikke succeshistorier, imens problemer og mangler omgås. Dernæst kommer *drømmefasen*, hvor gruppens visioner og drømme for gruppens fremtid menes at frigøre potentialet for udvikling (Cooperrider & Whitney, 2005, p. 8f). Drømmefasen er således rodfæstet i opdagelsen af gruppens positive historier. Når opdagelsesfasen og drømmefasen er udført, indledes *designfasen*. Her skabes nytænkende og positive forslag til gruppens fremtid, hvilket funderes i de positive opdagelser, som opdagelses- og drømmefasen tidligere har frembragt (Cooperrider & Whitney, 2005, p. 10). Konkret medfører denne fase, at gruppen i fællesskab formulerer visionerne for fremtiden. Den afsluttende fase er *skæbnefasen*, hvor det positive fremtidsdesign forankres og rodfæstes (Cooperrider & Whitney, 2005, p. 11f). Denne fase indebærer realiseringen af gruppens positive visioner, hvilket således forudsætter, at gruppen efterlever, tilretter og drøfter, hvorledes drømmedesignet implementeres.

I og med at metodens første tre faser kan udføres inden for en mindre tidsramme, og den fjerde fase herefter vil være realiseringen af de første tre, er det min vurdering, at metoden stiller forholdsvis små ressourcekrav til såvel TDK's konsulenter som det deltagende hold.

Yderligere vurderer jeg, at anderkendende undersøgelser gennemgående inddrager deltagerne, således at gruppen/holdet selv opdager, drømmer, designer og skæbnesætter dens fremtid. I den optik kan det være muligt at sikre, at alle bliver hørt. Metodens fokus på, hvad der virker, kan imidlertid ses som en begrænsning, idet problemer og mangler omgås, og på den måde begrænses betingelserne for de beslutningsprocesser, metoden tillader – hvilket yderligere kan formodes at aflede selvcent-

surering. Samtidig kan den positive orientering efterlade begrænset rum til at interessekonflikter adresseres eller italesættes.

I forhold til modstand mod selvindsigt vurderer jeg, at konsulentrollen i anderkende undersøgelser er begrænset af metodens positive fokus. Da mangler og problemer omgås, og potentialet udspringer af holdets succeshistorier, forekommer det vanskeligt for konsulenten kritisk at udforske den modstand mod selvindsigt, der måtte registreres. Derfor vurderer jeg, at holdets modstand mod selvindsigt vil kunne påvirke den diagnose, som ville kunne stilles med denne metode.

Afsluttende forekommer også en uoverensstemmelse mellem skæbnefasen og TDK's interesse i et afdækkende procesdesign. Altså at anderkende undersøgelser indebærer realiseringen af gruppens positive visioner, hvor TDK blot har interesse i at afdække holdets udviklingsområder.

4.4.3 Hybrider

I dette afsnit vil jeg præsentere *survey feedback* som en hybridmetode, der kombinerer spørgeskemaer med en workshop-lignende feedbackproces, og forekommer relevant at overveje som metode til at diagnosticere et holds udviklingsområder.

4.4.3.1 Survey feedback

Survey feedback nævnes som en kandidat til procesdesignet, ved at diagnosticere et holds udviklingsområder ud fra en kombination af systematiserede meningsmålinger og en efterfølgende formidlings- og behandlingsproces (Ramian & Stranne, 1990, p. 120). Mere konkret indbefatter survey feedback to centrale elementer: spørgeskemaer (*surveys*) og en feedbackproces. Spørgeskemaet benyttes til at indsamle data om deltagernes perceptioner af forskellige emner eller problemstillinger (Burke, 2002, p. 29; Bennis, Benne & Chin, 1970, p. 458). I den efterfølgende feedbackproces rapporteres fundene tilbage til gruppen, hvorefter medlemmerne behandler denne data. Her er der altså tale om faciliteringen af en meningsgenererende og forandringsorienteret proces (Burke, 2002, p. 29).

McKernan (1996, p. 123) peger på spørgeskemaer som en relevant metode at anvende inden for aktionsforskning. En væsentlig styrke ved spørgeskemaer er, at data kan indsamles hurtigt og levere nogle direkte svar til de stillede spørgsmål (McKernan, 1996, p. 128). En anden fordel ved spørgeskemaer er den høje grad af anonymitet (McKernan, 1996, p. 125).

Feedbackprocessen ved survey feedback udgør grundlaget for, at gruppen genererer mening og løsningsforslag ud fra fundene (Lundberg, 2008, p. 145). Denne proces kan inddeles i to faser. Den første vedrører formidling af den data, som spørgeskemaerne har frembragt, hvilket kan gøres på to måder: Enten informeres gruppelederen først om fundene fra spørgeskemaerne og formidler dem herefter videre til resten af gruppen, eller også informeres den samlede gruppe om fundene på en gang. Bennis, Benne og Chin (1970, p. 459) påpeger, at den bedste effekt opnås ved at formidle dataene til den samlede gruppe. En yderligere overvejelse vedrørende feedbackprocessens første fase omhandler dens karakter. Hertil påpeger Harrison, at effekten af en diagnose styrkes, hvis den fremstår ufærdig og kan bearbejdes og behandles af gruppen (Harrison, 2004, p. 74). Af den grund forekommer det hensigtsmæssigt, at fundene fra spørgeskemaerne formidles deskriptivt frem for evaluerende.

I feedbackprocessens anden fase forstås, fortolkes og prioriteres fundene fra spørgeskemaets resultater (Bennis, Benne & Chin, 1970, p. 459). Altså faciliteres der her en proces, hvor den diagnosticerede gruppe gransker data om sig selv og anvender dem til at klarlægge, hvad de finder relevant at beskæftige sig videre med.

Survey feedback indebærer dermed en objektivitet i dataindsamlingen, da målet er at generere en "fælles viden", som igennem feedbackprocessen kan skabe en subjektiv mening gennem *signal*, *indlæring* og *motivation* (Ramian & Stranne, 1990, p. 120). Signalværdien afspejles ved, at undersøgelsen retter opmærksomhed mod nye områder. Indlæringseffekten vedrører feedbacken og dens muligheder for, at gruppen forstår nye sammenhænge. Og motivationseffekten ses bl.a. ved, at feedbacken kan påvise uoverensstemmelser mellem den reelle og ønskede situation og derved motivere forandringer.

Som udgangspunkt omfatter survey feedback indsamling af spørgeskemaer og en efterfølgende feedbackproces. På den baggrund vurderer jeg, at ressourcekravene til metodens udførelse er forholdsvis begrænsede for både TDK's konsulenter og det deltagende elitesportshold. Særligt hvis det pågældende spørgeskema ikke skal nyudvikles hver gang.

Spørgeskemaerne muliggør ikke alene, at alle kan blive hørt. Muligheden for at besvare dem anonymt mindsker ydermere risikoen for deltagernes bevidste eller ubevidste selvcensurering. Gennem feedbackprocessen kan deltagerne inddrages i en meningsgenererende og forandringsorienteret proces. Derfor vurderer jeg metoden anvendelig i forhold til hensyntagen til såvel interessekonflikter som magtasymmetrier.

I feedbackprocessen forekommer det muligt at indtage en aktiv konsulentrolle, hvormed den eventuelle modstand mod selvindsigt kan tilgås. Skulle konsulenten registrere tilfælde af modstands- eller afværgeteknikker, vil disse undervejs kunne granskes. Og kombineret med konsulentens ekspertviden kunne holdets modstand mod selvindsigt på den måde udgøre et udviklingspotentiale og videre påvirke den diagnose, som ville kunne stilles med denne metode.

4.5 Procesdesign

I det foregående har jeg præsenteret en række forskellige metoder, hvis relevans jeg undervejs har vurderet ud fra de analyserede praktiske og psykologiske hensyn. I dette afsnit vil jeg foretage et eklektisk valg af metode til det procesdesignet som jeg efterfølgende udformer.

4.5.1 Samlet vurdering af metoderne

I afsnit 4.4.1 skitserede jeg *observationer* og *interviews* som to traditionelle dataindsamlingsmetoder. Mere specifikt vurderede jeg, at observationer stiller høje ressourcekrav til TDK's konsulent, idet metoden medfører, at konsulenten skal tilbringe en mængde tid med holdet for at indsamle tilstrækkelig observationsdata. Yderligere vurderede jeg at observationer i mindre grad vil inddrage elitesportsholdet, da forståelsen og fortolkningen i høj grad vil tilfalde konsulenten. Jeg vurderede desuden, at

metoden i høj grad vil kunne tilgå en eventuel modstand mod selvindsigt i kraft af konsulentens aktive rolle og ekspertviden. Interviews vurderede jeg som ressourcekrævende for både TDK og holdet, såfremt det samlede hold interviewes med henblik på at tilgodese interessekonflikter og magtasymmetri. Dernæst vurderede jeg, at metoden i højere grad end observationer kan inddrage elitesportsholdet, men samtidig at forståelsen og fortolkningen af interviewene stadig vil tilfalde konsulenten. Metoden vil igennem konsulentens aktive rolle kunne tilgå en eventuel modstand mod selvindsigt.

Med ambitionen om en eklektisk-innovativ indstilling forekommer det relevant at overveje, om disse traditionelle metoder kunne være relevante for hybridmetoder såsom *observation feedback* eller *interview feedback*. På den måde kunne forbeholdene omkring metodernes deltagerinddragelse imødekommes, hvilket dog stadig ville efterlade begge metoder med omfattende ressourcekrav. På den baggrund vurderer jeg derfor, at både de traditionelle metoder og de foreslåede hybrider er mangelfulde i forhold til specialets procesdesign.

Efterfølgende overvejede jeg *anderkendende undersøgelser* og *fremtidsværkstedet*. Her var det min vurdering, at begge metoder ville kunne tage hensyn til interessekonflikter og magtasymmetri ved at aktivere og ansvarliggøre deltagerne. Specifikt for *anderkendende undersøgelser* vurderede jeg dog, at metodens positive orientering efterlader begrænset rum til, at interessekonflikter adresseres eller italesættes. Derudover vurderede jeg begge metoders ressourcemæssige krav langt mindre end interviews og observationer, hvorfor de siges at imødekomme de praktiske hensyn. Ved begge metoder vurderede jeg dog en begrænsning ved konsulentens rolle. I *fremtidsværkstedet* er konsulentrollen primært orienteret mod at rammesætte processen og styre tiden, mens den ved *anderkendende undersøgelser* er begrænset ved metodens udtalte positive fokus. Dermed bliver det vanskeligt at tilgå eventuel modstand ved selvindsigt med begge metoder. Der kan her overvejes, om metoderne kunne modificeres, så det blev muligt at tage dette hensyn. Ved *fremtidsværkstedet* forekommer det imidlertid vanskeligt, da metoden beror på, at gruppen netop arbejder selvstændigt og ansvarliggjort. Derfor formoder jeg at det vil forstyrre metoden, hvis der vælges at inddrage en aktiv konsulentrolle. Den *anderkendende undersøgelse* beror på antagelsen om, at udviklingspotentialet udspringer af den positive orientering.

Derfor synes det modsatvirkende at tilføje en aktiv konsulentrolle, der forholder sig kritisk og refleksivt til den modstand mod selvindsigt, som måtte registreres. Og derfor vurderede jeg ligeledes, at det ville være uhensigtsmæssigt at tilføje en aktiv konsulentrolle til anderkendende undersøgelser. Med disse overvejelser forekommer begge workshop-lignende metoder derfor mangelfulde i forhold til dette speciales procesdesign.

Afsluttende blev survey feedback præsenteret som hybrid af spørgeskema og workshop-lignende feedbackproces. Først og fremmest vurderede jeg, at ressourcerne til denne metode er begrænsede. Gennemgående vurderede jeg desuden, at det med survey feedback er muligt at inddrage deltagerne, hvorfor metoden findes aktuel i forhold til hensyntagen til interessekonflikter og magtasymmetrier. Afsluttende forekommer det muligt at udforme et survey feedback procesdesign, hvor konsulenten aktivt indgår i feedbackprocessen og således aktivt kan tilgå holdets modstand mod selvindsigt. Dermed muliggør metoden altså også hensyntagen til dette psykologiske perspektiv.

På baggrund af de ovenstående vurderinger, udvælger jeg survey feedback som metode til det procesdesign specialet vil præsentere til at diagnosticere et holds udviklingsområder.

4.5.2 Udvikling af survey feedback procesdesign

I dette afsnit vil jeg udvikle aktionsforskningsprojektets procesdesign, som jeg vil udforme efter metoden survey feedback. Her vil jeg først udvikle et relevant spørgeskema og dernæst udforme en feedbackproces. Afsluttende vil jeg udforme et grundlag for en diagnoserapport, hvori den samlede data fra survey feedbacken udmøntes i en diagnose af holdets væsentlige udviklingsområder.

4.5.2.1 Spørgeskemaets udformning

Spørgeskemaet udgør den første del af survey feedback-metoden.

Som påpeget i analyseafsnittet om etiske hensyn (afsnit 4.3.3) bør alle deltagerne i procesdesignet give informeret samtykke. Af den grund har jeg udformet en samtyk-

keerklæring, som vil indgå i spørgeskemaet og beskriver undersøgelsens formål, konsekvenser og fortrolighed (bilag 1).

I forbindelse med gruppediagnoser bør spørgeskemaer orienteres mod relevant og brugbart data for gruppen, der diagnosticeres (Lundberg, 2008, p. 143). Grundet procesdesignets interesse i at inddrage holdet til at diagnosticere dets væsentlige udviklingsområder er det derfor nødvendigt, at data fra spørgeskemaerne analyseres og videreformidles, så den bliver forståelig og letlæselig.

Med intentionen om indsigt i holdninger og oplevelser synes det relevant at udforme spørgeskemaet ud fra en *holdningsskala*. Dette forstås som en mulig indgangsvinkel til at kunne sammenfatte og belyse de holdninger og oplevelser, der måtte forekomme (Coolican, 1999, p. 157). Til det formål anvender jeg *Likert-skalaen*, som er en svarmodel, hvor udsagn besvares ud fra holdningskategorier (Coolican, 1999, p. 158). Med denne skala afgrænses først de temaer, som undersøgelsen skal beskæftige sig med, hvorefter der formuleres udsagn herom. Dernæst udformes en række endimensionelle holdningskategorier, eksempelvis i et spænd mellem *meget enig* og *meget uenig*. Afsluttende tillægges hver kategori en numerisk værdi, som data efterfølgende kan behandles ud fra. Således forstås Likert-skalaen som en *ordinalskala* (Coolican, 1999, p. 158). Det anbefales desuden at udforme spørgeskemaet med forskelligt ladede spørgsmål for derved at opfordre deltageren til at besvare reflekteret og velovervejet (Coolican, 1999, p. 158). Dette vil samtidig medføre, at behandlingen af resultaterne må forholde sig til den ladning, udsagnet besidder. I lyset af hensynet til selvcensurering kan det antages, at sådanne reflekterede og velovervejede besvarelser vil mindske risikoen for bevidste eller ubevidste magtpåvirkede besvarelser.

Som specialets problemformulering indikerer, vil procesdesignet tage afsæt i TDstm. Derfor vil jeg her udlede spørgeskemaets temaer ud fra TDK's forklaring af modellen (figur 2).

”Adfærd” er det første lag i trekantsmodellen og beskrives som: ”[...] alle de ting, som gøres af og udveksles imellem teamets medlemmer i forbindelse med præstationen. Den indeholder således også den kommunikation, som foregår på holdet” (Team

Danmark, 2018). Af denne beskrivelse udledes temaerne: *atleternes adfærd, træner-nes adfærd, stabens adfærd, kommunikation blandt atleterne, trænerne kommunikation og stabens kommunikation*. Spørgeskemaets første del udgøres således af en række udsagn, som kan generere indsigt i, hvorvidt de *adfærdsmæssige* temaer opleves at understøtte holdets optimale præstation.

”Roller” udgør det andet lag i modellens trekant og beskrives ud fra sportslige roller, sociale roller og ledelsesroller. I den forbindelse beskrives de sportslige roller således: ”De sportslige roller vedrører de opgaver og ansvarsområder, der har at gøre med den sportslige præstation. De er typisk eksplicit definerede med tilhørende titler, ansvarsområder og forventninger. Det er hensigtsmæssigt, at hvert medlem af teamet er bevidst om rollefordelingen i teamet, for at kunne udføre deres egne opgaver optimalt og samtidig forstå og have tillid til, at de andre medlemmer udfylder deres roller” (Team Danmark, 2018). Af denne beskrivelse udledes temaerne: *kendskab til egen sportslige rolle, accept af egen sportslige rolle, afklaring om forventningerne til egen sportslige rolle, gennemgående kendskab til den sportslige rollefordeling og tillid til at alle holdets sportslige opgaver varetages*.

Om de sociale roller lyder det, at de ”[...] vedrører de sociale dynamikker og trivslen i teamet, og fremstår ofte uformelle. De sociale roller udvikles i det sociale samspil i teamet og udvikles på baggrund af teamets interne relationer” (Team Danmark, 2018). Af denne beskrivelse udledes temaerne: *sociale dynamikker og interne relationer*. (*Trivsel* tilgås som et tema omkring tryghed).

Om ledelsesrollerne lyder det i beskrivelsen: ”Ledelsen bør efterleve teamets værdier, bidrage til målsætningen samt bidrage til teammedlemmerne oplevelse af psykologiske tryghed. Centrale ledelsesmæssige opgaver i teamet kan være at definere de sportslige roller, motivere til sunde sociale rollemønstre og at give effektiv feedback” (Team Danmark, 2018). Af denne beskrivelse udledes temaerne: *ledelsens efterlevelse af teamets værdier, ledelsens bidrag til målsætning, ledelsens bidrag til tryghed, ledelsens definering af sportslige roller, ledelsens motivation til sunde rollemønstre og ledelsens effektive feedback*.

Spørgeskemaets anden del vil således udgøre en række udsagn, som kan generere indsigt i, hvorvidt de *rollemæssige* temaer opleves at understøtte holdets optimale præstation.

”Kultur” udgør det tredje lag i modellens trekant, og opdeles i tryghed, mål og værdier. Trygheden ”[...] referer til en tilstand, hvor folk færdes komfortabelt og kan udtrykke sine tanker og følelser. Oplevelsen af tryghed er afgørende for teamets evne til at udvikle sig, trives og lære af hinanden, som er grundlag for gode præstationer” (Team Danmark, 2018). Af denne beskrivelse udledes temaerne: *trivsel, komfortabelhed, mulighed for at udtrykke tanker og følelser, trygge udviklingsrammer og mulighed for at lære af hinanden på tværs af holdet*.

I modellen skrives der følgende om mål: ”Klart definerede mål og målsætninger er afgørende for gode præstationer, da de understøtter, at teamets medlemmer bidrager og arbejder i samme retning” (Team Danmark, 2018). Af denne beskrivelse udledes temaerne: *kendskab til mål og målsætninger, oplevelse af bidrag til holdets retning og oplevelse af samarbejdet omkring holdets mål*.

Afsluttende beskrives værdier som definerende for ”[...] hvad teamet står for eller gerne vil stå for. Værdierne skal være grundlaget for den adfærd, som teamet forpligter sig til at udleve” (Team Danmark, 2018). Af denne beskrivelse udledes temaerne: *kendskab til værdier, værdiernes sammenhæng med holdets adfærd og forpligtigelse til at udleve værdierne*.

Spørgeskemaets tredje del vil således udgøre en række udsagn, som kan generere indsigt i, hvorvidt de *kulturelle* temaer opleves at understøtte holdets optimale præstation.

Ud fra de udledte temaer har jeg udformet et samlet spørgeskema med 30 udsagn med varierende ladninger, som deltagerne kan erklære sig mere eller mindre enig i. Udsagnene kan besvares ud fra fem rangordnede svarmuligheder, der spænder fra ”meget uenig” til ”meget enig”. Hver svarmulighed er desuden tillagt en numerisk værdi mellem 1 og 5. Skalaen ser ud som følgende:

Meget uenig	Uenig	Hverken eller	Enig	Meget enig
1	2	3	4	5

Svarmuligheden ”Hverken eller” kan grundet dens tvetydighed anses som en svaghed ved Likert-skalaen, idet den både kan udtrykke en neutral position eller en splitelse mellem de to ekstremer (Coolican, 1999, p. 158).

Det samlede spørgeskema fremgår af bilag 2 og indeholder ud over de 30 udsagn/spørgsmål også beskrivelse af formål og intentioner, samtykkeerklæring samt præsentation af TDstm. Det antages, at hvert spørgsmål vil tage omkring 30 sekunder at besvare, hvorfor spørgeskemaet forventes at kunne gennemføres på 15-20 minutter.

4.5.2.2 Distribuering af spørgeskemaerne

Efter selve udformningen af spørgeskemaet skal det overvejes, hvorledes det skal distribueres – fysisk i papirformat eller elektronisk?

En fordel ved papirformatet er muligheden for at indsamle alle spørgeskemaer på samme tid. Derudover kan det formodes, at deltagerne vil reflektere grundigt over udsagnene, når de sidder med skemaet i hånden, og at der vil blive afsat konkret tid til at besvare det. Ulemperne er imidlertid, at det vil stille ufleksible ressourcekrav til deltagerne, da besvarelsen vil kræve deres fysiske tilstedeværelse. Yderligere er der risiko for, at interessekonflikter og magtforhold vil blive mere udtalte, hvis spørgeskemaerne distribueres og besvares, imens det samlede hold er til stede. Et andet forbehold ved fysisk distribuering af spørgeskemaerne er, at den indsamlede data vil skulle behandles manuelt, hvilket vil stille ressourcekrav til konsulenten.

Omvendt kan fordelene ved en elektronisk distribuering være mindskede ressourcekrav til konsulenten, idet skemaet kan udsendes uden at skulle være fysisk til stede, og data nemt og inden for et begrænset tidsrum kan behandles gennem det anvendte program. Samtidig kan det elektroniske spørgeskema siges at tilgodese deltagerne i kraft af fleksibiliteten i forhold til besvarelse. Således kan deltagerne selv – inden for en given svarfrist – vælge, hvornår de besvarer spørgeskemaet. Herudover kan det antages, at interessekonflikter og magtforhold bliver mindre udtalte, ved at den sam-

lede gruppe ikke til stede under selve distribueringen og besvarelsen. På den negative side er der dog risiko for, at deltagerne vil besvare spørgsmålene hurtigere og mindre velovervejet, når der ikke er afsat konkret tid og dermed ikke er styring på den situation, hvori spørgeskemaerne besvares.

Ud fra disse overvejelser ses det, at begge distribueringsformer har både fordele og ulemper i forhold til de psykologiske hensyn. Den elektroniske distribuering imødekommer imidlertid i høj grad projektets praktiske hensyn, hvorfor jeg vælger den til distribueringen af spørgeskemaet.

4.5.2.3 Analyse af procesdesignets spørgeskema

Når spørgeskemaerne er indsamlet, skal dataene behandles med henblik på at kunne tilbagemelde holdets oplevelser af de udledte temaer. Derfor stræbes der efter, at dataene gøres forståelig og opsummerer holdets besvarelser, så der opnås indsigt og inviteres til videre behandling. I den sammenhæng forstås *deskriptiv statistik* som opsummeringer af data, bl.a. ud fra generelle tendenser og spredning (Coolican, 1999, p. 215).

Når der anvendes en Likert-skala, bliver data først anvendelig, når besvarelserne relateres til hinanden (Coolican, 1999, p. 158). Gennemsnittet af besvarelserne kan i den sammenhæng illustrere gruppens gennemsnitslige holdning til det enkelte udsagn. Gennemsnittet udregnes ved at summere besvarelsernes numeriske værdier for derefter at dividere summen med antallet af besvarelser (Coolican, 1999, p. 228). Gennemsnittet udtrykker dog ikke, hvorvidt der hersker enighed eller uenighed, da der f.eks. både kan forekomme et gennemsnit på omkring 3, hvis gruppen har en generel ”hverken eller”-holdning, og hvis gruppen er splittet mellem ekstremerne ”meget uenig” og ”meget enig”. Af den grund finder jeg det nødvendigt at illustrere, hvorledes besvarelserne er fordelt. Det kan gøres ved at præsentere *besvarelsesfrekvensen*, som udregnes ved at summere de kategoriske besvarelser til hvert udsagn (Coolican, 1999, p. 223). Besvarelsesfrekvensen kan således illustrere uklarhed eller uenighed omkring det givne tema.

Databehandlingen af spørgeskemaerne vil altså beregne gennemsnit og besvarelsesfrekvenser, hvilket tilbageformidles i en feedbackrapport. Skabelon for denne findes i bilag 3.

4.5.2.3 Tilrettelæggelse af feedbackproces

For at tilgodese TDK's og elitesportsholdets tidsmæssige ressourcer tilstræbes det, at feedbackprocessen balancerer mellem muligheden for at opnå den ønskede indsigt, og at der ikke stilles for høje tidsmæssige krav.

I forbindelse med feedbackprocessen kan det overvejes, om trænerens deltagelse er en fordel eller ulempe. En fordel synes umiddelbart at være, at der dermed vil være tilstedeværelse af en formel autoritet, hvormed magtasymmetrierne direkte kan tilgås som en funktionel ressource. Det kan de, fordi medlemmerne kan udtrykke deres holdninger og oplevelser direkte til træneren, og at der herigennem kan opstå en parlamentariseret retning. Omvendt kan der opstå en risiko for, at de deltagende på baggrund af tilstedeværelsen af den formelle autoritet bevidst eller ubevidst undlader at tilkendegive synspunkter. Da procesdesignets hovedanliggende er at *diagnosticere holdets udviklingsområder* og ikke at intervenere, forekommer det mest relevant at vægte forudsætningerne for, at alle kan ytre sig ærligt, med henblik på at stille den mest præcise diagnose. Af den grund vurderer jeg, at feedbackprocessen bør tilrettelægges uden trænerens deltagelse.

Feedbackprocessen udformes konkret med fem faser. Den første fase består af en indledende præsentation af formål og rammesætning, mens anden fase omfatter tilbageformidling af data fra spørgeskemaerne. I feedbackprocessens tredje fase behandles temaer, som efterfølgende diskuteres i fjerde fase. Endelig prioriteres holdets væsentlige udviklingsområder i den afsluttende femte fase.

Præsentation af formål og rammesætning

Denne indledende fase udføres med en tidsramme på 5 minutter. For at deltagerne forstår processen og kan bidrage hertil, indledes der med at informere dem om processens formål. Dernæst informeres de om processens tidsmæssige rammer samt processens praktiske forløb. Af etiske årsager pointeres det desuden, at alle deltagere til enhver tid kan udgå af processen, at alt, der bliver sagt, vil være fortroligt, at der

skal holdes en konstruktiv dialog, og at alle er forbeholdt retten til at forholde sig tavse. På den måde tages der ikke alene højde for de etiske hensyn – der tages også et rammemæssigt forbehold for den selvcensurering, som vil kunne opstå som følge af magtasymmetrier.

Tilbageformidling af data

Denne fase udføres med en tidsramme på 20 minutter. Ifølge Harrison forudsætter diagnosens effekt, at holdet forstår den data, de præsenteres for (Harrison, 2004, p. 74). Derfor vil TDstm først gennemgås for deltagerne, og dernæst forklares de anvendte beregninger for gennemsnit og besvarelsesfrekvens.

Herefter gennemgås holdets resultater for hvert af spørgeskemaets 30 udsagn. I gennemgangen stræbes der efter, at deltagerne ikke påvirkes af konsulentens forståelse, hvorfor den undervejs ikke bør kommenteres på af konsulenten. Altså præsenteres resultaterne objektivt af konsulenten, så holdet motiveres til at deltage i behandlingen og håndteringen af informationerne (Harrison, 2004, p. 74).

I bilag 3 ses en skabelon for feedbackrapporten, som tilbageformidlingen foretages ud fra.

Behandling af temaer

Denne fase udføres med en tidsramme på 40 minutter. Når dataene fra spørgeskemaet er tilbageformidlet, opdeles deltagerne i mindre grupper, hvor de får til opgave at drøfte, forholde sig til og uddybe spørgeskemaets forskellige resultater ud fra de overordnede temaer fra TDstm. I denne fase skal deltagerne altså selv granske den fremkomne data og behandle dens årsager. Grupperne får udleveret et noteskema, som de *kan* benytte sig af (bilag 4). I denne fase har jeg valgt, at konsulenten fortsat skal forholde sig passivt, således at deltagerne ikke risikerer at blive præget af deres opfattelser, når de skal danne mening af holdets resultater.

Diskussion af temaer

Denne fase udføres med en tidsramme på 40 minutter. I forlængelse af behandlingsfasen kan det overvejes, om den skal udmønte sig i skriftlige tilbagemeldinger eller en diskussion i plenum. Fordelen ved skriftlige tilbagemeldinger synes at være de

lave tidsmæssige krav i selve feedbackprocessen samt en øget mulighed for at tilkende give meninger, uden at disse skal fremstilles for samtlige deltagere. Denne udformning kan altså tage hensyn til en mulig selvcensurering. En umiddelbar ulempe er dog, at der kun indsamles skriftlig data, hvormed relevante synspunkter kan mistes eller misforstås. Fordelen ved diskussionen i plenum er, at der kan skabes grundlag for dybere diskussioner og kulegravning af temaerne på tværs af de mindre grupper, ligesom der gennem dialogen skabes tværgående kendskab til holdninger på holdet. Samtidig giver denne version mulighed for aktivt at inddrage konsulenten i diskussionen og på den måde granske en registreret modstand mod selvindsigt. Omvendt medfører det, at grupperne skal præsentere deres holdninger for den samlede gruppe deltagere, imidlertid en risiko for, at interessekonflikter eller magtasymmetrier kan påvirke, hvad der ytres, og hvem der ytrer sig. Baseret på min analyse af modstand mod selvindsigt vælger jeg at vægte konsulentens aktive rolle, hvorfor procesdesignet udformes med diskussion af temaer i plenum. I den sammenhæng bliver det konsulentens opgave at sørge for, at alle deltagere kan få taletid, og at der etableres nogle rammer, som giver rum til, at alle kan give deres holdninger til kende.

Diskussionerne lydoptages med henblik på udarbejdelse af referater til den efterfølgende diagnoserapport.

Prioriteringer

Denne fase udføres med en tidsramme på 15 minutter. Når temaerne er blevet diskuteret, bliver deltagerne bedt om i plenum at prioritere, hvilke udviklingsområder de finder væsentlige for holdet at beskæftige sig videre med. Her ekspliciteres det, at alle deltagernes prioriteringer vil blive noteret som væsentlige udviklingsområder, hvad end de måtte have opbakning eller ej. Dette faciliteres som en gruppedialog, hvor konsulenten indgår aktivt ved at spørge ind til elementer i dialogen og trække tråde til diskussionsfasen. Dette lydoptages ligeledes med henblik på, at deltagernes prioriteringer kan indgå i den efterfølgende diagnoserapport.

Opsummerende udføres feedbackprocessen altså med en samlet tidsramme på 2 timer, hvor jeg vurderer, at der balanceres mellem den tilsigtede indsigt og de begrænsede ressourcemæssige krav til både TDK's konsulent og det deltagende hold. En skitse af feedbackprocessen kan ses i bilag 5.

4.5.2.3 Afsluttende diagnoserapport

Når feedbackprocessen er gennemført, behandles og sammenfattes dataene i en afsluttende diagnoserapport.

Rapporten vil ud fra den etiske retningslinje *fortrolighed* blive udarbejdet, så alt bliver uigenkendeligt. Konkret opbygges den ved først at beskrive formål, procesdesign og TDstm. Dernæst præsenteres deltagernes prioriteringer fra feedbackprocessen, som vil tage afsæt i samtlige af deltagernes tilkendegivelser for at bibeholde gennemsigtigheden og troværdigheden af diagnosen. Efterfølgende præsenteres referater af de optagede diskussioner og deltagernes tilkendegivelser i feedbackprocessen. Til sidst præsenteres holdets gennemsnit og frekvensfordeling for hvert af spørgeskemaets 30 udsagn.

Når diagnoserapporten er udarbejdet, udleveres den til samtlige holdmedlemmer for på den måde at bibeholde hensynet til interessekonflikter og magtasymmetrier indtil processens afslutning. Efterfølgende ligger der så en opgave i at klarlægge, hvorledes udviklingsområderne håndteres, hvilket enten kan foretages af konsulenten eller i samarbejde med holdet. Dette ligger dog uden for procesdesignets ambitioner, som blot er at diagnosticere udviklingsområderne for holdet.

Ud fra ovenstående retningslinjer har jeg udformet en skabelon for diagnoserapporten, som ses i bilag 6.

Kapitel 5. Aktionsforskningsprojektets afprøvningsfase

Dette kapitel udgør tredje fase af specialets aktionsforskningsprojekt, hvori jeg vil beskrive afprøvningen af det procesdesign, som jeg udformede i kapitel 4. Først vil jeg præsentere det elitesportshold, som procesdesignet afprøves på. Dernæst præsenteres afprøvningens forskellige faser: *aftale og forventningsafstemning, indsamling af spørgeskemaer, analyse af spørgeskemaer, feedbackproces* og til sidst *udarbejdelse og tilbageformidling af diagnoserapport*.

Afprøvningen har overordnet til formål at belyse, hvorvidt procesdesignet imødekommer specialets anliggende, og om det undervejs lykkes med de hensyn, som er analyseret relevante at forholde sig til.

5.1 Valg af elitesportshold til afprøvning

I dette afsnit vil jeg præsentere to elitesportshold, der begge tilbød sig som mulige kandidater til afprøvning af procesdesignet. Dernæst følger en vurdering af, hvilket hold der forekommer mest relevant.

To elitesportshold har tilkendegivet interesse i at deltage i specialet, men af praktiske årsager forekommer det ikke muligt at afprøve procesdesignet på begge hold. Derfor må det vurderes, hvilket hold der forekommer mest hensigtsmæssigt at arbejde videre med.

Det ene hold udgøres af en ungdomsafdeling, der beskæftiger sig med elitefodbold, altså en holdbaseret sportsgren. Afdelingen består af ca. 100 sportsudøvere i alderen 12-19 år samt 5 trænere. Ungdomsafdelingen er inddelt i træningsgrupper og kamphold, som varierer fra måned til måned og sæson til sæson. Samtidig udskiftes og flyttes spillerne jævnligt mellem de forskellige hold og træningsgrupper alt afhængigt af udvikling, præstationer og alder. Således forstås holdinddelingen og spillernes tilhørsforhold som varierende og flygtige.

Det andet hold består af Sportskarate.dk's Olympic Team (herfra omtalt som SOT), som dyrker karate på international eliteplan. Holdet fremstår som en træningsgruppe,

der dyrker en individuel sportsgren. Mere specifikt udgøres holdet af 1 chefræner og 22 atleter, hvoraf 81 % er eller har været tilknyttet forskellige landshold i verden. Atleterne er mellem 18 og 30 år, og størstedelen har været en del af SOT i mindst 2 år. Holdet har desuden tilkendegivet, at deltagerne er fleksible i forhold til deltagelse i projektet, hvilket også vil tilføre fleksibilitet til procesdesignets udførelse og afprøvning. Afsluttende vurderer jeg, at SOT's individuelle sportslige karakter er væsentlig at holde for øje i forhold til udvælgelse af det elitesportshold, der forekommer mest relevant for specialets anliggende: afprøvning af det udformede procesdesign til at diagnosticere holdets væsentlige udviklingsområder.

Et yderligere relevant forhold omkring SOT er, at jeg selv er atlet på dette hold. På den ene side kan dette sidestilles med TDK-konsulenternes tilknytning til de givne sportsforbund. På den anden side kan det medføre en række bias, som kan påvirke afprøvningen af procesdesignet.

En umiddelbar fordel ved ungdomsafdelingen i fodboldklubben forekommer at være sportsgrenens holdbaserede karakter, idet holdenes sportslige præstationer vil afhænge af medlemmernes fælles indsats. Derimod forekommer en central ulempe at være informanternes alder. Aldersgruppen adskiller sig både fra de landsholds TDK beskæftiger sig med og medfører desuden, jf. § 4 i lov om videnskabsetisk behandling af sundhedsvidenskabelige forskningsprojekter, at "Stedfortrædende samtykke på vegne af mindreårige forsøgspersoner skal afgives af forældremyndighedens indehaver" (Sundheds- og Ældreministeriet, 2017, p. 3). Det sportslige niveau vurderes som en anden ulempe ved fodboldholdet, idet TDK beskæftiger sig med landshold på internationalt. Af den grund kan denne informantgruppe anses som distanceret fra den egentlige praksis, som afprøvningen skal skabe værdi for. Afsluttende forekommer holdstrukturens varierende og flygtige karakter at være en ulempe, da det må antages, at medlemmernes indsigt i holdenes forhold vil være påvirket af disse strukturer.

En umiddelbar fordel ved SOT er holdets sportslige niveau. Da mere end halvdelen er tilknyttet landhold, og alle konkurrerer på internationalt niveau, synes holdet i højere grad at minde om de landshold, TDK beskæftiger sig med. Alderen på SOT-medlemmerne anses som en yderligere fordel, idet den også er mere lig de landshold,

TDK beskæftiger sig med. En tredje og essentiel fordel er holdets fleksible indvilligelse i at deltage i et valgfrit procesdesign, hvorfor procesdesignet kan udføres, som det er udformet i foregående kapitel. Dog forekommer karatens individuelle sportslige karakter som en umiddelbar ulempe, idet de sportslige præstationer i høj grad tilfalder den enkelte atlets indsats. Afsluttende kan forbeholdet vedr. mine tilhørsforhold til SOT siges at nærme sig TDK's arbejdsmæssige betingelser, da konsulenterne ligeledes er tilknyttet og har en relation til de hold, de arbejder med.

De forhold fremstår som væsentlige for udvælgelse af hold til afprøvning af mit procesdesign. Det første vedrører sportens *individuelle* eller *holdbaserede* karakter. I TDstm tilkendegives følgende: ”Vi anskuer også en træningsgruppe som et team, da de ofte er afhængige af hinanden og samarbejder om et fælles mål” (Team Danmark, 2018). På den baggrund vurderes det, at såvel fodboldklubben som SOT anses som relevante for afprøvning af specialets procesdesign. Det andet forhold vedrører informanternes *sportslige niveau og alder* – og som det fremgår af præsentationen af de to hold, er SOT både aldersmæssigt og niveaumæssigt tættere på den gruppe af sportshold, som TDK beskæftiger sig med.

Ud fra disse vurderinger vælger jeg at afprøve procesdesignet på SOT.

5.2 Aftale og forventningsafstemning med SOT

Specialets samarbejde med SOT indledtes gennem en dialog med chefræner Allan Busk. I denne dialog blev han præsenteret for undersøgelsens formål og herunder dens samarbejde med TDK. Her udtrykte Allan Busk ingen bekymringer omkring undersøgelsens interesse og formål, men derimod en overbevisning om, at den vil kunne gavne SOT. Således forekommer der altså tilsyneladende ingen konflikter mellem specialets, TDK's og SOT's interesser. Derfor vurderer jeg, at det udviklede procesdesign kan afprøves uden tilpasninger.

Undervejs blev det drøftet, hvorvidt Allan Busk personligt og på vegne af hele SOT ønskede at deltage med navns nævnelse, eller om de ønskede at deltage anonymt. Her udtrykte Busk ingen bekymring ved, at både han selv, klubben og holdet kunne genkendes i specialet. Herudover har alle medlemmer af SOT i samtykkeerklæringen

i spørgeskemaet givet samtykke til, at SOT er nævnt ved navn i specialet. Af den grund præsenteres Busk, klubben og holdet med navns nævnelse.

Busks informerede samtykke af deltagelse, undersøgelsens formål og dens proces er formelt tilkendegivet ved en samtykkeerklæring som findes i bilag 7, mens de resterende deltagere fra SOT har givet deres informerede samtykke i forbindelse med deres besvarelse af spørgeskemaet (bilag 1).

5.3 Indsamling af spørgeskemaer

Jf. det udformede procesdesign indledes diagnoseprocessen af SOT med holdets besvarelse af spørgeskemaet. Afprøvningen tilstræbes her at belyse spørgeskemaets beskaffenhed til at opnå indsigt i oplevelser, meninger og holdninger på et elitesportshold, samtidig med at der tages hensyn til interessekonflikter, magtasymmetrier og etiske forhold.

Forud for distribueringen af spørgeskemaet blev SOT informeret om den kommende undersøgelse, hvor alle inviteredes til at tilkendegive oppositioner mod en sådan undersøgelse. Der blev der ikke ytret eller registreret sådanne indsigelser, hvorefter spørgeskemaerne blev distribueret i Survey Xact (elektronisk spørgeskemaprogram). Dette foregik den 26. april 2019, med en deadline for besvarelse den 30. april 2019.

5.4 Analyse af spørgeskema

Efter SOT havde besvaret spørgeskemaet, blev dataene behandlet ud fra besvarelsesfrekvens og gennemsnit.

Ud af holdets 22 medlemmer gennemførte 18 spørgeskemaet, dvs. at 82 % af holdet besvarede spørgeskemaet. Frekvensen udregnes ud fra de 18 udfyldte spørgeskemaer, hvorfor der forekommer en omregningsprocent på 5,6 % pr. besvarelse. Disse udregninger er udført i Survey Xact. Gennemsnittet er udregnet ud fra besvarelsernes numeriske værdi, som er lagt sammen og derefter divideret med antallet af besvarelser. Disse udregninger er ligeledes udført i Survey Xact.

Konkret foretog jeg analysen den 1. maj 2019 og udførelsen tog omkring en halv time.

Om *adfærd* tilkendegav SOT's gennemsnit generelt en positiv opfattelse ved 4 af de 6 udsagn. Både ved udsagnet "Jeg synes, at atleternes kommunikation begrænser holdets forudsætninger for at præstere optimalt" og udsagnet "Jeg synes, at atleternes kommunikation begrænser holdets forudsætninger for at præstere optimalt" havde holdet et gennemsnit på 3,7, som tilnærmer sig kategorien "Enig" – og dette skal ses i lyset af, at begge disse udsagn må betragtes som værende negativt ladet. Ved begge disse udsagn var besvarelsene spredt mellem "Meget uenig" og "Meget enig", hvilket altså indikerer en intern uenighed herom. Ved udsagnene "Jeg mener, at stabens adfærd understøtter holdets forudsætninger for at præstere optimalt", "Jeg synes, at trænerens/træneres kommunikation understøtter holdets forudsætninger for at præstere optimalt" og "Jeg synes, at stabens kommunikation understøtter holdets forudsætninger for at præstere optimalt" var alle SOT-medlemmernes besvarelser fordelt mellem "Hverken eller" og "Meget enig". Ved udsagnet "Jeg mener, at atleternes adfærd understøtter holdets forudsætninger for at præstere optimalt" var besvarelsene fordelt på "Enig" og "Meget enig".

Om *roller* afspejlede holdets gennemsnit ved 12 af de 13 udsagn generelt positive opfattelser. Ved udsagnet "Jeg savner at modtage feedback fra trænerne" havde SOT et gennemsnit på 3, hvilket tilkendegiver en generel "Hverken eller"-opfattelse ud fra følgende fordeling:

	Respondenter	Procent
Meget uenig	2	11,1%
Uenig	7	38,9%
Hverken eller	1	5,6%
Enig	5	27,8%
Meget Enig	3	16,7%
I alt	18	100,0%

Figur 3: "Jeg savner at modtage feedback fra trænerne (bilag 8)".

Ved udsagnet "Jeg savner gennemgående kendskab til den sportslige rollefordeling på holdet", som havde et gennemsnit på 2,7, ses at 5 fra SOT erklærede sig "Enig" (4) eller "Meget enig" (1).

	Respondenter	Procent
Meget uenig	3	16,7%
Uenig	5	27,8%
Hverken eller	5	27,8%
Enig	4	22,2%
Meget Enig	1	5,6%
I alt	18	100,0%

Figur 4: ”Jeg savner gennemgående kendskab til den sportslige rollefordeling på holdet (bilag 8)”.

Lignende tilfælde ses ved yderligere 8 udsagn omkring roller, hvor besvarelsene fordelte sig på ulige kategorier i spændet mellem ”Meget uenig” og ”Meget enig” på trods af de positive gennemsnit ved 12 af udsagnene om roller.

Om *kultur* tilkendegav SOT’s gennemsnit generelt positive opfattelser ved alle udsagnene. Ved 8 af de 11 udsagn fordelte besvarelsene sig dog på ulige kategorier i spændet mellem ”Meget uenig” og ”Meget enig”. Dette ses bl.a. ved besvarelsesfordelingen til udsagnet ”Holdet har ikke nogen kendte eller tydelige værdier”, hvor besvarelsene fordeler sig således:

	Respondenter	Procent
Meget uenig	4	22,2%
Uenig	5	27,8%
Hverken eller	7	38,9%
Enig	1	5,6%
Meget Enig	1	5,6%
I alt	18	100,0%

Figur 5: ”Holdet har ikke nogen kendte eller tydelige værdier (bilag 8)”.

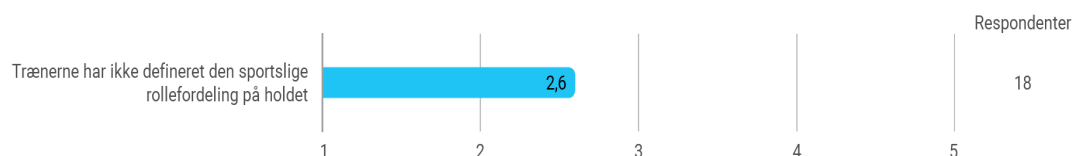
Ved de resterende tre udsagn om kultur var besvarelsene fordelt mellem ”Hverken eller” og ”Meget uenig” eller ”Meget enig”.

På tværs af adfærd, roller og kultur var deltagerne ikke fuldstændigt enige ved nogen af de 30 udsagn. Ved 2 af udsagnene var holdets besvarelser fordelt på to lignende kategorier (”Enig”/”Meget enig” eller ”Uenig”/”Meget uenig”). Ved 11 af udsagnene var besvarelsesfrekvensen fordelt mellem kategorierne ”Hverken eller”, ”Meget enig” og ”Meget uenig”. Således illustrerede spørgeskemaet altså, at holdmedlemmerne tilsyneladende var uenige ved 19 af de 30 udsagn.

I den forlængelse indikerer SOT's gennemsnit en negativ eller "Hverken eller"-opfattelse ved af 4 af de 30 udsagn. Det er dog, som jeg tidligere har påpeget, en svaghed ved gennemsnittet, at det ikke kan belyse fordelingen af besvarelsene. Dette illustrerer nedenstående eksempel:

Trænerne har ikke defineret den sportslige rollefordeling på holdet

	Respondenter	Procent
Meget uenig	4	22,2%
Uenig	6	33,3%
Hverken eller	3	16,7%
Enig	4	22,2%
Meget Enig	1	5,6%
I alt	18	100,0%



Figur 6: "Trænerne har ikke defineret den sportslige rollefordeling på holdet (bilag 8)".

Her ses et gennemsnit på 2,6, af hvilket det kan udledes, at SOT-medlemmerne generelt befinder sig et sted mellem "Uenig" eller "Hverken eller" til udsagnet om, at træneren *ikke* har defineret den sportslige rollefordeling på holdet. Dog viser besvarelsesfrekvensen, at 5 af de 18 deltagere erklærer sig "Enig" eller "Meget enig" i udsagnet. Lignende tilfælde ses ved 13 øvrige af spørgeskemaets 30 udsagn.

Afrundende konstateres det, at spørgeskemaet har inddraget størstedelen af SOT (82 % af holdet) og derudover har illustreret både enighed og ulige opfattelser. Holdets resultater er sammenfattet i SOT's feedbackrapport (bilag 8).

5.5 Afprøvningen af feedbackproces

Jf. det udformede procesdesign er feedbackprocessen fastsat til at skulle gennemføres inden for en tidsramme på 2 timer.

Afprøvningen af feedbackprocessen har til formål at belyse, hvorvidt feedbackprocessens udformning og afprøvning skaber det ønskede fundament for at diagnosticere

et elitesportsholds væsentlige udviklingsområder, og samtidig om det er lykkedes at imødekomme de forskellige hensyn.

Afprøvningen af det udformede procesdesigns feedbackproces fandt sted i Sportskareate.dk's lokaler i Aalborg den 1. maj 2019 kl. 20-22, hvor 15 ud af SOT's i alt 22 atleter deltog. I henhold til min tidligere vurdering (afsnit 4.5.2.3) deltog cheftræner Allan Busk ikke i feedbackprocessen.

Præsentation af formål og rammesætning

Feedbackprocessen blev indledt med at præsentere formål, rammer og opbygning. Tidsrammerne og opbygningen blev beskrevet i henhold til rammerne for den udformede feedbackproces. I den sammenhæng ekspliciterede jeg, at jeg påtog mig konsulentrollen og derfor ville forsøge at undgå at inddrage min personlige relation til SOT i feedbackprocessen. Derudover gjorde jeg det klart, at diskussions- og prioriteringsfasen ville blive lydoptaget med henblik på udarbejdelse af diagnoserapporten.

Præsentationen varede ca. 5 minutter, og der syntes ikke at forekomme noget videre bemærkelsesværdigt her.

Tilbageformidlingen af data

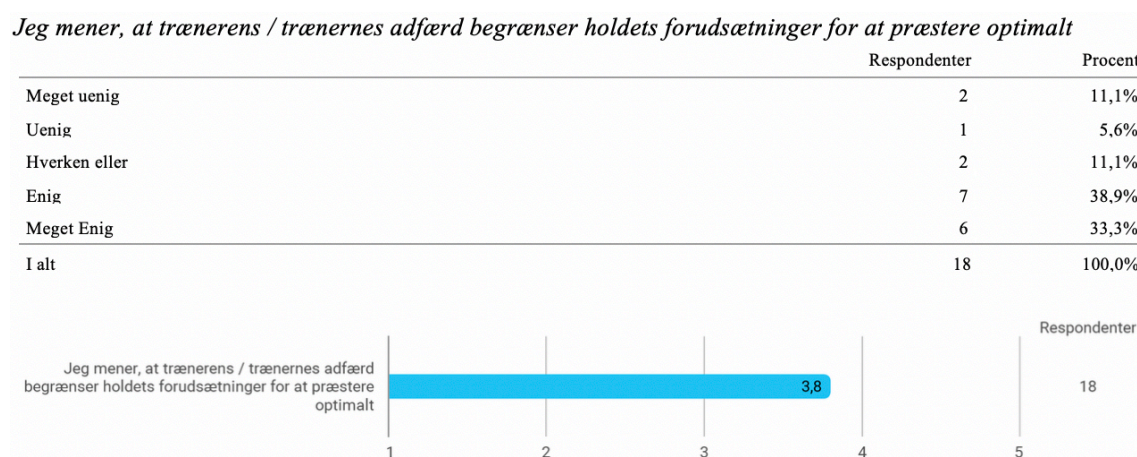
Her startede jeg med at uddele SOT's feedbackrapport til de fremmødte. Dernæst præsenterede jeg TDstm ved først at beskrive dens opbygning og dernæst forklare dens temaer ud fra den tilhørende tekst. Efterfølgende forklarede jeg begreberne gennemsnit og besvarelsesfrekvens. I den sammenhæng tydeliggjorde jeg, at begge resultater måtte tilgås i den efterfølgende behandlingsfase, og at resultaterne måtte holdes op imod udsagnets ladning. Til sidst gennemgik jeg holdets resultater for hvert af de 30 udsagn.

Tilbageformidlingsfasen blev gennemført på 30 minutter og overskred således procesdesignets tidsramme med 10 minutter. Under gennemgangen af TDstm stillede deltagerne løbende spørgsmål, hvilket jeg vurderede nødvendigt at tage mig tid til at besvare. Derudover opstod der undervejs dialoger, som jeg undervejs lod finde sted.

Behandling af temaer

Efter gennemgangen af holdets besvarelser blev deltagerne inddelt i fem grupper af tre personer, hvor de fik til opgave at behandle, diskutere og gennemgå resultaterne. Her blev der udleveret noteskemaer (bilag 4), som grupperne *kunne* anvende med henblik på den efterfølgende diskussion i plenum. Som udgangspunkt var jeg ikke aktiv i denne fase ud over at igangsætte den samt holde styr på tiden.

Denne behandlende fase varede 40 minutter. Undervejs registrerede jeg, at der blev taget afsæt i resultaterne, men at grupperne derudover diskuterede temaerne og udsagnene ud fra deres forskellige distinkte opfattelser af tilstandene på SOT. Derudover virkede alle 15 deltagere til at engagere sig, give deres holdninger til kende og til at føle sig hørt i grupperne. Hvad der efterfølgende synes bemærkelsesværdigt, er, at flere af grupperne forholdt sig uforstående til resultaterne ved følgende udsagn, da de ikke mente dette illustrerede tilstanden på SOT:



Figur 7: "Jeg mener, at trænerens/træneres adfærd begrænser holdets forudsætninger for at præstere optimal (bilag 8)".

I den forbindelse brød jeg den passive rolle og forklarede, at udsagnet kunne være blevet misforstået. I processen anerkendte både jeg og de uforstående grupper, at dette måtte være forklaringen på disse resultater.

Da jeg afsluttede denne fase, tilkendegav alle fem grupper, at de gerne ville have haft mere tid, da de ikke følte, de fik havde fået færdigbehandlet alle temaerne.

Diskussion af temaer

Herefter blev diskussion af temaerne i plenum indledt. Jeg indledte med at tydeliggøre, at jeg nu ville indtage en aktiv konsulentrolle ved at facilitere diskussionen omkring temaerne, stille opklarende spørgsmål og sikre, at alle fik mulighed for at tale.

Diskussionen af temaerne blev udført på 35 minutter. Jeg registrerede ingen uhenigtsmæssige konflikter, der krævede min håndtering. Derimod oplevede jeg, at deltagere fra samtlige af grupperne deltog aktivt i diskussionerne. Undervejs bød jeg ind med opklarende spørgsmål, når jeg syntes at registrere relevante tilkendegivelser, som blev omgået, eller som deltagerne ikke af sig selv diskutererede nærmere. Eksempelvis tilkendegav en deltager, at han ikke kendte sin sportslige rolle eller vidste, hvad der blev forventet af ham. Da jeg granskede denne udmelding, endte det med, at deltagerne tilkendegav, at der faktisk ikke fandtes nogen eksplicit rollefordeling eller -afklaring på SOT.

Prioriteringer

Efter temaerne var diskuteret, fik deltagerne til opgave i plenum at prioritere, hvad de fandt væsentligt at udvikle, forandre eller forbedre på SOT. Indledningsvist spurgte jeg deltagerne, hvad de ud fra holdets data, deres behandling af resultaterne og diskussionerne fandt væsentligt at udvikle. I den sammenhæng gjorde jeg det klart, at alle synpunkter ville blive anerkendt og være fortrolige, for at undgå selvcensurering af deltagernes holdninger.

Prioriteringsfasen blev udført på 17 minutter. Deltagerne nævnte af sig selv fem temaer, som afledte dialoger og drøftelser undervejs. Her stillede jeg løbende uddybbende og afklarende spørgsmål. Efterfølgende spurgte jeg så ind til elementer, som jeg havde bemærket fra diskussionen, hvilket foranledigede, at deltagerne prioriterede tre yderligere temaer. På den måde endte deltagerne med i alt otte temaer, som de anså som SOT's væsentlige udviklingsområder. Disse temaer var: *værdier, process mål, sociale relationer, afklaring af roller, forpligtelse til roller, rollemodeller, trænerressourcer, eksplicit kommunikation*. De fremgår mere uddybet i SOT's diagnose-rapport.

Jeg afsluttede feedbackprocessen med at beskrive den efterfølgende diagnoserapport, som siden ville blive uddelt til alle SOT-medlemmer.

I kølvandet på feedbackprocessen registrerede jeg, at 8 af de 15 deltagere dels fortsatte dialogerne om de kritiske elementer, som de havde fået øjnene op for, dels begyndte at snakke handlingsorienteret om, hvordan prioriteringerne kunne forbedres.

5.5 Diagnoserapport af SOT's væsentlige udviklingsområder

På baggrund af det afprøvede procesdesign har jeg udarbejdet en diagnoserapport for SOT (bilag 9).

Rapporten beskriver først procesdesignet og præsenterer dernæst TDstm. Herefter præsenteres holdets otte prioriteringer, som er udledt af afprøvningen af feedbackprocessen. Disse har jeg udformet ud fra lydoptagelsen af prioriteringsfasen og forsøgt at formulere dem respektfuldt. Samtidig har jeg gennemgående taget afsæt i deltagernes tilkendegivelser for at mindske egne bias. Herunder ses et eksempel på en af SOT's prioriteringer:

Værdier

Deltagerne syntes generelt ikke at kende til holdets værdier, og tilkendegav at der ikke findes nogle italesatte værdier. I den sammenhæng blev det understreget at det ville "være træls at få kastet nogle værdier i hovedet", men at "Det ville være nemmere at påtage sig og acceptere værdierne, hvis holdet arbejdede med og udviklede dem i fællesskab".

Figur 7: Værdier som et af SOT's udviklingsområder (bilag 9).

Efterfølgende er der udført referater af feedbackprocessens diskussioner om temaerne *adfærd, sportslige roller, sociale roller, ledelsesroller, tryghed, mål og værdier*. Disse referater har jeg forsøgt udelukkende at fundere i deltagernes tilkendegivelser. og for at gøre det konkret og håndgribeligt har jeg inddraget anonyme udtalelser fra deltagerne. Herunder ses et eksempel på et referat om ledelsesroller:

Sportslige roller

Der var der delte oplevelse af kendskabet til egne sportslige roller på holdet. Nogle kendte til og accepterede deres sportslige rolle på holdet. Andre oplevede, at de ikke kendte deres rolle, og dermed ikke vidste, hvad der forventedes af dem.

På baggrund af uenigheden, fandt deltagerne det meningsfuldt at tilsikre en rolleafklaring og sådan sørge for, at alle kender deres rolle samt kender til rollefordelingen på holdet. Her blev der sagt ”Både så man ved hvilke forventninger man selv skal leve op til, men også så man har tillid til at de andre kender at tager ansvar for deres roller.”

Figur 8: Referat af SOT's diskussion af temaet ”sportslige roller”(bilag 9).

Afsluttende præsenteres hvert spørgsmål fra spørgeskemaet med besvarelsernes fordelingsfrekvens og gennemsnit, hvilket er overført fra feedbackrapporten.

Efterfølgende blev diagnoserapporten sendt rundt til samtlige medlemmer af SOT, hvormed det udformede procesdesign anses som afviklet.

Udarbejdelse af rapporten tog sammenlagt 4 timer.

Kapitel 6. Aktionsforskningsprojektets evalueringsfase

Dette kapitel udgør fjerde fase af specialets afrapporterede aktionsforskningsprojekt. Her vil jeg evaluere det afprøvede procesdesign ud fra intentionen om at udvikle et procesdesign, der muliggør diagnosticering af væsentlige sportsspsykologiske udviklingsområder på et elitesportshold. Evalueringen vil konkret beskæftige sig med de ændringer, tilpasninger eller forbehold, afprøvningen af procesdesignet fordrer ud fra analysen af hensyn samt de beskrevne rammer.

Sådan vil jeg først evaluere procesdesignet ud fra de elementer, jeg inducerede i analyserne af henholdsvis praktiske, psykologiske og etiske hensyn. Herefter vil jeg sammenfattende evaluere procesdesignet ud fra de rammer, der er givet af samarbejdet med TDK.

6.1 Procesdesignets evne til at tilgodese kravet om praksisrelevante ressourceomkostninger

I det følgende vil jeg evaluere afprøvningen af procesdesignet ud fra analysen af praktiske hensyn. Her argumenterede jeg for nødvendigheden af, at procesdesignet gennemgående må tage hensyn til ressourceomkostningerne – både i forhold til TDK-konsulenternes arbejdsbetingelser og i forhold til de tidsmæssige krav for det deltagende hold. I den sammenhæng blev survey feedback udvalgt som metode, bl.a. fordi den ikke stiller urealistiske ressourcekrav til konsulent og deltagere. Kravene til konsulenten i forbindelse med survey feedback er således at udsende spørgeskemaer, behandle data, udføre feedbackproces og til sidst at udforme og tilbagemelde diagnoserapporten. Ressourcekravene til det deltagende hold består i at besvare spørgeskemaer, deltage i feedbackproces og modtage diagnoserapporten.

Spørgeskemaet introduceres med formidling af formål og intentioner, og dernæst følger samtykkeerklæring og præsentation af TDstm. Herefter følger de 30 udsagn med svarmuligheder på en Likert-skala. Tilsammen forventede jeg at spørgeskemaet ville tage omkring 15-20 minutter at besvare. Under udviklingen af procesdesignet overvejede jeg, om spørgeskemaet skulle distribueres gennem fysisk papirformat eller i et elektronisk format. Her vurderede jeg det mest hensigtsmæssigt med elek-

tronisk distribuering, primært for bedst muligt at kunne tage højde for besvarelsens ressourcekrav til både TDK og det deltagende hold. Under afprøvningen blev spørgeskemaet således distribueret gennem programmet Survey Xact, hvilket umiddelbart understøttede disse formodninger. Herudover hverken registrerede eller observerede jeg uvilje eller utilfredshed fra deltagernes side omkring ressourcekravene i forbindelse med spørgeskemaet. På den baggrund er det min vurdering, at spørgeskemaets udformning og distribuering stillede rimelige ressourcekrav til både konsulenten og deltagerne.

Efter spørgeskemaerne var indsamlet, blev holdets besvarelsesfrekvenser og gennemsnit udregnet og indskrevet i feedbackrapport-skabelonen. Denne behandling blev ligeledes foretaget gennem Survey Xact, og holdets resultater blev således blot eksporteret til skabelonen. Ved afprøvningen tog dette omtrent 30 minutter, hvilket jeg også vurderer stiller rimelige ressourcekrav til konsulenten.

I procesdesignet er feedbackprocessen udformet med en tidsramme på 2 timer for derved både at stille rimelige ressourcekrav og samtidig opnå den ønskede indsigt. Konkret var feedbackprocessen planlagt med 5 minutter til den indledende fase, 20 minutter til den informerende og oplysende fase, 40 minutter til den behandlende fase, 40 minutter til den diskuterende fase og til sidst 15 minutter til den prioriterende fase.

Ud fra afprøvningen oplevede jeg den indledende fases tidsramme på 5 minutter som rimelig, da den forløb som planlagt. Derimod oplevede jeg den informerende og oplysende fases tidsramme på 20 minutter som utilstrækkelig. Først og fremmest havde jeg travlt med at gennemføre det planlagte. Derudover fulgte der en række opklarende spørgsmål efter præsentationen af TDstm, ligesom der løbende opstod dialoger, da jeg præsenterede SOT's resultater. Under afprøvningen gav jeg plads til disse spørgsmål og dialoger, hvilket medførte, at denne fase tog omkring 30 minutter. I den forlængelse finder jeg det fortsat relevant at give plads til opklarende spørgsmål under præsentationen og forklaringen af TDstm, hvorfor denne fase vil tilpasses til en tidsramme på 30 minutter. Derimod forekommer dialogerne under præsentationen af holdets resultater uhensigtsmæssige. Ikke mindst fordi der er risiko for, at de vil komme til at præge den efterfølgende behandlingsfase, eksempelvis gennem interes-

sekonflikter og magtasymmetrier, der kunne fremgå af disse dialoger. Af den grund må det ekspliciteres yderligere, at resultaterne ikke kommenteres og drøftes i tilbageformidlingsfasen.

Også i den behandlende fase forekom tidsrammen på 40 minutter utilstrækkelig. Her blev det nødvendigt for mig at fremskynde processen for at overholde den planlagte tidsramme, og derudover udtrykte deltagerne direkte at have brug for mere tid. Da jeg registrerede en gavnlig menings- og forståelsesproces af både resultater og distinkte opfattelser i denne fase, synes det uhensigtsmæssigt, at deltagerne følte sig begrænset af tidsrammen. Derfor tilpasses behandlingsfasen i det endelige procesdesign til en tidsramme på 60 minutter. Ydermere forholdt flere af grupperne sig uforstående til nogle af resultaterne. Både procesdesignet og en manglende registrering i situationen gjorde, at jeg ikke granskede disse episoder videre undervejs. Efterfølgende forekommer det imidlertid relevant at have tid til at tilgå sådanne tilfælde, hvilket understøtter tilpasningen af denne fases tidsramme.

Den diskuterende fase blev udført på 35 minutter, hvor jeg oplevede, at de syv temaer blev gransket og diskuteret fra forskellige vinkler, ligesom der var tid til, at alle kunne tilkendegive deres holdninger. Derudover havde jeg som konsulent også de tidsmæssige forudsætninger for at kunne indgå aktivt i denne fase. På den baggrund forekommer tidsrammen på 40 minutter hensigtsmæssig at fastholde.

Den afsluttende prioriterende fase blev afprøvet med en tidsramme på 15 minutter. Her bragte deltagerne først prioriteringer op, hvorefter jeg spurgte ind til registrerede elementer af diskussionsfasen. Igen oplevede jeg, at deltagerne og jeg selv havde de tidsmæssige forudsætninger for at kunne gennemgå denne fase meningsfuldt. Under afprøvningen blev den udført på 17 minutter, hvormed tidsrammen på 15 minutter forekommer hensigtsmæssig at fastholde.

Baseret på mine erfaringer fra afprøvningen har jeg vurderet det nødvendigt at tilpasse tidsrammen for feedbackprocessen, så den endeligt ser således ud:

- Indledende fase: 5 minutter
- Informerende og oplysende fase: 30 minutter
- Behandlende fase: 60 minutter
- Diskuterende fase: 40 minutter
- Prioriterende fase: 15 minutter.

Den samlede tidsramme opjusteres altså til 2 timer og 30 minutter.

Efter feedbackprocessen udarbejdede jeg SOT's diagnoserapporten til efter skabelonen hertil. Jeg startede med at skrive en sammenfatning af holdets prioriteringer og dernæst referat til den diskuterende fases diskussioner om de syv temaer. Afsluttende blev holdets resultater fra spørgeskemaerne overført til denne rapport. Dette tog samlet set 4 timer. På den ene side kan arbejdet med rapporten anses som ressourcekrævende for TDK, men på den anden side er det helt essentielt for hele processens anliggende. I den forbindelse blev det tidligere overvejet, om der skulle indsamles skriftlige tilbagemeldinger på behandlingsfasen for derved at mindske ressourcekravene til udarbejdelsen af diagnoserapporten. Under afprøvningen syntes den værdifulde forståelse imidlertid at blive styrket af diskussionerne og dialogen om prioriteringer – og derudover blev det også muligt for mig at indtage en aktiv konsulentrolle til at forebygge eller modvirke modstand mod selvindsigt. På det grundlag vurderer jeg det nødvendigt at fastholde procesdesignets udformning i disse aspekter – på trods af de ressourcemæssige omkostninger, det medfører for TDK.

6.2 Procesdesignets evne til at anerkende og tage højde for interessekonflikter og magtasymmetrier

I dette afsnit evalueres afprøvningen af procesdesignet ud fra de analyserede psykologiske hensyn omkring interessekonflikter og magtasymmetrier.

I afsnit 4.3.2.1 blev der argumenteret for en mulig iboende interessekonflikt i en gruppe, som skal præstere i fællesskab (Morgan, 2006, p. 157). I den forlængelse udledte jeg, at der må formodes at kunne herske modsatvirkende eller konfliktfyldte interesser på et elitesportshold, som kan påvirke holdmedlemmernes forskellige opfattelser af, hvad der er væsentlige udviklingsområder. Magt blev her beskrevet som

et medie til at afgøre, hvem der gør eller får hvad, hvornår og hvordan (Morgan, 2006, p. 166). Desuden blev magt forbundet til formel autoritet, kontrol over beslutningsprocesser eller kontrol over strukturer, regler og normer (Morgan, 2006, pp. 166ff). Ud fra den forståelse fandt jeg det således essentielt at sikre alle deltagers mulighed for at ytre sig samt at minimere risikoen for, at magtasymmetrier vil kunne forårsage såvel bevidst som ubevidst selvcensurering.

Ved udformningen af procesdesignet blev dette hensyn bragt i spil ved 1) at tilstræbe deltagerinddragelse, 2) at lade deltagerne være fundament for den stillede diagnose og 3) at udforme nogle rammemæssige forhold, som kunne modvirke bevidst og ubevidst selvcensurering. I den sammenhæng blev survey feedback vurderet som en deltagerinddragende metode, hvor holdets medlemmer inddrages gennem spørgeskemaer og feedbackproces og derigennem ansvarliggøres for diagnosen.

Med spørgeskemaerne blev deltagerne konkret inddraget, ved at samtlige medlemmer blev inviteret til anonymt at tilkendegive deres holdninger eller oplevelser. Spørgeskemaerne var således en konkret mulighed for, at alle holdets medlemmer kunne bidrage ligeligt og anonymt til at forstå holdets væsentlige udviklingsområder. Under afprøvningen blev det samlede SOT inviteret til at besvare spørgeskemaet. Ud af i alt 22 holdmedlemmer besvarede 18 spørgeskemaet, dvs. 82 % af SOT. I den optik synes det tilsikret, at alle fik muligheden for at ytre sig.

Herudover var SOT's besvarelsesfrekvens ved blot 2 af de 30 udsagn fordelt på to lignende kategorier ("Enig"/"Meget enig" eller "Uenig"/"Meget uenig"), og ved 19 af de 30 udsagn var holdets besvarelser fordelt på modsatrettede kategorier i spændet mellem "Meget enig" og "Meget uenig". Således illustrerede resultatet af spørgeskemaet ulige opfattelser på SOT, hvilket både kan tolkes som, at denne del af procesdesignet modvirkede bevidst og ubevidst selvcensurering, samt at den tog højde for interessekonflikter.

Eftersom kun 15 ud af holdets 22 medlemmer deltog i feedbackprocessen, er der 7 holdmedlemmer, hvis opfattelser ikke blev belyst i afprøvningen. På den måde modvirkede det begrænsede deltagerantal procesdesignets hensynstagen til, at alle stem-

mer blev hørt, og dette forekommer således som et forbehold ved afprøvningens resultater.

Under udformningen af feedbackprocessen overvejede jeg, om træneren skulle deltage eller ej. Fordelen ved deltagelse syntes at være, at interessekonflikter og magtasymmetrier her kunne tilgås som funktionelle udviklingsressourcer. Ulempen var imidlertid en risiko for, at trænerens tilstedeværelse ville holde deltagerne tilbage fra at tilkendegive deres synspunkter. Under afprøvningen registrerede jeg konstruktive og kritiske opfattelser af cheftrænerens adfærd, kommunikation og ledelsesrolle, hvilket bl.a. ses af nedstående referat fra SOT's diagnoserapport (bilag 9):

Ledelsesroller

Træneren menes generelt at udfylde sin rolle godt, og siges at "gå all-in og ville alles bedste". Ift. træneres rollefordeling og formidling af roller, mener nogle af deltagerne at denne kan forbedres. Her blev der kommenteret at "det nok udmunder af den manglende eksplicitte kommunikation." I den sammenhæng blev det igen pointeret at der savnes individuel feedback, som igen blev forbundet til de trænerressourcer, der er til rådighed på holdet.

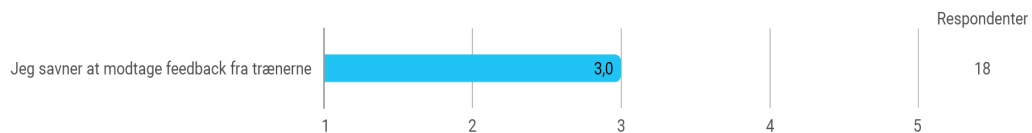
Figur 9: Referat af SOT's diskussion af temaet "ledelsesroller (bilag 9)".

Uden at have afprøvet det omvendte er det sandsynligt, at sådanne ytringer var udeblevet, hvis træneren havde været til stede. På den baggrund er det fortsat min vurdering, at det er en relevant hensyntagen til bevidst eller ubevidst selvcensurering på baggrund af magtasymmetrier, at træneren ikke indgår i feedbackprocessen.

Dette til trods synes et tilfælde under afprøvningen efterfølgende at indikere, at deltagerne alligevel censurerede deres udtalelser om træneren. Det drejer sig konkret om følgende udsagn og tilhørende data:

Jeg savner at modtage feedback fra trænerne

	Respondenter	Procent
Meget uenig	2	11,1%
Uenig	7	38,9%
Hverken eller	1	5,6%
Enig	5	27,8%
Meget Enig	3	16,7%
I alt	18	100,0%



Figur 10: "Jeg savner at modtage feedback fra træneren (bilag 8)".

Det blev af deltagerne i feedbackprocessen forklaret som manglende trænerressourcer og ikke utilfredsstillende ledelsesadfærd fra trænerens side. Retrospektivt kan der imidlertid formodes at være foregået en enten bevidst eller ubevidst censurering af den direkte utilfredshed, som 8 af de 18 atleter havde tilkendegivet i spørgeskemaet. På den måde ser jeg altså indicier for, at magtasymmetrier – på trods af de hensyn, som er forsøgt taget – stadig har haft en indflydelse på, hvordan deltagerne har ytret sig i feedbackprocessen.

Det også diskuteres, om der under udformningen af procesdesignet burde være taget højde for en eventuel interessekonflikt og en magtasymmetri mellem procesdesignet og TDstm. Sådanne forhold er som udgangspunkt negligeret, i kraft af samarbejdet med TDK, hvoraf det forekom naturligt og nødvendigt at tage afsæt i TDstm. På sin vis har dette medført en magt over de beslutningsprocesser, procesdesignet tillader. Ydermere kan det antages, at formuleringerne og anvisningerne fra TDstm (figur 2) har kontrolleret strukturer, regler og normer og dermed strømlinet og styret de handlinger, meninger, normer og adfærd, gruppen har ytret sig på baggrund af. TDK's egen beskrivelse af modellen har altså en magt, der fordrer det deltagende hold hen imod TDK's ønskede retning. I den forstand kan det udformede procesdesign siges at besidde et af rammerne bestemt uomgængeligt forbehold, som udspringer af samarbejdet med TDK. Dette vil blive diskuteret nærmere i kapitel 7.

6.3 Procesdesignets evne til at forebygge eller modvirke modstand mod selvindsigt

I dette afsnit vil jeg evaluere afprøvningen af procesdesignet i forhold til det analyserede psykologiske hensyn omkring modstand mod selvindsigt.

I afsnit 4.3.2.2 argumenterede jeg for, at grupper besidder en modstand mod selvindsigt (Krogager, 1998, p. 89). Med inspiration fra det psykodynamiske perspektiv

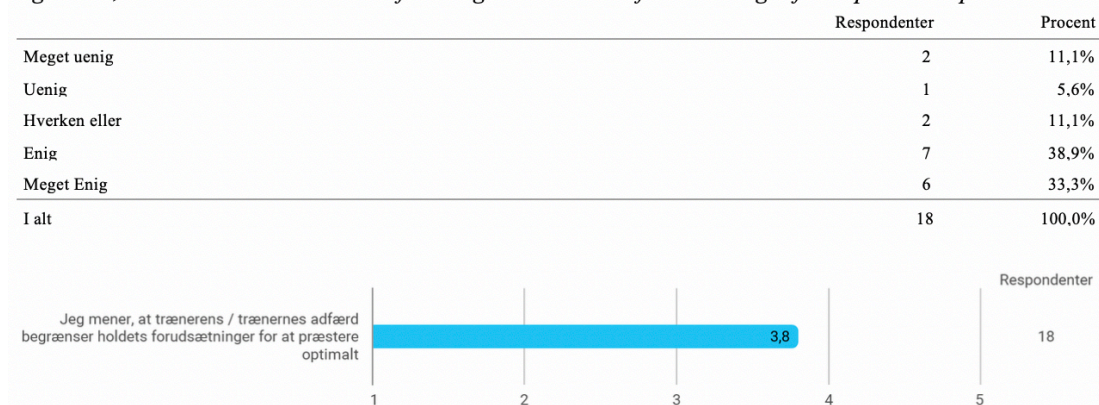
menes der altså at eksistere kræfter i grupper, som modarbejder gavnlig selvindsigt. Dette blev forklaret ud fra to modsatvirkende interesser, hvor der på den ene side stræbes bevidst efter at forbedre værende og problematiske tilstande, og der på den anden side opstår en ubevidst modstand mod at forandre de gældende tilstande (Ewen, 2003, pp. 20-25). Ifølge Bion menes de samme tendenser at forekomme i arbejdsgrupper, hvorfor jeg antog, at de også forekommer på et elitesportshold (1969, p. 164).

Ved udformningen af procesdesignet blev der taget hensyn til en evt. deltagermodstand mod selvindsigt ved at stræbe efter konsulentens aktive rolle i dele af processen. I den sammenhæng vurderede jeg det muligt at udforme en aktiv konsulentrolle med survey feedback-metoden. Således involveredes konsulentens ekspertviden i feedbackprocessens diskussionsfase og prioriteringsfase for derigennem at kunne forebygge eller modvirke eventuelle modstands- eller afværgeteknikker, der tidligere benævnt som *tavshed*, *dobbeltkommunikation*, *problemforskydning*, *rationalisering*, *kollektiv intellektualisering*, *rolleforskydning* og *special-alliancer* (afsnit 4.3.2.2).

Afprøvningen af procesdesignet synes umiddelbart at understøtte behovet for konsulentens involvering. Dette kan illustreres med et eksempel fra den afprøvede diskussionsfase, hvor en deltager tilkendegav, at denne ikke kendte til eller havde hørt om holdets værdier. Her involverede jeg mig ved at afsøge årsagen hertil, hvilket foranledigede en tilkendegivelse af, at holdet aldrig havde ytret eller arbejdet med dets værdier. Jeg vurderer, at min involvering i situationen medvirkede positivt til den selvindsigt, som blev opnået.

I et andet tilfælde i behandlingsfasen stillede flere af grupperne sig uforstående over for udsagnet om trænerens adfærd (se figur 11). I lyset af modstand mod selvindsigt kan dette betragtes som en modstands- eller afværgeteknik.

Jeg mener, at trænerens / trænerens adfærd begrænser holdets forudsætninger for at præstere optimalt



Figur 11: "Jeg mener at trænerens/trænerens adfærd begrænser holdets forudsætninger for at præstere optimalt (bilag 8)".

I afprøvningen blev resultatet forklaret som en misforståelse af, at der i udsagnet står "begrænser" og ikke "understøtter". Dette på trods af, at SOT var eksplicit informeret om, at udsagnene undervejs ville have forskellig ladning og at udsagnet blot var nummer to i spørgeskemaet. Altså må det være begrænset, hvor disponerede deltagerne på det tidspunkt var for at læse det som "understøtter" (positiv ladning). I den forbindelse vil jeg argumentere for, at holdets resultater for dette udsagn udtrykte holdets faktiske opfattelser, og på den måde kan negligeringen af resultaterne fortolkes som diverse modstands- eller afværgeteknikker, eksempelvis tavshed, problemforskydning eller rationalisering.

I situationen hverken registrerede eller håndterede jeg dette tilfælde som modstand mod selvindsigt, men tilkendegav derimod blot, at udsagnet kunne være blevet misforstået. Efterfølgende synes dette tilfælde at illustrere flere forbehold, både omkring procesdesignet og min formåen som konsulent. Først og fremmest virker det uhensigtsmæssigt, at procesdesignet fordrer en passiv konsulentrolle i behandlingsfasen. Dette bør derfor ændres. Herudover formåede jeg hverken at registrere eller modvirke dette som modstand mod selvindsigt. Dette kan både forklares ud fra min begrænsede praktiske erfaring med konsulentrollen og ud fra min tilknytning til SOT – sidstnævnte forstået på den måde, at jeg lige så meget som deltagerne i feedbackprocessen var en del af den modstand mod selvindsigt, der forekom. Således kan man også forholde sig kritisk til, hvorvidt jeg i andre henseender af afprøvningen ikke har formået at registrere tilfælde af SOT's modstand mod selvindsigt. Og videre kan det

overvejes, om TDK-konsulenternes tilknytning til de landshold, de arbejder med, involverer dem i så stort et omfang, at det bliver vanskeligt at tage højde for holdenes eventuelle modstand mod selvindsigt. Min personlige tilknytning til SOT synes altså at være et centralt forbehold for procesdesignet og dermed også for de resultater, som er opnået. Dette vil blive diskuteret nærmere i kapitel 7.

6.4 Procesdesignets imødekommelse af de etiske retningslinjer

I dette afsnit evalueres afprøvningen af procesdesignet ud fra de analyserede etiske hensyn.

I afsnit 4.3.3 analyserede jeg en række mikroetiske forhold, som procesdesignet måtte tage hensyn til. Etik blev her forstået som moralsk videnskabelig opførsel og at vedrøre, hvordan den videnskabelige praksis bør udføres (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 106). Dette mener jeg er gennemgående kriterier uanset metoder, hvorfor jeg valgte ikke at vurdere metoderne herudfra. Disse hensyn indgik dog i den efterfølgende udvikling af procesdesignet.

I afsnit 4.3.3 beskrev jeg tre etiske retningslinjer: *fortrolighed*, *konsekvenser* og *forskerens rolle*. Disse vil jeg i det følgende evaluere procesdesignet og afprøvningen ud fra.

Fortroligheden handler konkret om at beskytte deltagerne, så de ikke fremstilles imod deres vilje. Af den grund blev spørgeskemaet udformet anonymt, så alle SOT-medlemmernes besvarelser kunne behandles uigenkendeligt. Desuden tydeliggjorde jeg i samtykkeerklæringen, at alt data vil blive slettet efter processens afslutning. Herudover blev feedbackprocessen rammesat, så ingen skulle føle sig tvunget til at tilkendegive synpunkter eller stå til ansvar for eller retfærdiggøre egne holdninger. Afsluttende er også diagnoserapporten udformet anonymt, så ingen kan genkendes. Alle, som påbegyndte spørgeskemaet, gennemførte det også, og jeg registrerede ingen utilfredshed eller utilpashed omkring fortroligheden i feedbackprocessen. Således synes fortroligheden gennemgående at være imødekommet i udformning og afprøvning af procesdesignet.

Konsekvenserne af procesdesignet vedrører fordele og risici samt et etisk princip om tilgodesende, hvor risikoen for uhensigtsmæssige konsekvenser tilstræbes at være så lille som mulig (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 118). I den sammenhæng overvejede jeg under udviklingen af procesdesignet, om der kunne opstå konflikter, hvis træneren deltog i feedbackprocessen. Her blev det konstateret hensigtsmæssigt at gennemføre feedbackprocessen uden trænerens deltagelse, bl.a. for at tilgode eventuelle konflikter. Herudover fordrer procesdesignet, at konsulenten rammesætter en konstruktiv dialog i feedbackprocessen, netop også for at undgå konflikter og evt. håndtere dem, såfremt de måtte opstå. Under afprøvningen prægede det tilgodesende element procesdesignet i overensstemmelse med de ovenstående overvejelser, hvorfor jeg vurderer, at både procesdesignet og afprøvningen har forholdt sig etisk til dets konsekvenser.

Den sidste etiske retningslinje vedrører forskerens rolle og er beskrevet ud fra etisk forståelse og moralsk integritet (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 119f). I den forbindelse blev det understreget, at forskeren bør stræbe efter en videnskabelig gennemsigtighed i forhold til grundlaget for konklusionerne. Denne gennemsigtighed ses i procesdesignet og afprøvningen bl.a. ved, at feedbackrapporten udelukkende funderes i data fra spørgeskemaerne, og i diagnoserapporten ved at konsulenten udelukkende refererer til deltagernes tilkendegivelser. Således menes konsulentens konklusioner i procesdesignet at leve op til princippet om gennemsigtighed. I den forlængelse opstår der dog et forbehold, idet diagnoserapporten stadigvæk vil afhænge af, hvordan konsulenten forstår det sagte – hvilket formentlig vil været præget af den forforståelse, konsulenten måtte besidde. Her kan det antages, at min personlige tilknytning til og forståelse af SOT har påvirket min formulering af holdets diagnoserapport, selvom jeg har forsøgt udelukkende at tage afsæt i deltagernes tilkendegivelser.

Derudover udmøntede de tre ovenstående etiske retningslinjer i, at alle deltagerne fra SOT samt Allan Busk underskrev en samtykkeerklæring (bilag 1 & 7). Herigennem blev alle deltagere formelt informeret om rettigheder, fortrolighed, konsekvenser og forskerens rolle, hvilket således understøtter procesdesignets etiske beskaffenhed.

I den forlængelse kan procesdesignets makroetiske beskaffenhed diskuteres. Dette forstås som de større kontekstuelle sammenhænge, projektet forekommer i (Kvale &

Brinkmann, 2015, p. 105). Altså hvorvidt specialets genstandsfelt tilvejebragte udprøvet af makroetisk forsvarlige kontekstuelle forhold, og om den tilvejebragte viden gavner de kontekstuelle forhold etisk. De kontekstuelle forhold er indtil nu blevet tilgået gennem antagelser om elitesportsverdenen og gennem beskrivelsen af TDK. Om elitesportsverdenen argumenterede jeg for, at der medfølger et præstationsorienteret fokus – både fra de sportslige aktørers side og fra samfundets side (afsnit 1.2). TDK's kontekst beskrev jeg ud fra formålet om at understøtte de danske landsholds optimale sportslige præstationer (afsnit 3.1). Ud fra den forståelse retfærdiggjorde jeg at specialet ville beskæftige sig med et præstationsorienteret procesdesign. Man kan dog anfægte denne beskaffenhed, da sportspsykologer de seneste år har rettet fokus på *mental sundhed* inden for elitesport (Bauman, 2016, p. 135). De mener i den forbindelse, at der forekommer en udpræget mental risiko, ved at elitesporten involverer konkrete forventninger og ambitioner om at *skulle* være succesfuld (Bauman, 2016, pp. 135-138). Den mentale risiko opstår, ved at det er usandsynligt at alle sportslige aktører, kan efterleve sådanne forventninger og ambitioner. Set i det lys kan man både anfægte specialets præstationsoptimerende genstandsfelt og derfor også argumentere for, at procesdesignet tilvejebringer en viden som uensigtsmæssigt understøtter nogle negative kontekstuelle forhold inden for elitesporten.

6.5 Procesdesignets samlede bidrag til at diagnosticere væsentlige udviklingsområder med afsæt i Team Danmarks sportspsykologiske teammodel

I dette afsnit vil jeg evaluere procesdesignets samlede bidrag til at diagnosticere et holds væsentlige udviklingsområder ud fra de temaer, der er givet i TDstm. Jeg fokuserer her på spørgeskemaet og dets udformning, feedbackprocessen og diagnoserapporten.

Spørgeskemaet

Spørgeskemaet blev udformet med 30 spørgsmål ud fra en række temaer udledt af TDstm's beskrivelser af adfærd, roller og kultur. Grundet mit samarbejde med TDK må temaerne fra TDstm bibeholdes. Omfanget på 30 spørgsmål fandt jeg i evalueringen af praktiske hensyn hensigtsmæssig at bevare. Derudover evaluerede jeg, at udsagnene både syntes relevante for at tilgå interessekonflikter, magtasymmetrier og

modstand mod selvindsigt og samtidig blev forstået som tilsigtet. Derfor vælger jeg, at samtlige udsagn fra det udformede spørgeskema beholdes.

I udformningen af spørgeskemaet besluttede jeg at anvende en Likert-skala som svarmodel. Under afprøvningen oplevede jeg, at den frembragte data kunne tilbageformidles på forståelig vis og samtidig belyste SOT's ulige opfattelser. Derfor vurderer jeg at skalaen er meningsfuld at bevare. I afsnit 4.5.2.1 påpegede jeg at kategorien "hverken eller" kan anses som en svaghed ved Likert-skalaen, ved at fremstå tvetydig, idet den både kan udtrykke en neutral position eller en splittelse mellem de to ekstremer (Coolican, 1999, p. 158). Ved SOT svarede medlemmer kategorien "hverken eller" 25 af de i alt 30 udsagn. Set i lyset af uklarheden ved denne kategori, har disse besvarelser altså ikke direkte været udtryk for uenigheder. For at øge sådan indsigt og imødekomme svagheden ved kategorien "hverken eller", finder jeg det hensigtsmæssigt at ændre skalaen så kategorien "hverken eller" udgår. Derfor vil skalaen i det endelige spørgeskema se således ud:

Meget uenig	Uenig	Enig	Meget enig
1	2	3	4

I den forlængelse kan udsagnenes varierende ladninger også diskuteres. Nogle af deltagerne fra SOT udtrykte i feedbackprocessens behandlingsfase, at de mente, at udsagnet "Jeg mener, at trænerens/trænernes adfærd begrænser holdets forudsætninger for at præstere optimalt" var blevet misforstået. Således kunne dette udsagn ændres til "Jeg mener, at trænerens/trænernes adfærd understøtter holdets forudsætninger for at præstere optimalt" for på den måde at mindske usikkerheden om, hvorvidt resultaterne afspejler udsagnets egentlige intention (Coolican, 1999, p. 31). På den ene side kunne det øge spørgeskemaets *reliabilitet*, hvis ladningerne blev ensrettede, idet det kunne mindske risikoen for fejllæsning af udsagnet. På den anden side menes varierende ladninger at opfordre til velovervejede og reflekterede besvarelser – hvilket igen kan betragtes som en hensyntagen til den selvcensurering, som antageligt ville forekomme ved mere automatiserede besvarelser. Der er med andre ord både argumenter for og imod at bevare de varierende ladninger. Her havde det været en fordel, hvis procesdesignet kunne have gennemgået mere end én afprøvning, så også en variant af spørgeskemaet med ensrettede ladninger kunne afprøves – og så

resultaterne af de to varianter efterfølgende kunne sammenlignes. Da dette ikke har været muligt, kan det ud fra afprøvningen ikke vurderes om de varierende ladninger har gavnet eller begrænset indsigten i uenigheder og modstand mod selvindsigt. Men i og med der blev fundet uenigheder på SOT ved 19 af de 30 udsagn bevarer ladningerne imidlertid for nu.

Det tilpassede spørgeskema kan findes i bilag 10.

Feedbackprocessen

På baggrund af afprøvningen vil feedbackprocessen fortsat være opdelt i de samme fem faser: 1) indledende præsentation af formål og rammesætning, 2) tilbageformidling af data fra spørgeskemaerne, 3) behandling af temaer, 4) diskussion af temaer og 5) prioritering af holdets væsentlige udviklingsområder.

På baggrund af evalueringen af ressourceomkostninger tilpasses tidsrammerne for tilbageformidlingen af data fra spørgeskemaerne og behandling af temaer til hhv. 30 og 60 minutter, hvilket medfører en ændret tidsramme fra 2 timer til 2 timer og 30 minutter.

Derudover kan afprøvningen af feedbackprocessen kritiseres for, at procesdesignet fordrede en passiv rolle i behandlingsfasen, hvilket førte til forskellige tilfælde af selvcensurering og modstand mod selvindsigt. Derudover formåede jeg ikke i situationen at registrere disse tilfælde, hvorfor jeg hverken fik håndteret censureringen eller modstanden mod selvindsigt. Af den grund ændres procesdesignet, så konsulenten tilskrives en aktiv rolle i både behandling, diskussion og prioritering. Derudover ekspliciteres det, at konsulenten må være bevidst om sit forhold til det hold, der diagnosticeres – og på den måde prøve at gøre sig bevidst om, hvordan han selv kunne blive påvirket af interessekonflikter, magtasymmetrier eller modstand mod selvindsigt under feedbackprocessen.

Skitsen af den tilpassede feedbackproces kan ses i bilag 11.

Diagnoserapporten

Afprøvningen af procesdesignet udmundede i en diagnoserapport om SOT's væsentlige udviklingsområder. Rapporten indeholdt otte konkrete prioriteringer, som holdets deltagere tilkendegav. Således synes diagnoserapporten at imødekomme speciallets anliggende ved at muliggøre *diagnosticering af væsentlige sportpsykologiske udviklingsområder for et elitesportshold med afsæt i TDstm*. Heraf bemærker jeg at alle otte prioriteringer i forskellige henseender er forbundet til og forankret i TDstm. I den forlængelse kan det diskuteres om modellen har begrænset procesdesignets diagnosticeringsmuligheder uhensigtsmæssigt. Dette vil jeg genoptage i kapitel 7.

Kapitel 7. Diskussion

I dette kapitel vil jeg diskutere det gennemførte projekt – først gælder det projektets rammer og dernæst metode- og resultatkvaliteten. I forbindelse med diskussionen af projektets rammer fokuserer jeg dels på fordele og ulemper ved samarbejdet med TDK, dels på forbehold vedr. min personlige observans. Diskussionen af projektets metode- og resultatkvalitet tager først udgangspunkt i de kvalitetskriterier, der er forbundet med aktionsforskning og dernæst diskuteres konsekvenserne af valget af at afrapportere et praktisk aktionsforskningsprojekt.

7.1 Diskussion af specialets rammer

I dette afsnit vil jeg forholde mig reflektivt og kritisk til de rammer, specialet er udfoldet indenfor. Først vil jeg diskutere fordele og ulemper ved samarbejdet med TDK samt deres rolle. Dernæst vil jeg i et kritisk perspektiv diskutere TDstm's beskaffenhed. Afslutningsvis forholder jeg mig kritisk til min egen rolle.

7.1.1 Samarbejdet med Team Danmark

Specialets aktionsforskningsprojekt er udført med henblik på at kunne besvare problemformuleringen: *Hvordan kan et procesdesign, der muliggør diagnosticering af væsentlige sportpsykologiske udviklingsområder for et elitesportshold, med afsæt i Team Danmarks sportpsykologiske teammodel tage sig ud?*

TDK er involveret i projektet, med deres interesse i at få udviklet et procesdesign orienteret mod det indledende og afdækkende arbejde – altså et redskab til operationalisering af deres model.

Samarbejdet med TDK kan både ses som en fordel og ulempe for specialet. I lyset af TDK's formål og position kan der argumenteres for, at deres ekspertise og erfaringer må udgøre et relevant fundament til at forstå elitesportshold. Og videre kan der argumenteres for, at TDstm's temaer, som udgår fra konsulenternes praksiserfaringer, kan bidrage med en økologisk validitet i specialet og således sikre, at dets videnskabelige fund illustrerer fænomener, som de forekommer i den kontekstuelle virkelighed (Christensen, 2014, p. 183).

Men omvendt kan samarbejdet også siges at have begrænset projektet. Det, at TDK's interesse vedrører et procesdesign orienteret mod det indledende og afdækkende arbejde, har afgrænset rammerne til et fokus på at *diagnosticere* et elitesportsholds udviklingsområder. Dermed ligger det altså ikke inden for rammerne at håndtere eller igangsætte selve udviklingsdelen. Som jeg beskrev i afsnit 5.5, blev flere af deltagerne under afprøvningen tilbage efter endt feedbackproces og drøftede de forskellige kritiske elementer, som var blevet italesat, mere handlingsorienteret. I den forbindelse kan det diskuteres, om det er hensigtsmæssigt, at procesdesignet har været begrænset til blot at *diagnosticere* et holds udviklingsområder og ikke har beskæftiget sig med, hvordan deltagernes opståede motivation efterfølgende anvendes og understøtter holdets videre udvikling. Jeg formoder endvidere, at sådan motivation på sigt kan konverteres til en negativ indstilling, såfremt deltagerne ikke føler, at deres bidrag bliver anvendt efterfølgende. I det lys kan samarbejdet med TDK og den deraf følgende afgrænsning til at diagnosticere udviklingsområder ses som en uhenigtsmæssig påvirkning af, hvad der endte med at blive specialets anliggende.

Tilsvarende kan den initiale anerkendelse af TDstm – i kraft af samarbejdet med TDK – også betragtes som en begrænsning. Afprøvningen af procesdesignet på SOT afledte otte prioriteringer, som alle var forbundet til eller forankret i de temaer, der præsenteres i TDstm. På den måde vil jeg sige, at der er opstået et deterministisk forhold mellem modellen og diagnosen, hvormed det forekommer essentielt at forholde sig reflektivt og kritisk til, om modellen i det hele taget udgør et værdigt grundlag herfor. Af den grund vil jeg i det følgende afsnit foretage en kritisk granskning af TDstm.

7.1.2 Forbehold og mangler ved Team Danmarks sportpsykologiske teammodel

I dette afsnit vil jeg diskutere beskaffenheden af TDstm. Først rejser jeg kritik af, at modellen også indbefatter træningsgrupper. Afslutningsvis forholder jeg mig kritisk til, om der er relevante temaer, som modellen kan have overset.

Min første kritik af TDstm vedrører udsagnet ”Vi anskuer også en træningsgruppe som et team, da de ofte er afhængige af hinanden og samarbejder om et fælles mål” (Team Danmark, 2018). Med dette udsagn blev det retfærdiggjort at afprøve procesdesignet på SOT til trods for holdets individuelle sportsgren. Det gjorde det, fordi specialets rammer netop betød, at modellen blev anerkendt værdig i dens format. Som udgangspunkt blev modellen altså anerkendt som følge af samarbejdet med TDK.

Sportspsykologen Edson Filho (2019) udtrykker dog en forskel på teams og grupper, som jeg tolker som en forskel på træningsgrupper og hold: ”Teams differ from groups insofar that individuals in a team are united by shared goals, whereas individuals in a group are not” (p. 2). I forlængelse heraf uddybes forskellen: ”It is the strength of interdependent shared task and social goals that bring and keep individuals together as a team.” (Filho, 2019, p. 8). Af den grund kan man kritisere, at TDstm sidestiller træningsgrupper og holdsport-teams – og i den forlængelse kan det således også kritiseres, at procesdesignet blev afprøvet på SOT.

I den sportspsykologiske litteratur udpeger flere *sammenhængskraft* som et grundlæggende præstationsmæssigt element, når en gruppe individer mødes om en opgave eller et fælles mål (Filho, 2019, p. 8; Filho et al., 2014, p. 165; Martens & Peterson, 1971, p. 49). I 1950 definerede Festinger et al. sammenhængskraft som: ”[...] the resultant of all the forces acting on members to remain in the group” (p. 164). Mere udpenslende kan sammenhængskraften beskrives som: ”[...] a dynamic process that is reflected in the tendency of a group to stick together and remain united in the pursuit of its instrumental objectives” (Carron et al., 1998, p. 213). Konkret udgør sammenhængskraften altså formålet for holdets eksistens og er direkte relateret til holdets præstation, hvilket følgende citat understreger: ”Cohesion leads to better performance and vice versa” (Filho et al., 2014, p. 165). I den optik anser jeg sammenhængskraften som fundamental for et holds præstation, hvorfor det også bliver et relevant tema for en diagnose af et elitesportsholds væsentlige udviklingsområder.

I TDstm’s forklaring (figur 2) benævnes sammenhængskraft eller synonymt på intet tidspunkt. TDstm’s kulturelle undertema *mål* kan dog i nogen grad menes at tilgå sammenhængskraften ved at beskæftige sig med holdets retning. Herom skrives kon-

kret: ”Klart definerede mål og målsætninger er afgørende for gode præstationer, da de understøtter, at teamets medlemmer bidrager og arbejder i samme retning” (Team Danmark, 2018). Ud fra denne formulering læses ”mål” som et fremtidssigtet tema i TDstm, og berører altså ikke det grundlæggende formål for holdets eksistens, og hvorvidt gruppen samles herom. Da Filho netop udpeger sammenhængskraften som fundamentet for en holdpræstation, kan man undre sig over, at TDstm ikke tilgår dette tema. Om det skyldes, at TDK ikke finder temaet relevant for deres praksis, eller om det er blevet overset, kan jeg blot gisne om. Uanset hvad har denne undren – eller den manglende tilgang – præget det udformede procesdesign, idet sammenhængskraften her kan siges at være et overset tema, som diagnosen ud fra det deterministiske forhold til TDstm ikke tilgår.

Ud fra sammenhængskraften mener Filho, at andre præstationsorienterede gruppeprocesser opstår, bl.a. *team-mentale modeller* (2019, p. 4). Her mener han, at individer, som engageres i interaktive opgaver, afhænger af delte samt komplimenterende funktionelle netværk, hvilket han beskriver i følgende citat:

“[...] as the extent (quantity) and accuracy (quality) of shared and complementary cognitive-, affective- and behavioral knowledge types (know-what; know-why; know-where; know-when; know-how) held by team members about the individuals in the team, team tasks, the team as a whole, and contextual constraints.” (Filho, 2019, p. 4).

Han påpeger desuden, at fraværet af team-mentale modeller medfører, at det ikke er muligt at afvente eller forvente andre holdmedlemmers handlinger eller at udvikle heuristiske handlingsplaner. I den sammenhæng forekommer team-mentale modeller helt afgørende for et elitesportsholds holdbaserede præstationsmuligheder – og bliver dermed også et afgørende tema for dets udviklingsmuligheder.

I TDstm synes elementer af team-mentale modeller at tilgås gennem de sportslige roller. I forklaringen lyder det: ”Det er hensigtsmæssigt, at hvert medlem af teamet er bevidst om rollefordelingen i teamet, for at kunne udføre deres egne opgaver optimalt, og samtidig forstå og have tillid til at de andre medlemmer udfylder deres roller” (Team Danmark, 2018). Modellen pointerer altså en nødvendighed af at kende

til, forstå og have tillid til den sportslige rollefordeling på holdet. I et vist omfang kan dette minde om Filhos forståelse af team-mentale modeller – med det forbehold, at TDstm ikke ekspliciterer de sportslige rollers forbindelse til know-what, know-why, know-where, know-when, know-how. Altså den sportslige rollefordelings årsag til samt adfærdsmæssige konsekvenser. Dermed kan man sætte spørgsmålstejn ved, hvorvidt TDstm egentligt formår at tilgå team-mentale modeller – hvilket igen kan give anledning til et yderligere forbehold om modellens beskaffenhed. Også dette vil have præget det udformede procesdesign, hvorfor team-mentale modeller kan siges at være et overset tema, som diagnosen ligeledes ikke tilgår.

Som et tredje afgørende tema for sportslige holdpræstationer udpeger Filho *kollektiv gennemslagskraft* (Filho, 2019, p. 5). Albert Bandura beskrev dette som “[...] a group’s shared belief in its conjoint capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given levels of attainment” (Bandura, 1997, p. 4). Heraf forstås dette som en kollektiv tro på holdets formåen.

I TDstm beskrives kollektiv gennemslagskraft hverken direkte eller indirekte. Det kan være, fordi TDK’s konsulenter ud fra deres erfaringer finder, at en kollektiv tiltro til et holds formåen ikke er afgørende for holdpræstationen. I det lys forekommer det besynderligt, at Filho på baggrund af en større gennemgang af teampræstations-teorier, vælger at udpege dette tema. Uanset hvad konstateres det, at TDstm ikke berører kollektiv gennemslagskraft, hvilket derfor heller ikke bliver et udviklingsområde, diagnosen beskæftiger sig med. Under afprøvningens feedbackproces tilkendegav deltagerne fra SOT, at holdet ikke klarede sig som ønsket på den internationale scene. Dette blev drøftet i forbindelse med en kritisk dialog om holdets målsætninger, hvor jeg ud fra procesdesignet granskede det med henblik på indsigt i temaet *mål* (bilag 9). Havde kollektiv gennemslagskraft været et tema for procesdesignet, havde dette tilfælde indikeret en begrænset tro på holdets formåen og kunne på den måde have udgjort et relevant udviklingsområde for SOT. Af den grund argumenterer jeg for, at TDstm og procesdesignet besidder en mangel ved at overse kollektiv gennemslagskraft som tema.

Ud fra ovenstående diskussion konstaterer jeg afrundende, at TDK i TDstm har overset en række relevante temaer, som efter min vurdering ville være aktuelle for model-

len og den diagnose, den kan aflede. I det lys kan anerkendelsen af TDstm anses som en svaghed for specialets procesdesign, ved at der er blevet taget udgangspunkt i TDK's oplevelse af deres praksis. Dette vil diskuteres videre i afsnit 7.2.1.

7.1.3 Forbehold vedrørende min personlige observans

I dette afsnit vil jeg diskutere, hvordan min personlige observans kan have påvirket specialet uhensigtsmæssigt – først i forhold til min relation til TDK, dernæst i forhold til min interesse og tilknytning til feltet. Undervejs vil jeg også diskutere, hvordan min relation til SOT kan have påvirket afprøvningen af procesdesignet.

Gennem min elitesportskarriere og mit praktikforløb har jeg både ageret klient og kollega for TDK's sportpsykologiske konsulenter. Som klient har jeg værdsat deres arbejde, og i praktikforløbet anså jeg dem som eksperter inden for det sportpsykologiske felt. På den baggrund fandt jeg TDstm værdig af tage afsæt i i dette speciale. I et kritisk lys kan min positive relation til TDK have medført en ureflekteret positiv indstilling til TDstm. Denne formodning kan understøttes af den foregående diskussion om ulemperne ved samarbejdet med TDK og anerkendelsen af TDstm. Altså vil jeg argumentere for, at specialet har manglet en kritisk refleksion over TDK's ekspertise, samarbejdets medfølgende rammer og modellens beskaffenhed. Denne manglende kritiske refleksion kan henføres til min personlige relation til TDK – en relation, som således i sidste ende kan siges at have haft en negativ indflydelse på specialets kvalitet.

Da jeg har været elitesportsudøver det meste af mit liv, antager jeg, at med disse praktiske erfaringer fra feltet har jeg nogle forestillinger om, hvad et elitesportsholds optimale præstation forudsætter. På den måde kan der være risiko for, at jeg ubevidst har vægtet noget mere end andet, fordi jeg selv oplever dette som afgørende. Dette forbehold kan dog være mindsket af, at TDstm har udgjort den gennemgående forståelsesramme for procesdesignet. Set i det lys har mine personlige overbevisninger haft begrænset indflydelse på selve udformningen af designet. Omvendt befandt jeg mig under afprøvningen i konsulentrollen og var dermed subjektivt involveret i både feedbackprocessen, udformningen af SOT's diagnoserapport og evalueringen af procesdesignet. Der er således en udpræget risiko for, at min ageren – måden, jeg invol-

verede mig i feedbackprocessen og fortolkede det, der blev tilkendegivet, og hvad jeg udledte som det essentielle i diagnoserapporten – har været påvirket af mine personlige overbevisninger.

Ydermere er jeg personligt tilknyttet SOT som atlet og kan i den forstand være præget yderligere, ved at jeg ud over mine faglige overbevisninger om feltet også har en personlig aktie i SOT's fortid, nutid og fremtid. Derfor vil jeg formode, at mine personlige opfattelser – på trods af, at jeg forsøgte at begrænse sådanne bias – formentlig har haft en indflydelse på specialets afprøvning og evaluering. Således konstaterer jeg, at mine personlige opfattelser og min tilknytning til SOT uomgængeligt vil have påvirket specialet i sidste ende.

7.2 Diskussion af specialets metode- og resultatkvalitet

I dette afsnit vil jeg diskutere, hvordan specialet efterlever de kendetegn og kvalitetskriterier, jeg tidligere har knyttet til aktionsforskning (afsnit 2.1). Herunder diskuterer jeg også, hvad jeg kunne have været gjort anderledes. Efterfølgende vil jeg diskutere valget at et praktisk aktionsforskningsprojekt, og hvordan et teknisk eller kritisk-emancipatorisk aktionsforskningsprojekt kunne have bidraget anderledes til specialet.

7.2.1 Aktionsforskningens kendetegn og kvalitetskriterier

TDK's interesse for specialet omhandlede udviklingen af et anvendeligt procesdesign, der med TDstm som referenceramme kunne afdække i et elitesportsholds udviklingsområder. I den sammenhæng forstod jeg aktionsforskningens grundlæggende ambition som *at bringe forskning og aktion tættere sammen* (Borchman, 2013, p. 18). Og på det grundlag blev det specialets hovedanliggende at afrapportere et aktionsforskningsprojekt med henblik på at besvare problemformuleringen: *Hvordan kan et procesdesign, der muliggør diagnosticering af væsentlige sportspsykologiske udviklingsområder for et elitesportshold, med afsæt i Team Danmarks sportspsykologiske teammodel tage sig ud?*

Aktionsforskningens videnskabelige karakter kan grundlæggende kritiseres for at fremstå som "[...] enkeltstående forsøg i stedet for at bygge på en gradvis øget viden"

(Clausen & Lorentzen, 1992, p. 19). Der er med andre ord en udtalt fare for, at den bliver uvidenskabelig. Jeg mener ikke, at videnskabeligheden kan måles på mængden af teori, men nærmere bør holdes op imod den praktiske erkendelsesinteresse, speci-
let har haft. Derfor mener jeg også, at afrapporteringen af et praktisk aktionsforsk-
ningsprojekt har en videnskabelig værdi, som stemmer overens med det praksisorien-
terede videnskabsideal. Dette forstår jeg ud fra Elliots videnskabelige vision om at
skabe værdi for interessenternes konkrete praksis (McKernan, 1996, p. 21). I den
forbindelse har jeg tidligere understreget, at ambitionen for specialet er at udlede
praksisrelevant viden for TDK. Således har jeg også forstået de beskrevne kendetegn
som nogle retningslinjer for at udvælge specialets metoder og teorier, samtidig med
at konteksten og processen også har haft indflydelse. Dette anser jeg som en nødven-
dig præmis for at kunne skabe den tilsigtede praksisværdi for TDK.

Konkret beskrev jeg det første kendetegn ved aktionsforskningen som sigtet om at
forbedre en given forståelse og/eller praksis (McKernan, 1996, p. 33). Altså at
forskningsaktiviteter omsættes til konkrete praksisændringer, eller at praksisændrin-
ger understøttes af forudgående relevante forskningsaktiviteter. Derfor vil jeg disku-
tere, hvorvidt specialet kan omsættes til konkrete praksisændringer. I arbejdet med
dette speciale har jeg udformet og afprøvet et konkret procesdesign, som er udviklet
og tilpasset ud fra TDK's interesser i en operationalisering af TDstm med henblik på
at afklare et holds udviklingsområder. Efter afrapporteringen af aktionsforsknings-
projektet vurderer jeg 1) at det endelige procesdesign er relevant for TDK's praksis,
idet jeg har søgt at medtænke relevante praktiske, psykologiske og etiske hensyn, og
2) at procesdesignet kan anvendes til at diagnosticere, hvad der ud fra TDstm fore-
kommer at være et elitesportsholds væsentlige udviklingsområder, i og med at det
afledte otte konkrete udviklingsområder for SOT. På baggrund af min vurdering fin-
der jeg således belæg for, at specialet har skabt forudsætning for at forbedre TDK's
praksis.

Procesdesignet udmundede i holdets prioritering af udviklingsområder og involvere-
de i den forstand ikke, hvordan disse prioriteringer skulle håndteres med et egentligt
forandringssigte. Havde jeg ikke vægtet samarbejdet med TDK, men i stedet fokuse-
ret på at skabe konkrete praksisændringer for det involverede hold, kan specialets
orientering mod at diagnosticere et elitesportsholds udviklingsområder anses som en

begrænsning for praksisforandringer og blot forbedre en given forståelse. I det lys kunne specialet have være styrket ved dels at orientere sig mod en diagnose af udviklingsområder, dels involvere sig i forandringen af de fundne udviklingsområder.

Aktionsforskningens andet kendetegn skitserede jeg, som det at have en *deltagelsesøgende eller samarbejdsorienteret udfoldelsesmodus* (McKernan, 1996, p. 33). Dette kendetegn kan kritiseres for at indebære en risiko for, at forskeren tager et bestemt parti og dermed ikke formår at se problemstillingen fra alle parterers sider (Nielsen, 1996, pp. 50-51). Da jeg har samarbejdet med TDK, har jeg også på forhånd anerkendt deres opfattelse af den optimale teampræstation. I den forbindelse har jeg diskuteret at specialets sandhed om elitesportshold i nogen grad har været determineret af TDstm, både ved at jeg anerkendte TDstm, men også ved at SOT ikke har været medbestemmende for de temaer, de blev diagnosticeret ud fra – hverken i udvikling, afprøvning eller evaluering. Jeg vurderer således, at specialet har været underlagt TDK's interesse i at opnå et for dem anvendeligt procesdesign.

Specialets undersøgte praksis kan siges at være TDK's, som så er forbundet med de landshold, de arbejder med. Selvom TDK ikke har været en ligestillet deltager i projektet, men snarere har haft status af at være rekvirent, vurderes det, at TDK på sin vis har deltaget i specialet, ved at deres praksisforståelse er indgået gennem TDstm. Altså er deres holdninger og overbevisninger blevet anerkendt som relevante for den undersøgte praksis til trods for de mangler, der er diskuteret om modellen. TDK's deltagelse kunne dog have været udbredt, hvis de eksempelvis havde udført eller deltaget i afprøvningsfasen eller indgået aktivt i evalueringsfasen. I den forbindelse skriver McKernan: "Finally, participants reflect upon, explain developments, and communicate these results to the community of action researchers. Action research is systematic self-reflective scientific inquiry by practitioners to improve practice" (1996, p. 5). Retrospektivt kunne jeg altså have øget aktionsforskningens kvalitet ved at have haft inddraget TDK aktivt i evalueringsfasen.

Det tredje kendetegn ved aktionsforskning blev beskrevet som *en cyklisk proces*, hvorved der foretages et eller flere gennemløb af en cyklus (Borchman, 2013, p. 19). Her kan det diskuteres, om specialet på tilstrækkelig vis imødekommer dette kendetegn, eller om noget med fordel kunne være gjort anderledes. Specialets aktions-

forskning har konkret gennemløbet fire afgrænsede faser: *orientering og rammesætning, analyse og udvikling af procesdesign, afprøvning og afsluttende evaluering*. Således er der foretaget et enkelt gennemløb af denne cyklus, hvor den afsluttende evaluering fordrede tilpasninger for procesdesignet. Her er det rimeligt at formode, at procesdesignet kunne være tilpasset og forbedret yderligere, hvis det havde været muligt at gennemløbe cyklussen flere gange. Dette ses bl.a. ved at evalueringen af spørgeskemaet, inviterede til at afprøve ensrettede ladninger i udsagnene. Ydermere kunne der være analyseret et psykologisk hensyn forbundet til den motivation, procesdesignet forårsagede hos deltagerne fra SOT. Jeg vurderer derfor, der er foretaget en cyklisk proces, men at kvaliteten af specialets aktionsforskning kunne være styrket, hvis der var foretaget flere gennemløb.

Det fjerde kendetegn vedrørte aktionsforskningens *videnskabelige karakter* (McKernan, 1996, p. 33) og dermed "[...] sigtet om et dobbeltbidrag i form af hhv. lokal praksisudvikling og en mere generel vidensudledning" (Borchman, 2013, p. 20). I den sammenhæng kunne aktionskomponenten betragtes som et middel til at indløse et forskningsmål, eller anderledes kunne aktionskomponenten anses som det centrale, hvor forskningsambitionen så måtte underlægge eller tilpasse sig (Borchman, 2013, p. 20f). Samarbejdet med TDK har konkret medført, at forskningsambition har været underlagt TDK's aktionsambitioner på godt og ondt. I den forstand vurderer jeg at forskningsmålet har udgjort et middel til at indløse aktionskomponenten. Den videnskabelige karakter er ud fra den praktiske erkendelsesinteresse opstået gennem 1) TDK's teoretiske praksisforståelse (TDstm), 2) den analytiske og reflektive tilgang til praktiske, psykologiske og etiske hensyn og 3) udformningen og afprøvnin-gen af et survey feedback procesdesign. I den forstand har samarbejdet med TDK derfor igen udgjort et afgørende element for specialets videnskabelige karakter. Her kunne jeg i stedet have vægtet diagnosen højere og på den måde i mindre grad ladet TDK aktionsambition afføde specialets forskningsambition. Således kunne TDK's og SOT's del i aktionskomponenten i højere grad være blevet et middel til at indløse forskningsmålet, hvilket dog også havde medført et kompromis med TDK's interesser.

Det sidste kendetegn jeg beskrev ved aktionsforskningen, vedrører den *metodisk eklektisk-innovative indstilling* (McKernan, 1996, p. 32-33). Altså en indstilling om,

at der ikke er nogle fortrukne metoder, hvorfor har været en *frihed* til at designe nye instrumenter og teknikker til at indsamle data, så længe jeg forholdt mig reflektivt og åbent til, hvordan problemet bedst tilgås og udforskes (McKernan, 1996, p. 32-33). For at imødekomme dette kendetegn valgte jeg at bruge TDstm som forståelsesramme. Dernæst analyserede jeg så en række praktiske, psykologiske og etiske hensyn, og efterfølgende præsenterede jeg en række forskellige metoder, som jeg eklektisk vurderede ud fra analysen. Her udvalgte jeg survey feedback som metode, og dernæst udviklede jeg et spørgeskema ud fra TDstm og udformede en feedbackproces hvori jeg søgte at medtænke de analyserede hensyn. I den forstand mener jeg, at specialet gennemgående har været præget af en metodisk eklektisk-innovativ indstilling.

Undervejs overvejede jeg, om de metoder, som blev fravalgt, kunne være blevet tilpasset specialets anliggende. Eksempelvis i form af interview/feedback eller observationer/feedback. Begge disse kombinationer vurderede jeg dog til at stille for høje tidsmæssige krav. Retrospektivt kunne jeg også have overvejet at kombinere survey feedback med enkelte interviews og/eller observationer. På den måde kunne procesdesignet med få ressourceomkostninger have inddraget flere metoders bidrag og således have øget den indgående forståelse af holdets udviklingsområder. Specifikt forekommer fokusgruppe-interviews værd at have overvejet, hvormed der kunne faciliteres tematisk orienterede diskussioner blandt grupper af holdets medlemmer (Kvale & Brinkmann, 2015, p. 406). Derved kunne alle holdets medlemmer være blevet interviewet, uden at der skulle foretages enkeltstående interviews, hvormed interviews kunne have bidraget til specialets procesdesign. Sådan kunne min metodisk eklektisk-innovative indstilling retrospektivt have påvirket specialet anderledes.

Opsummerende vurderer jeg, at specialet gennemgående har imødekommet de beskrevne kendetegn, men at der samtidig også er ting, som jeg kunne have gjort anderledes. Specialets retning er derfor gennemgående udsprunget af i de vurderinger og valg, jeg har foretaget, i og med at alle de præsenterede kendetegn har været åbne for fortolkning. Denne præmis finder jeg beskaffen, da jeg har tydeliggjort at jeg ville afrapportere et praktisk aktionsforskningsprojekt, med sigtet og at udlede praksisrelevant viden for TDK. I den forbindelse kan man ydermere diskutere hvordan et praktiske aktionsforskningsprojekt har påvirket specialet, og hvordan teknisk eller kritisk-emancipatorisk aktionsforskning kunne have påvirket resultatet af specialet.

7.2.2 Aktionsforskningsretninger

Min ambition med dette speciale var at diagnosticere et elitesportsholds væsentlige udviklingsområder med afsæt i TDstm – at tilvejebringe viden, som kan opkvalificere TDK's konkrete praksis. Således tilsigtede jeg en økologisk validitet, dvs. en sikkerhed for, at de videnskabelige fund illustrerer fænomener, som de forekommer i den kontekstuelle virkelighed (Christensen, 2014, p. 183). Jeg tillagde altså specialet en grundlæggende ambition om at forstå TDK's praksis og forsøge at opkvalificere deres forudsætninger for at håndtere denne. Af den grund har jeg gennemgående vægtet den anvendelige proces. Set i lyset af det procesdesign, specialet har resulteret i, synes valget af et praktisk aktionsforskningsprojekt at indfri, hvad det var tilsigtet. Dog kan det diskuteres, om de andre retninger kunne have medført mere hensigtsmæssige bidrag.

I afsnit 2.2.2 nævnte jeg et klart skel mellem, hvordan hhv. den tekniske og praktiske aktionsforskning forholder sig til forskningskrav om variabelkontrol og generaliserbarhed (McNiff, 2013, p. 51). Havde jeg i specialet af rapporteret et teknisk aktionsforskningsprojekt, ville det have forholdt sig mere rigtigt og stringent til forskningskravene og betragtet holdets præstationsforudsætninger som mere eller mindre uafhængige af den kontekst, de forekommer i. Således ville specialet have fokuseret mere på de videnskabelige kendsgerninger. På den måde kunne analyse og udviklingsfasen have været orienteret mod en teoretisk forankret forståelse af elitesportsholds præstationsforudsætninger, hvor eksempelvis *sammenhængskraft*, team-mentale modeller og kollektiv gennemslagskraft kunne være inddraget. Altså kunne de diskuterede mangler ved TDstm være blevet mindre udtalte for specialets resultat. Ydermere ville den metodiske eklektisk-innovative indstilling være blevet præget i retning af traditionelle metoder for på den måde at tilgodese traditionelle naturvidenskabelige kriterier for adækvat forskning (McKernan, 1996, p. 19). På den måde kunne specialet have opnået en større gennemsigthed i forholdet mellem præmisser og konklusioner. Som eksempel kunne det antages, at projektets *eksperimentelle validitet* – dvs. sikkerheden for, at de videnskabelige fund påviser forholdet mellem afhængige og uafhængige variable – derved kunne øges (Coolican, 1999, p. 90ff). Set i lyset af det gennemførte praktiske aktionsforskningsprojekt forekommer der også at være en risiko for, at der med et sådan teknisk aktionsforskningsprojekt ikke

ville tages højde for eller inddrages relevante kontekstuelle eller subjektive forhold, da det netop var heraf SOT's udviklingsområder udsprang. Ydermere ville det have været vanskeligt at skabe den tilsigtede værdi for TDK's praksis, hvis der i stedet for at tage afsæt i TDstm var foretaget en mere teoretisk forankret analyse af et holds præstationsforudsætninger.

Havde jeg anderledes afrapporteret et kritisk-emancipatorisk aktionsforskningsprojekt, kunne holdets præstationsforudsætninger være blevet betragtet ud fra en kritisk indstilling til underliggende strukturer og den retfærdighed, der måtte eksistere på holdet. Derfor kunne analyse og udviklingsfasen have udgjort en demaskering af de strukturer, konsulentens og holdets forståelse og handlinger "styres" eller inficerer af, hvorefter det kunne vurderes, hvordan strukturerne burde være. Procesdesignet kunne så efterfølgende orienteres mod en frigørende og retfærdig påvirkning af holdet. Undervejs i det praktiske aktionsforskningsprojekt oplevede jeg imidlertid, at SOT's udviklingsområder også berørte praktiske forandringer, som formentlig ville være blevet overset, hvis der i stedet var blevet afrapporteret en kritisk-emancipatorisk aktionsforskning. Således kunne specialet være præget i en anderledes retning, hvor der ville være et større frigørende og retfærdigt potentiale, men jeg vurderer samtidig, at dette havde medført en risiko for at overse de mere praktiske udviklingsområder. Igen ville det altså i mindre grad have skabt den tilsigtede værdi for TDK's praksis.

Afrundende vurderer jeg derfor fortsat, at den praktiske aktionsforskning er det mest hensigtsmæssige valg i lyset af samarbejdet med TDK. Endnu en gang må jeg samtidigt konstatere, at de rammer, samarbejdet har medført, på godt og ondt har været yderst afgørende for dette speciale.

Kapitel 8. Konklusion

I dette afsluttende kapitel vil jeg forsøge at besvare specialets problemformulering:

Hvordan kan et procesdesign, der muliggør diagnosticering af væsentlige sportsspsykologiske udviklingsområder for et elitesportshold, med afsæt i Team Danmarks sportsspsykologiske teammodel tage sig ud?

Med dette udgangspunkt, tager besvarelsen afsæt i er det afrapporterede aktionsforskningsprojekt, som tilsigtedes at forbedre Team Danmarks praksis. Specialets samarbejde med TDK, har dels betydet, at deres interesser har været rammesættende for specialets retning, dels at specialets forståelse af elitesportshold har taget afsæt i Team Danmarks sportsspsykologiske teammodel.

Med en praktisk erkendelsesinteresse og valget af en praktisk aktionsforskning har specialet anerkendt Team Danmarks sportsspsykologiske teammodel som Team Danmarks praksisforståelse. Herudfra analyserede jeg en række praktiske, psykologiske og etiske forhold, som jeg vurderede relevante at medtænke i procesdesignet. Af min analyse af de praktiske forhold fremkom et hensyn omhandlende procesdesignets *ressourceomkostninger* i forhold til TDK-konsulenternes arbejdsbetingelser og de hold, procesdesignet skulle involvere. Afledt af analysen af interesser og magtforhold anlagde jeg et pluralistisk perspektiv. Derved blev interessekonflikter og magt-asymmetrier relevante forhold, som kunne påvirke deltagerne i forhold til, hvem der fik mulighed for at ytre sig, samt bevidst eller ubevidst censurering af ytringer om egne holdninger. På det grundlag blev *deltagerinddragelse* og *selvcensurering* medtænkt i procesdesignet. Af analysen af modstand mod selvindsigt fremkom et ufornuftigt eller modvirkende element ved forandringsarbejde med grupper i form af risikoen for, at deltagerne vil modsætte sig selvindsigt. På det grundlag blev der medtænkt en *aktiv givet konsulentrolle* med henblik på at forebygge eller modvirke sådanne tilfælde. Af analysen af etiske hensyn fremgik *fortrolighed*, *konsekvenser* og *forskerens rolle* som tre nødvendige retningslinjer at imødekomme. Disse skulle både tilgodeses i det samlede procesdesign og også konkret i et informeret samtykke.

I forlængelse af identifikationen af ovenstående hensyn overvejede jeg en række metoder og vurderede, at *survey feedback* var den bedste kandidat på tværs af hensynerne. Ud fra det valg udviklede og afprøvede jeg efterfølgende et *spørgeskema* med 30 udsagn på en Likert-skala omhandlende temaer udledt fra TDstm's beskrivelse af adfærd, roller og kultur. Spørgeskemaet medfører begrænsede ressourceomkostninger for både konsulenten og det deltagende hold, hvorfor det i høj grad vurderes at imødekomme de praktiske hensyn. Derudover indikerede besvarelsene ulige og ærlige opfattelser på SOT, hvorfor jeg finder at interessekonflikter og magtasymmetrier i nogen grad er imødekommet.

Dernæst blev procesdesignets *feedbackproces* udformet. Heri behandles dataene fra spørgeskemaerne og danner efterfølgende grundlag for at diagnosticere holdets væsentlige udviklingsområder. Konkret udgøres feedbackfasen af fem faser: 1) en indledende præsentation af formål og rammesætning, 2) tilbageformidling af data fra spørgeskemaerne, 3) behandling af temaer, 4) diskussion af temaer og 5) prioritering af holdets væsentlige udviklingsområder.

Først og fremmest blev feedbackprocessen udformet, så den involverede det samlede hold for dermed at tilgodese deltagerinddragelse. Dog besluttede jeg, at træneren ikke skulle deltage, for derved at omgå selvcensurering ved at fjerne den fysiske tilstedeværelse af den formelle autoritet. I afprøvningen tilkendegav SOT flere kritiske holdninger om træneren, men i den efterfølgende evaluering forekom der indicier for, at der dette til trods stadigvæk havde været tilfælde af selvcensurering, som ikke var blevet modvirket af procesdesignets udformning. Derfor vurderer jeg, at feedbackprocessen kun i nogen grad er lykkedes med at imødekommet hensynet om magtasymmetrier.

Jeg tildelte desuden konsulenten en aktiv rolle i diskussions- og prioriteringsfasen, men evaluerede efterfølgende, at der ved afprøvningen havde været forbigående tilfælde af modstand mod selvindsigt i behandlingsfasen. På det grundlag tildeles konsulenten i det endelige procesdesign en aktiv rolle i både behandlings-, diskussions- og prioriteringsfasen, og det ekspliciteres, at konsulenten må forholde sig kritisk til egen involvering i holdets modstand mod selvindsigt. Da jeg har påpeget en risiko ved, at konsulenten er involveret i holdet, vurderer jeg, at hensynet om modstand

mod selvindsigt i høj grad vil afhænge af konsulentens formåen til at registrere og håndtere tilfælde, hvor en sådan modstand måtte opstå.

Procesdesignet afsluttes ved udformningen af en *diagnoserapport*. Under afprøvnin-gen tog denne 4 timer at udarbejde og bliver derfor den mest ressourcetunge del af procesdesignet for konsulenten. Der tages afsæt i alt, hvad deltagerne i feedbackpro-cessen har prioriteret, for at tilsikre, at alle har haft en stemme i diagnosticeringen, og at den ikke er præget af konsulentens udgangsmæssige interesser. Ved afprøvnin-gen fremkom SOT's otte prioriteringer: *værdier, procesmål, sociale relationer, af-klaring af roller, forpligtelse til roller, rollemodeller, træner ressourcer og explicit kommunikation*. Disse blev således, hvad procesdesignet fandt at være holdets væ-sentlige udviklingsområder.

Om dette forslåede procesdesign er en række forbehold diskuteret. Det første vedrø-rer afgrænsningen til at *diagnosticere* udviklingsområder, hvorfor selve forbedringen af det involverede holds praksis ikke håndteres i procesdesignet. Det andet forbehold vedrører samarbejdet med TDK og deraf anerkendelsen og anvendelsen af TDstm. I den forbindelse har jeg diskuteret, om modellen har overset relevante temaer, og om dette deterministiske forhold har begrænset diagnosens endelige karakter uhensigts-mæssigt. Afsluttende kan min personlige involvering i feltet og relation til såvel TDK som SOT undervejs have præget specialets retning og dermed også påvirket dets metodiske og resultatmæssige kvalitet.

Afrundende konkluderer jeg, at specialets procesdesign på rimelig vis muliggør di-agnosticering af væsentlige sportpsykologiske udviklingsområder for et elitesports-hold med afsæt i Team Danmarks sportpsykologiske teammodel. Designets relevans beror dog på Team Danmarks praksis, og bør ved anvendelse overvejes ift. det enkel-te hold og den enkelte konsulent. Derudover bør der også henvises til de forbehold som det er udviklet under, hvilket jeg har beskrevet i forhold til samarbejdet med Team Danmark, anerkendelsen af TDstm samt min personlige relation til Team Danmark og det sportpsykologiske felt.

Referenceliste

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy – the exercise of control* (5th. prt. ed.). New York: W. H. Freeman and Company.
- Bauman, N. J. (2016). The stigma of mental health in athletes: Are mental toughness and mental health seen as contradictory in elite sport? *British Journal of Sports Medicine*, 50(3), 135.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., & Chin, R. (1970). *The planning of change* (2. ed.) London: Holt, Rinehart & Winston.
- Bion, W. R. (1993). *Erfaringer i grupper og andre artikler*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Borchmann, T. (2013). *Unge på kanten – et kompetence- og praksisudviklende aktionsforskningsprojekt*. Aalborg: Institut for Kommunikation, Aalborg Universitet.
- Burke, W. W. (2002). *Organization change – theory and practice* (5. ed.). SAGE Publications, Inc
- Carron, A. V., Brawley L. R., & Widmeyer, W. N. (1998). Measurement of cohesion in sport and exercise. In: Duda J. L. (Ed.), *Advances in sport and exercise psychology measurement*. West Virginia: Fitness Information Technology
- Christensen, G. (2014). *Psykologiens videnskabsteori – en introduktion* (2. Ed.). Frederiksberg C: Samfundslitteratur.
- Clausen, C. & Lorentzen, B. (1992). Fra aktion til dialog? – om kritisk handlingsorienteret forskning i Skandinavien. In: Clausen, Christian & Lorentzen, Børge & Rasmussen, Lauge Baungaard (Ed.), *Deltagelse i teknologisk udvikling – eksempler på forskning og udvikling i samarbejde med arbejdspladser, organisationer og lokalsamfund*. København: Fremad A/S
- Collin, F. & Køppe, S. (1995). *Humanistisk Videnskabsteori*. (Ed.). København: Danmarks Radio Forlaget
- Coolican, H. (1999). *Research methods and statistics in psychology* (3. ed.). London: Hodder & Stoughton.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. K. (2005). *Appreciative inquiry – a positive revolution in change*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Festinger, L., Schachter, S., & Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups; a study of human factors in housing*. Oxford, England: Harper

- Filho, E. (2019). Team dynamics theory – nomological network among cohesion, team mental models, coordination, and collective efficacy. *Sport Sciences for Health*, 15
- Filho, E., Dobersek, U., Gershgoren, L., Becker, B., & Tenenbaum, G. (2014). The cohesion-performance relationship in sport – a 10-year retrospective meta-analysis. *Sport Sciences for Health*, 10
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Habermas, J. (2005). *Teknik og videnskab som 'ideologi'*. Frederiksberg: DET lille FORLAG.
- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing organizations – methods, models, and processes*. Thousand Oaks, CA.: SAGE Publications.
- Holter, H. (1970). Motstands- og avvergeteknikker i sociale organisationer – nogle synspunkter på avvísning af selvinnsikt. *Tidsskrift for samfundsforskning*, 11 pp. 173-194. Universitetsforlaget, Oslo
- Iordanoglou, D. (1992). *Social- psychological determinants of group performance among professional soccer teams*. ProQuest Dissertations Publishing.
- Jungk, R., & Müllert, N. R. (1989). *Håndbog i fremtidsværksteder* København: Politisk Revy.
- Krogager, P. (1998). *Konsulentarbejdet – når det er vigtigere at være tilfreds med at skabe udvikling end at være optaget af at udvikle tilfredshed*. Aarhus: Systime, Dansk Teknologisk Institut.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview – det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Langagergaard, L. L. & Sørensen, A. (2015). Kritisk teori. In: Hviid Jacobsen M. (Ed.), *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (3. udgave) København: Hans Reitzels Forlag.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues* 2(4) (34-46)
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts and field theory in social science*. New York: Harper
- Lundberg, C. C. (2008). Organization Development Diagnosis. In: Cummings, T. G. (Ed.), *Handbook of organization development*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.

- Martens, R. & Peterson, J. A. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review of Sport Sociology*, 6, 49-61.
- McKernan, J. (1996). *Curriculum action research – a handbook of methods and resources for the reflective practitioner*. London: Kogan Page Limited
- McNiff, J. (2013). *Action research – principles and practice* (3. ed.). Oxon: Routledge.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. London: SAGE Publications.
- Nielsen, K. A. (1996). Aktionsforskning i Danmark. In: Nielsen, K. A. & Vogelius, P. (Ed.), *Aktionsforskning – medarbejderindflydelse på forskning og udvikling i arbejdsmiljøet*. København: Arbejdsmiljøfondet.
- Outhwaite, W. (1997). *Habermas – en kritisk introduktion*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Ramian, K. & Stranne, S. (1984). *Organisationsudvikling*. In: Petersen, E. & Sabroe, K. *Arbejdspsykologi – arbejde, arbejdsmiljø og arbejdsorganisation*. København: Munksgaard.
- Ritzau (2019/1/28). 2,74 millioner danskere så håndboldherrerne VM-triumf. Jyllandsposten. Tilgået fra:
<https://jyllands-posten.dk/sport/handbold/ECE11153278/274-millioner-danskere-saa-haandboldherrerne-vmtriumf/>
- Sundheds- og ældreministeriet (2017/09/15). *Bekendtgørelse af lov om videnskabs-etisk behandling af sundhedsvidenskabelige forskningsprojekter*. LBK nr. 1083. Tilgået fra:
<https://www.retsinformation.dk/pdfPrint.aspx?id=192671>
- Team Danmark (2018). *Team Danmarks sportpsykologiske teammodel*. Team Danmark. Ikke udgivet. Modtaget på mail den 10. januar 2019. Vedlagt som bilag 12
- Zander, A. (1980). Motivation and performance of sport groups. In: Straub, W. F. (Ed.), *Sport psychology – an analysis of athlete behavior* (2nd ed.). Ithaca: Movement Publications.

Bilagsliste

- BILAG 1 – Samtykkeerklæring, spørgeskemaundersøgelse og feedbackproces
- BILAG 2 – Spørgeskema
- BILAG 3 – Skabelon af feedbackrapport
- BILAG 4 – Noteskema til behandlingsfasen
- BILAG 5 – Skitse af feedbackproces
- BILAG 6 – Skabelon af diagnoserapport
- BILAG 7 – Samtykkeerklæring, Allan Busk
- BILAG 8 – Sportskarate.dk's Olympic Teams feedbackrapport
- BILAG 9 – Sportskarate.dk's Olympic Teams diagnoserapport
- BILAG 10 – Tilpasset spørgeskema
- BILAG 11 – Tilpasset skitse af feedbackproces
- BILAG 12 – Team Danmarks sportpsykologiske teammodel