



Venligst udlånt af Odense Boldklub (der er ikke sammenhæng mellem billedet og cases i artiklen)

# Ungdomstræneren som kulturel leder

## Et multicase pilotstudie af tre træneres praksis

SOFIE DIDERIKSEN, SIMON JØRGENSEN, ANNEMARI MUNK SVENDSEN, KNUD RYOM OG LOUISE KAMUK STORM

Formålet var at analysere, hvad der kendetegner tre ungdomstræneres praksis som kulturel ledelse, og at afprøve organisationspsykologen Edgar Scheins begrebsapparat som ramme. Data blev genereret gennem observationer og formelle interviews med trænerne. Cross-case analysen (Stake, 2006) viste bl.a., at trænerne skabte og opretholdt gruppekulturer gennem anerkendelse af bestemt adfærd og ved at fremhæve rollemodeller i gruppen. Opfattelsen af deres primære opgave og funktion som træner prægede også gruppekulturen. Scheins begrebsapparat var delvist brugbart til at analysere trænere som kulturelle ledere, men der er behov for at udvikle og kontekstualisere en undersøgelsesramme til studier af kulturel ledelse i unges idrætsmiljøer.

SOFIE DIDERIKSEN

BA i Idræt og sundhed

Kandidatstuderende i idræt og sundhed, Institut for Idræt og Biomekanik,

Syddansk Universitet

[sodid18@student.sdu.dk](mailto:sodid18@student.sdu.dk)



SIMON JØRGENSEN

BA i Idræt og sundhed

Kandidatstuderende i idræt og sundhed, Institut for Idræt og Biomekanik,

Syddansk Universitet

[simjo18@student.sdu.dk](mailto:simjo18@student.sdu.dk)



ANNEMARI MUNK SVENDSEN

Ph.d.

Lektor og studieleder, Institut for Idræt og Biomekanik,

Syddansk Universitet

[amsvendsen@health.sdu.dk](mailto:amsvendsen@health.sdu.dk)



KNUD RYOM

Ph.d.

Adjunkt, Institut for Folkesundhed,

Aarhus Universitet

[knudryom@ph.au.dk](mailto:knudryom@ph.au.dk)



LOUISE KAMUK STORM

Ph.d.

Lektor, Institut for Idræt og Biomekanik,

Syddansk Universitet

[lkstorm@health.sdu.dk](mailto:lkstorm@health.sdu.dk)



*Forfatternote: SD, SJ & LKS udviklede studiedesignet. SD & SJ generede og analyserede data; SD, SJ & LKS skrev manuskriptet. AMS & KR stod for gennemlæsning og kritisk redigering. SD & SJ blev vejledt af LKS. Alle forfattere udviklede artikelkonceptet og de centrale pointer. Alle forfattere har godkendt den færdige version.*

## INTRODUKTION

Når udøvere deltager i idræt og sport, indgår de i miljøer, hvor bestemte normer og værdier former de sociale logikker, der er omkring aktiviteten. Derfor er talentudvikling og ungdomsidræt i høj grad et socialt anliggende med betydning for den enkeltes udvikling, trivsel og præstation. Trænerens opgaver rækker i dette perspektiv også langt ud over at tilrettelægge aktiviteter, der udvikler udøvernes tekniske og taktiske færdigheder.

Især indenfor talentudviklingsforskning har miljøets betydning fået opmærksomhed i de senere år (f.eks. Cupples et al., 2020; Gledhill et al., 2017; Henriksen et al., 2010). I den sammenhæng har et centralt fokus været miljøers gentagne evne til at sikre, at en stor andel af unge talenter klarer overgangen fra talentfuld ungdomsudøver til senior eliteatlet. Men gode talentudviklingsmiljøer bør ikke kun forstås som kapaciteten til at kunne udvikle senior eliteatleter, der præsterer på højt niveau (Henriksen et al., 2010). Gode miljøer understøtter også atlethers mentale sundhed (Hill et al., 2015) og trivsel (Ivarsson et al., 2015), og således kan talentudviklingsmiljøer – afhængigt af hvad der karakteriserer dem – både understøtte og true den enkelte udøvers udvikling og sundhed.

Det er tidligere vist, at positive og succesfulde talentudviklingsmiljøer er karakteriseret ved, at læring faciliteres gennem rollemodeller i miljøet, langsigtede mål og metoder samt en sammenhængende organisationskultur (f.eks. Balish & Côté, 2014; Cupples et al., 2020; Henriksen et al., 2010a; Larsen et al., 2013; Seanor et al., 2017; Storm, Christensen et al., 2020; Storm, Ronglan et al., 2021). Endvidere har Ryom et al. (2020) for nyligt undersøgt KRC Genks anerkendte fodboldakademi. De argumenterer for, at kulturel bevidsthed, åbenhed og videndeling, evnen til at rumme en bred mangfoldighed af spillere i akademiet og en åbenhed over for nye ideer og læring på alle niveauer i organisationen er unikke succesfaktorer, som andre miljøer kan lære af.

Det er særligt relevant for nærværende undersøgelse, at flere casestudier fremhæver, at en sammenhængende organisationskultur bidrager til miljøets succes med talentudvikling (Henriksen et al., 2010a, 2010b, 2011; Larsen et al., 2013; Pink et al., 2015; Seanor et al., 2017; Ryom et al., 2020). En sammenhængende organisationskultur betyder, at der er overensstemmelse mellem trænere og leders handleværdier og skueværdier, hvilket giver psykologisk sikkerhed, stabilitet og klarhed i gruppen. Ivarsson et al. (2015) påviste, at atleter, der opfatter deres miljø som støttende og fokuseret på langsigtet udvikling, var mindre stressede og oplevede større velvære end andre spillere.

Der er efterhånden dokumentation for, at der er en række essentielle karakteristika ved gode talentudviklingsmiljøer, som går på tværs af idrætter og kontekster, men der er få studier, der beskriver, hvorledes sådanne karakteristika skabes og opretholdes i en træningsgruppe eller klub. Noget tyder på, at trænere har en særlig funktion og indflydelse, fordi de er i en unik position til at lede det sociale liv og den fælles læring, der eksisterer på hold og i klubber (f.eks., Storm et al., 2021; Storm & Svendsen, 2022). Trænere planlægger, afvikler og evaluerer praksis, men er også beskrevet i rollerne som gatekeepere og ressourcedistributører ved at være styrende i forhold til at fordele spilletid, opmærksomhed, ansvar og roller. Således indtager de en magtfuld position, hvor de medvirker til at forme talenteres veje mod eliten (Nielsen et al., 2019). Ideen om at anskue trænere som kulturelle ledere i sport har tidligere været præsenteret (Henriksen, 2015; Henriksen et al., 2018) og er som sådan ikke ny, men der eksisterer ikke empiriske undersøgelser af, hvilken rolle og funktion ungdomstrænere har i forhold til at skabe og opretholde gruppekultur.

For at få greb om, hvordan gode miljøer skabes og opretholdes – og ikke kun hvad der kendetegner dem – er det relevant at undersøge ungdomstræneres rolle, funktion og betydning i forhold til kultur. Nogle få studier har indikeret denne relevans. For eksempel viste Cupples et al., (2020), at trænere opfattede miljøforhold (f.eks. autonomi-støtte) og gruppekultur som primære 'drivere' for individuel forbedring snarere end trænerens tekniske viden. Junggren et al. (2018) undersøgte en svømmetræners praksis gennem linsen af organisationskultur og argumenterede for, at fleksible træningsgrupper og fleksible træningsplaner var udtryk og genstande, der var sammenhængende med trænerens personlige træningsfilosofi og de grundlæggende kulturelle antagelser i svømmeklubben. Donoso-Morales et al. (2017) viste i en amerikansk college-kontekst, at trænere udviklede og opretholdt en gruppekultur for ekspertise og succes ved at indprente vaner og værdier (hårdt arbejde, disciplin). Hvis ikke trænere er bevidste om deres indvirkning på normer, værdier og sociale logikker, kan de have tendens til at reproducere den praksis, som de har været en del af (både nuværende, men også tidligere praksis), uden at forholde sig kritisk til, hvorvidt den praksis er hensigtsmæssig i den pågældende kontekst (Cushion, 2007).

## Formål og forskningsspørgsmål

Formålet med denne undersøgelse er at beskrive og analysere, hvad der kendetegner tre ungdomstræneres trænerpraksis, og udforske, hvordan den kan forstås som kulturel ledelse. Studiet er eksplorativt, og derfor er et formål også at afprøve begrebet kulturel ledelse i en idrætssammenhæng for at se, om det kan bidrage med

noget konstruktivt i forhold til træneres pædagogiske virke (ikke blot som instruktør, coach eller træningsekspert). Mere specifikt vil vi i denne artikel analysere tre udvalgte træneres praksis for at beskrive, hvordan ungdomstrænere skaber, vedligeholder og indvirker på de normer, værdier og sociale logikker, der udspiller sig i træningsgruppen. Følgende spørgsmål har guidet undersøgelsen:

- Hvad kendetegner tre ungdomstræneres praksis?
- Hvordan kan deres praksis forstås som kulturel ledelse?

Set fra et anvendelsesorienteret perspektiv vil ungdomstræneres kulturelle opmærksomhed potentielt kunne skabe træningsgrupper, organisationer og sportsklubber med en sammenhængende kultur, der understøtter for eksempel trivsel, udvikling og præstation.

Vi anerkender træneres brede faglighed, som rummer tekniske, taktiske, fysiske, mentale og sociale aspekter, og søger ikke at vurdere deltagernes generelle virke som trænere, men snarere at zoome ind på den specifikke funktion trænere kan have som kulturelle ledere.

### **En organisationspsykologisk tilgang til kultur**

Undersøgelsen tager afsæt i en organisationspsykologisk tilgang til kulturanalyse (Storm, 2020), som indebærer et funktionalistisk blik på det sociale liv i organisationer. Med det mener vi, at kultur har en funktion for gruppen og for de mennesker, der indgår i gruppen (fx fordrer præstation, trivsel, læring). Edgar Schein er en central figur i forhold til en organisationspsykologisk tilgang, hvor organisationskultur defineres som:

*"A pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems"*

(Schein & Schein, 2017, s. 24)

Vi tager afsæt i denne definition og antager dermed også, (1) at kultur udvikler sig gennem social læring mellem menneskerne i en gruppe, og at kultur kan ledes, og (2) at selve afgrænsningen af organisationen eller gruppen (analyseenheden) er afgørende for kulturanalysen, når den kombineres med et casestudie design (Storm, 2020).

Ifølge Schein eksisterer kultur på forskellige niveauer. Han skelner mellem makrokultur, organisationskultur, subkultur og mikrokultur. Makrokultur er mere stabil end organisationskultur. Endvidere består de fleste organisationer af forskellige faggrupper (fx trænere, udøvere), hvilket Schein benævner subkulturer. Små enheder i organisationen benævnes mikrokulturer.

### **Primære kulturelle indlejningsmekanismer**

Undersøgelsens ramme udgøres af Edgar Scheins begreb kulturelle indlejningsmekanismer (Schein & Schein, 2017). Kulturelle indlejningsmekanismer skaber og opretholder kulturer, og Schein argumenterer for, at ledere har en særlig påvirkning på disse mekanismer, som andre medlemmer af organisationen ikke har. De primære indlejningsmekanismer er sociale processer, der påvirker, hvordan organisationens medlemmer skal forstå, tænke, føle og handle (Schein & Schein, 2017). Seks primære kulturelle indlejningsmekanismer forstærker og opretholder organisationskulturen: 1) Hvad ledere regelmæssigt lægger mærke til, måler og kontrollerer (den mest effektfulde af mekanismerne), 2) hvordan ledere reagerer på kritiske situationer, 3) hvordan ledere fordeler ressourcer, 4) hvordan rollemodeller bruges og fremhæves, 5) hvordan ledere belønner og giver status og 6) hvordan ledere rekrutterer, udvælger og fremhæver. Disse indlejningsmekanismer interagerer alle med hinanden og forstærker hinanden, såfremt lederens egne overbevisninger, værdier og antagelser er konsistente. For at lederen kan handle konsistent og kommunikere budskaber på en effektiv måde, kræver det ifølge Schein, at man som leder er opmærksom på disse mekanismer og sin egen adfærd.

## **FORSKNINGSDESIGN OG METODE**

### **Design**

Dette studie er et komparativt multicase-studie, der har til formål at undersøge og forstå fænomenet kulturel ledelse i en sportslig kontekst. Et multicase-studie består af flere afgrænsede cases, der udvælges med det formål at udvikle en mere dybtgående forståelse af det fænomen, der undersøges (dvs. kulturel ledelse) (Chmiliar, 2010). Et multicase-design giver mere omfattende beskrivelser og forklaringer af fænomenet end singlecase-design, fordi flere kontekster repræsenteres (Chmiliar, 2010). Multicase-designet er relevant i denne undersøgelse, da det giver mulighed for at få indsigt i kulturel ledelse i flere forskellige kontekster gennem flere beskrivelser af, hvordan trænerne skaber, vedligeholder og indvirker på kulturen i miljøerne. Det bidrager altså med en mere nuanceret forståelse af kulturel

ledelse i en sportslig kontekst samtidig med, at vi kan få øje på mere kontekstspecifikke forskelle.

I denne undersøgelse fulgte vi anbefalinger og guidelines for multicase-design og cross-case-analyse beskrevet af Stake (2006). For at kunne forstå hver enkelt case har vi først sammenholdt dem ift. til den kontekst, som de er placeret i (jf. Stake 2006). Herefter har vi sammenlignet de tre cases med henblik på at kunne identificere forskelle og ligheder.

### **Sted, deltagere og kontakt**

De tre trænere, som deltager i undersøgelsen, er alle tilknyttet et fleridrætsligt talentudviklingsmiljø (herfra benævnt med pseudonym Talent Midt). Tilbuddet er et kommunalt og fondsstøttet projekt, hvor der også er en delvis egenbetaling. Det er et tilbud i tillæg til foreningsidræt for dem, der gerne vil udvikle deres egne potentialer. Projektet er målrettet unge idrætsudøvere fra forskellige sportsgrene, som går i 4.-9. klasse eller på en ungdomsuddannelse. Der er ingen konkurrencer, kampe eller stævner, hvor de repræsenterer Talent Midt, hvilket også betyder, at trænerne ikke selekterer i gruppen. Grundideen er at skabe et miljø, hvor unge udøvere kan fokusere på udvikling af egne kompetencer og potentialer fremfor at fokusere på resultater, præstationer eller opvisninger. Særligt nære relationer og videndeling blandt ledere, undervisere, trænere, udøvere og forældre prioriteres. Deltagerne repræsenterer forskellige sportsgrene (svømning, tumbling, fodbold), og er selekteret ud fra at opnå maksimal variation for at ramme både en individuel, en individuel/holdsport og en holdsport. Der er desuden væsentlige forskelle i forhold til normer og traditioner inden for de tre sportsgrene, hvilket gør det muligt at opnå et bredere og mere mangfoldigt perspektiv på ungdomstrænerne som kulturelle ledere.

Svømmetræneren (43 år, mand) har i sine ungdomsår været konkurrencesvømmer og har siden hen været konkurrencetræner for førsteholdet i en lokal svømmeklub gennem 23 år. Tumblingtræneren (21 år, mand) har fire års trænererfaring og har forinden da været tumblingudøver på konkurrenceniveau. Fodboldtræneren (19 år, mand) har seks års trænererfaring og er selv stadig aktiv som sub-elitefodboldspiller. Ingen af de tre trænere er fuldtidsansatte trænere. Trænergerningen har de i tillæg til deres øvrige virker som hhv. livredder og studerende. Træningsgrupperne har eksisteret i tre år ved undersøgelsestidspunktet og udgør små enheder i organisationen og anskues derfor som mikrokulturer.

## Datagenerering

Data blev genereret af første og anden forfatter gennem deltagerobservationer (primært observerende) og semistrukturerede interviews. For at sikre et sammenligningsgrundlag (jf. Stake, 2006) var dataindsamlingen guidet af en observationsguide og en interviewguide, der begge var forankret i ovenstående begrebslige ramme.

Observationsguiden fokuserede primært på beskrivelser af trænerens adfærd ud fra de nævnte primære indlejningsmekanismer. Hver deltager blev observeret tre gange inden for fire uger, med undtagelse af svømmetræneren, hvor det kun var muligt med to observationsgange. Deltagerobservationerne foregik i deltagerens vanlige miljøer og havde en varighed på 60-90 min. pr. gang (i alt 11 timers observationer).

Interviewguiden bestod af to dele. I den første del blev deltagerne spurgt om deres baggrunde som trænere samt deres opfattelser af deres opgaver og funktioner som træner (f.eks. Hvad er din opfattelse af at være træner? Hvad vil du vurdere er trænerens vigtigste funktioner?). I den anden del lod vi os deduktivt guide af de seks primære indlejningsmekanismer ift. at stille spørgsmål til, hvordan trænerne agerede i praksis samt deres begrundelser herfor (f.eks. Hvad roser du typisk udøverne for? Hvad gør du som træner for at fremhæve rollemodellerne?). Interviewene foregik i Talent Midt i forbindelse med anden observation og havde en varighed på 33, 55 og 40 minutter for hhv. svømme-, tumbling- og fodboldtræneren.

## Dataanalyse

De tre interviews blev transskriberet, og observationsnoterne blev skrevet ud i fuld tekst. Analysen af de transskriberede interviews og observationsnoterne begyndte med en grundig gennemlæsning af hele datasættet. Denne proces kan overordnet set beskrives som et forløb i to faser. I begge faser blev data analyseret med brug af NVivo (datahåndteringsprogram til kvalitative data).

I første fase blev de tre cases analyseret hver for sig (jf. Stake, 2006) for at identificere væsentlige karakteristika ved hver træner som kulturel leder i sin egen kontekst. Det blev gjort deduktivt ud fra teoretisk læsning (Kvale & Brinkmann, 2015), hvor data blev kategoriseret ud fra de seks primære indlejningsmekanismer (f.eks. belønning, fordeling af ressourcer, brug af rollemodeller). Data fra hver kategori blev placeret i en tabel og blev kondenseret, så de mest fremtrædende kendetegn til sidst stod frem. Første- og andenforfatter skrev derefter en kort opsummerende



skriftlig karakteristik af trænerens praksis og mikrokulturen som en opsamling på singlecase-analysen.

I den anden fase blev data analyseret induktivt for at identificere temaer, som den valgte undersøgelsesramme ikke indfangede, hvilket resulterede i, at yderligere to temaer (opfattelse af egen rolle og funktion, interaktion mellem træner og udøver) blev konstrueret.

Singlecase-analyserne dannede grundlag for cross-case-analysen, der identificerede forskelle og ligheder på tværs af de tre cases og derigennem bidrog til en mere nuanceret forståelse af ungdomstrænere som kulturelle ledere (dvs. fænomenet jf. Stake, 2006).

## **ANALYSE AF TRÆNERNE SOM KULTURELLE LEDERE**

Nedenstående analyse er struktureret ud fra vores valg af casestudiedesign, hvorfor casene danner grundlag for afsnitsinddelingen. Først vil vi præsentere resultaterne fra hver enkelt case, hvorunder de tydeligste indlejningsmekanismer vil blive fremhævet. Derefter sammenligner vi de tre cases på tværs af hinanden.

### **Svømmetræneren – skaber af en venskabelighedskultur**

#### **Svømmetrænerens opfattelse af sin vigtigste funktion**

Svømmetræneren så det som sin opgave at skabe et positivt socialt miljø med gode relationer blandt både udøverne og mellem ham og udøverne, fordi han mente, at det var en forudsætning for at udvikle sig sportsligt. For eksempel sagde han:

*”Vi prøver, om vi kan skabe den der relation også blandt svømmerne. Så de lidt nemmere kan komme på A-holdet og svømme og ikke sige, ”Uha, det er de store piger. Det er lidt farligt”. Men at de også har nogle lidt bedre relationer. Det ser jeg egentlig som det vigtigste.”*

(Svømmetræner, interview)

Svømmetræneren nævnte derudover, at hans primære funktion som træner bestod i at *”være der for udøverne”* (interview, svømmetræneren), hvorved han også beskrev sin funktion som tryghedsskabende. Grunden til, at det tryghedsskabende element var særligt fremtrædende i svømmetrænerens praksis, kan være funderet i hans overbevisning om, at udøvernes relationer til hinanden og til ham har stor betydning for deres mulighed for at udvikle sig. Til svømmetræning så vi, at udøverne

og svømmetræneren til tider drillede hinanden:

*Efter at en svømmer er kommet tilbage i svømmebassinet fra et toiletbesøg, siger han (svømmetræneren) til hende med et smil: "Det henter du nemt!" (sagt med sarkasme og henvisning til, at hun nu er langt bagefter). Svømmeren smiler og plasker vand efter ham.*

(Svømmetræner, observation)

Dette var ét blandt mange eksempler på det, vi benævner en venskabelighedskultur.

### **Svømmetrænerens opfattelse af en god rollemodel**

Svømmetrænerens prioritering af venskabelighed kom også til udtryk gennem udtalelser og handlinger. Hans opfattelse af en rollemodel er: "... nogen som går frem som et godt eksempel og virkelig er der for de andre. Snakker med de andre. Prøver på at binde det hele sammen" (Svømmetræner, interview). Således betragtede svømmetræneren udøverne som rollemodeller ud fra deres evne til at inddrage deres holdkammerater og skabe gode relationer.

### **Svømmetrænerens 1:1 interaktion med udøverne**

Den feedback-form, som var mest dominerende i svømmetrænerens praksis, var envejskommunikation, hvor han viste og italesatte, hvad udøverne skulle gøre anderledes. Enkelte gange var feedbacken dog delvist dialogpræget ved, at udøverne spurgte ind til, hvad svømmetræneren mente. I svømmetrænerens praksis så vi f.eks., at han stillede udøverne spørgsmål, der krævede kropsbevidsthed:

*Svømmetræneren henvender sig til en af udøverne, som han kort forinden har givet feedback: "Hvordan føltes det? Hjalp det at få armene op?". Udøveren svarer og svømmer en bane mere. Svømmetræneren giver herefter kort feedback, hvorefter udøveren svømmer videre.*

(Svømmetræner, observation)

Svømmetrænerens praksis var altså kendetegnet ved envejskommunikation, mens spørgsmålene, som blev stillet, var karakteriseret ved at være rettet mod kropsbevidsthed og teknisk ekspertise. Gennem en venskabelig, tryghedsskabende og til tider drillende stemning skulle udøverne dygtiggøre sig. Det var en udpræget forventning, at udøvernes sociale kompetencer skulle udvikles og bruges til at opretholde en venskabelighedskultur.

## Tumblingtræneren – skaber af en perfektionskultur

### Tumblingtrænerens vigtigste funktion og opfattelse af en god rollemodel

Tumblingtræneren anså det som sin primære opgave at udvikle udøvernes sportslige færdigheder, herunder både deres tekniske og mentale færdigheder, så de kunne lære forskellige spring til perfektion. Dette kom bl.a. til udtryk i interviewet, da han beskrev rollemodeller således:

*"(...) man skal have et vist niveau. Den naturlige rollemodel, det er den dygtige fordi det... målet er jo at blive dygtig, så den der er dygtig, er tættere på målet end de andre (...)"*

(Tumblingtræner, interview)

Vi observerede, at særligt dygtige udøvere blev fremhævet, og tumblingtræneren havde særligt fokus på, at udøverne kunne præstere. Ligeledes var "målet" om at blive konkurrencegymnast styrende for træningsplanlægning:

*"(..) Jeg skal bygge nogle træninger op, som kan udvikle dem. Og så i konkurrencegymnastikken... det er lige så meget det psykiske. Finde ud af, hvad det er, der presser... hvor og hvorfor."*

(Tumblingtræner, interview)

### Tumblingtrænerens 1:1 interaktion med udøverne

I tumblingtrænerens praksis observerede vi, at han tog udøverne med hen til en skærm, der gengav udøvernes spring, for visuelt at udpege og forklare fokuspunkter til udøveren, og i den sammenhæng var interaktionerne med gymnasterne primært envejskommunikation.

*Tumblingtræneren siger til en udøver: "Ja, den var meget bedre den der", hvorefter de sammen går hen til skærmen og ser på udøverens spring. Tumblingtræneren forklarer visuelt med kroppen, hvad udøveren skal gøre i næste spring.*

(Tumblingtræner, observation)

### Tumblingtrænerens fordeling af ressourcer

Observationerne viste, at tumblingtræneren gav de dygtigste udøvere væsentligt mere feedback og opmærksomhed end de andre udøvere: *Tumblingtræneren kigger meget på fladskærmen sammen med den dygtigste (og ældste) dreng. Og igen* (Tumblingtræneren, observation). På den måde var han med til at skabe og

opretholde en kultur, hvor teknisk dygtiggørelse var en forudsætning for at opnå høj status. Den instruerende feedback og et øget fokus på de dygtigste udøvere afspejler nogle af de normer, som almindeligvis forbindes med træningsmiljøerne i tumbling på højt niveau, hvilket træneren da også gentagne gange refererede til. Således var tumblingtrænerens ledelse af praksis i overvejende grad en reproduktion af en ”perfektionskultur”.

## Fodboldtræneren – skaber af en læringskultur

### Fodboldtrænerens opfattelse af sin vigtigste funktion

Fodboldtræneren mente, at hans primære rolle som træner bestod i at facilitere et trygt læringsfællesskab, hvor udøverne skulle få lyst til at udfordre dem selv i et trygt fællesskab:

*”Jamen, min primære opgave er jo, at jeg skal sørge for, at de har et fedt fællesskab, så de synes, det er fedt at komme herover. Og så derefter, når de har det fedt, jamen så har de også ... altså, hvad skal man sige... så er der en bedre mulighed for, at de tør at lave fejl.”*

(Fodboldtræner, interview)

Det kom til udtryk i praksis ved, at udøverne blev præsenteret for udfordrende øvelser, hvortil at fodboldtræneren italesatte, at udfordringerne gør dem til bedre fodboldspillere:

*Fodboldtræner siger til udøverne: ”Det er nogle svære og udfordrende øvelser, som I bliver bedre af”. Han fortæller, at de kan lave øvelserne baglæns, hvis de har lyst til at udfordre sig selv noget mere.”*

(Fodboldtræner, observation)

At fodboldtræneren pointerer sværhedsgraden af øvelsen for udøverne gør, at det er mere legitimt for dem at fejle, og at udfordring er en forudsætning for at blive dygtigere.

### Fodboldtrænerens 1:1 interaktion med udøverne

Han italesatte vigtigheden af at hjælpe udøverne med at tage ansvar og reflektere over deres udfordringer og læringsmuligheder samt at hjælpe hinanden. Han mente, at disse elementer var med til at skabe et trygt fællesskab, hvor udøverne turde udfordre sig selv og lave fejl, så de kunne opnå størst mulig læring. I observationerne kom dette til udtryk ved, at udøverne blev stillet åbne spørgsmål, der

lagde op til dialog omkring udøvernes færdighedstilegnelse, og fodboldtræneren fulgte derefter op på disse.

*[Undervejs i en øvelse] Fodboldtræneren følger op på nogle af de spørgsmål, han forinden lige har stillet en af udøverne. Han stiller spørgsmål for at få udøverne til at finde løsninger på deres udfordringer med finterne. Han henvender sig igen til en af de yngste udøvere og retter på ham ved at vise, forklare og vise igen. "Ja, meget godt". ... "Ved du, hvorfor jeg vil have dig helt herud at stå?" (viser med kroppen). Udøver svarer, og fodboldtræneren uddyber yderligere. Fodboldtræneren går hen til en udøver, som han havde hjulpet for kort tid siden: "Kan du se forskel?"*

(Fodboldtræner, observation)

Dette var ét blandt mange eksempler på, at fodboldtræneren lagde mærke til, om udøverne forholdt sig til de spørgsmål, som han stillede dem, og om de formåede at finde frem til løsninger på deres fodboldmæssige udfordringer.

### **Fodboldtrænerens bevidste brug og fremhævelse af rollemodeller**

Foruden at udøverne blev inddraget i deres egen læreproces, guidede og opfordrede fodboldtræneren udøverne til at lære af hinanden:

*En udøver giver udtryk for, at han gerne vil lave en finte, som M [en anden udøver] lavede ved sidste træning. Træneren siger til udøveren: "Du ved, hvad du skal spørge M om". Udøveren henvender sig derefter selv til M, der begynder at lære ham finten.*

(Fodboldtræner, observation)

Opfordringer af denne karakter var en måde for fodboldtræneren at lede kulturen i en retning, hvor det at lære fra hinanden blev attråværdigt for udøverne, fordi de blev anerkendt for at gøre det. Fodboldtræneren var i en position, hvor han tog ledelse over udøvernes handlemuligheder, når de gerne ville lære noget nyt, gennem bevidst brug af rollemodeller. Således skabte og opretholdt fodboldtræneren en kultur, hvor det at være nysgerrig, finde løsninger på udfordringer, hjælpe hinanden og spørge om hjælp var en norm. Disse sociale logikker blev opretholdt bl.a. gennem, hvad fodboldtræneren lagde mærke til, samt hvordan han aktivt gjorde brug af rollemodeller i træningspassene.

## Cross-case-analyse: Ligheder og forskelle mellem trænerne som kulturelle ledere

I det følgende vil vi nuancere, analysere og argumentere for, at træneres praksis meningsfuldt kan anskues som kulturel ledelse af mikrokulturer. Det gør vi med afsæt i cross-case analysen for at fremhæve og uddybe ligheder og forskelle mellem træneres ledelse af kulturen i de pågældende cases.

### Sportens fysiske rum og idrætskultur

Ved første blik på de tre træneres praksisser så de meget forskellige ud, måske især fordi de blev formet af det fysiske rum (svømmehal, kunstgræsbane, springbane) og den pågældende idrætskultur (makrokulturer). Svømmetræneren gik på kanten af bassinet, men når der var en svømmer, som han skulle tale med, satte han sig ned på hug og fortalte vedkommende, hvad de burde gøre. Tumblingtræneren instruerede og vejledte gymnasterne en efter en, som de kom hen til ham efter at have stået på række. Hans modtagninger var desuden afgørende for sikker gennemførelse af forskellige spring. Fodboldtræneren guidede spil og leg med bolden på det store udendørs fodboldareal. Når han beskrev og forklarede en aktivitet, deltog han selv og bevægede sig på den måde rundt til alle fodboldspillere. Således var de som kulturelle ledere først og fremmest givet et bestemt rum, og de fungerede som ledere i en bestemt idrætskultur. Ser vi dybere på deres praksisser og ageren som ledere af træningen og aktiviteterne, havde de dog mere til fælles. For eksempel anerkendte og fremhævede de den adfærd hos udøverne, som de gerne ville have mere af.

### Opmærksomhed på teknisk individuel udvikling

Fælles for de tre træneres praksisser var en afslappet og humoristisk stemning, samt at der var et udbredt fokus på individuel teknisk dygtiggørelse gennem individuel feedback til udøverne. Det sidste ses bl.a. i følgende observationsnoter fra de tre cases:

*Svømning: Under tekniktræningen giver svømmetræneren udøverne feedback. En udøver får at vide, at hendes højre arm krydser ind foran hendes hoved, og træneren fortæller, hvad hun skal være opmærksom på. (Svømmetræner, observation).*

*Tumbling: Tumblingtræneren kigger på en udøver, der springer, og siger derefter til udøveren: "Prøv at se om du kan strække vristen". Udøveren springer igen, hvorefter træneren siger: "Meget bedre". (Tumblingtræner, observation).*

Fodbold: *Fodboldtræneren henvender sig til en udøver og forklarer, hvor på foden han skal ramme bolden for at kunne dribble bedst muligt.* (Fodboldtræner, observation).

Som de tre citater illustrerer, rettede trænerne udøvernes opmærksomhed mod individuel teknisk udvikling, hvilket i sig selv ikke er så overraskende, konteksten taget i betragtning (udøverne kommer for at blive dygtigere til deres sport). På den måde blev mikrokulturerne opretholdt med teknisk ekspertise som et mål. Til trods for denne kulturelle lighed, var trænerens interaktion med udøverne forskellige, hvilket kan have været medvirkende til, at det også var tre forskelligartede mikrokulturer.

### Tre forskellige mikrokulturer

Det er en væsentlig pointe, at til trods for, at alle trænerne tilhørte den samme organisation, så var deres praksisser samtidig forskellige og præget af den specifikke idrætskontekst – og dermed også forskellige makrokulturer (hhv svømme-, tumbling- og fodboldkultur) og deres personlige stile. Vi har tidligere beskrevet forskellene ved at fremhæve, hvordan trænerne skabte henholdsvis en venskabelighedskultur, en perfektionskultur og en læringskultur. Fodboldtræneren adskilte sig fra de to andre trænere ved, at hans tilgang var udpræget inkluderende (dvs. fordelte opmærksomhed ligeligt mellem alle udøvere, således at de havde lige adgang til hans ekspertise som ressource), samt at han var eksplicit omkring og reflekteret over sin egen kulturskabende funktion. Svømmetræneren var særligt inkluderende i forhold til de sociale relationer – alle skulle have lov at være med – mens han i mindre grad fordelte opmærksomheden ligeligt, når det gjaldt færdighedslæring. Tumblingtrænerens opmærksomhed var rettet mod 'det perfekte spring', og han rettede også udøvernes opmærksomhed i den retning. Gennem kulturelle indlejringmekanismer ledte de tre trænere således udøvernes idrætsdeltagelse med idealer om hhv. læring, venskab og perfektion.

### Trænerens interaktioner med udøverne

Trænerens forskellige stile viste sig især gennem den måde, de interagerede med udøverne på, hvilket havde betydning for trænerens måde at inddrage udøverne i deres egen læringsproces. Som tidligere nævnt inddrog fodboldtræneren de enkelte udøvere, når de skulle lære noget nyt, ved at lade dem italesætte deres udfordring, og dertil stillede han spørgsmål. Fodboldtræneren skabte i udpræget grad dialog og ledte udøvernes opmærksomhed hen mod deres egen læring og viste, at de var i stand til at tage ansvar for egen læring. Således skabte og opretholdt han en kultur, hvor det var naturligt for udøverne at italesætte deres udfordringer og svagheder. Det bidrog til et trygt fællesskab, da fokus i højere grad var på at

lære og i mindre grad på at præstere. Svømme- og tumblingtrænerens feedback til udøverne var i højere grad envejskommunikation. Det gjorde, at de gennem en instruktørrolle var med til at skabe og opretholde en kultur, hvor udøverne var afhængige af dialog med træneren for at kunne lære nyt og udvikle sig, hvilket var forskelligt fra fodboldtrænerens mere dialogbaserede tilgang.

### **Trænerens opfattelse af deres vigtigste funktioner**

Vores data indeholder eksempler fra praksis, som ikke umiddelbart blev indfanget ved brug af indlejringsmekanismerne som linse, men som vi stadig mener kræver opmærksomhed.

Fodboldtrænerens adfærd og ytringer gav anledning til at kigge på, hvordan hans praksis adskilte sig fra de andre trænere i forhold til, hvor opmærksomme de var på deres påvirkning af udøverne og gruppekulturen samt deres refleksioner herom. For eksempel sagde han:

*”Jamen, jeg synes jo, at du som træner skal være forbilledet (...). Det skal være en, som kan tage ansvar (...) man skal være omstillingsparat til at vurdere, hvad er det de har brug for (...) samtidig skal det være en, som spillerne godt kan lide. Altså, det skal være en, hvor de ser op til en, og hvor man kan lave lidt sjov med dem og stadig have noget seriøsitet i det, så de har et fedt fællesskab, og at de synes det er fedt at gå til fodbold.”*

(Fodboldtræner, interview)

At fodboldtræneren beskrev sig selv som forbillede indikerer, at han tillagde sin egen adfærd betydning for udøvernes adfærd. Svømmetræneren gav derimod primært opmærksomhed til, hvad svømmerne skulle lære af tekniske færdigheder, for at de kunne blive klar til næste fase af deres udvikling. Han sagde for eksempel:

*”Jeg skal gøre dem bedre til det, de gør [teknisk]. Altså, vi skal ikke gøre dem til Danmarks bedste. Det har vi ikke forudsætninger for. Vi skal udvikle dem sådan, at når de engang skal læse videre i større byer, at de har mulighed for at kunne være med der.”*

(Svømmetræner, interview)

I lighed med denne beskrivelse sagde tumblingtræneren, at det primære formål for ham var ”teknisk at udvikle dem”. Fodboldtrænerens opmærksomhed og refleksivitet, derimod, blev synliggjort gennem hans brug af rollemodeller.



” (...) at der er nogen på fodboldbanen, der vælger at sige, at nu går jeg lige forrest og prøver at vise den. Og selvom at han så fejler, jamen så er det okay. Og så fremhæver jeg dem og siger: ”Mega fedt, at du tør at lægge fokus på det, vi har sagt. Og så kan det godt være, at du ikke lykkedes med det, men bare det, at du tør at lave fejl, så udvikler vi os”. Og det kan de alle sammen se, og det kan man også mærke på dem. Så bliver de lidt lettede og siger, okay, jeg lavede fejl, men det gjorde ingenting.”

(Fodboldtræner, interview)

Fodboldtrænerens kulturelle opmærksomhed viste sig i praksis ved, at han var konsekvent i sin måde at fremhæve og rose en ønskværdig adfærd blandt udøverne, både i gruppen og på tomandshånd. Til fælles afslutning af træning sagde han for eksempel: *”I er blevet bedre til at hjælpe hinanden, spørge os, tage ansvar. I udvikler jer både som fodboldspillere og som mennesker”* (Fodboldtræner, observation). Det vidner om en opmærksomhed på egen rolle, hvilket var med til at skabe en sammenhængende kultur i dette tilfælde. Ros og gruppesnakke var i denne kontekst afgørende for, hvad der blev gjort attråværdigt for udøverne, da vi efterfølgende kunne observere, hvorledes fodboldspillerne i højere grad forsøgte at leve op til trænerens værdier ved at hjælpe hinanden i deres færdighedslæring.

Ved at være opmærksom på og reflekteret over, hvilken adfærd han ønskede at fremme blandt udøverne, og samtidig konsekvent belønne den adfærd med positiv opmærksomhed, fremstod han som en leder, der skabte ro og forudsigelighed for gruppen af børn og unge.

For at opsummere og direkte sammenligne de tre træneres praksis som kulturelle ledere har vi konstrueret nedenstående tabel (Tabel 1). Tabellen viser kulturel ledelse på tværs af de tre cases. Den bør læses først en case ad gangen (vertikalt) og dernæst en kulturel indlejningsmekanisme ad gangen (horisontalt). I første kolonne til venstre har vi oplistet de seks primære indlejningsmekanismer, som de er beskrevet af Schein, samt tilføjet yderligere to mekanismer baseret på vores induktive tematiske analyse. Således skal tabellen læses som en opsummering af kulturel ledelse case for case, men samtidig tydeliggøres deres ligheder og forskelligheder.

Tabel 1: Sammenligning af trænerne som kulturelle ledere

<b>Indlejringsmekanisme /tematik</b>	<b>Svømmetræneren: Venskabeligheds-kultur</b>	<b>Tumblingtræneren: Perfektionskultur</b>	<b>Fodboldtræneren: Læringskultur</b>
Hvad træneren lægger mærke til, måler og kontrollerer	Teknisk formåen Træningsindsats Udøvernes relationer	Teknisk formåen Træningsindsats	Vilje til at turde fejle Teknisk formåen Udøvernes relationer Træningsindsats
Hvordan træneren reagerer på kritiske hændelser	Dialog internt og eksternt for at bevare den gode relation	Første tanke er at ekskludere medlemmer, som forstyrrer træning  Ønsker opbakning fra træner-team	Forsøger at løse udfordring med afsæt i udøvernes og egne mål og ambitioner  Ser udfordringer som en mulighed for personlig udvikling
Hvordan træneren fordele ressourcer	Får snakket med og hjulpet alle i løbet af et træningspas.  Den udøver, som han anser som en rollemodel, får mest opmærksomhed og feedback	Giver de dygtigste udøvere mest opmærksomhed  Får snakket med og hjulpet alle i løbet af et træningspas	Giver mere opmærksomhed til de udøvere, han mener, har mest brug for det, fx pga. sociale eller tekniske udfordringer  Får snakket med og hjulpet alle i løbet af et træningspas
Hvordan træneren bevidst bruger og fremhæver rollemodeller	Mentorordning for yngre udøvere for at opbygge sociale relationer  De dygtigste anvendes til tekniske demonstrationer	De dygtigste anvendes til tekniske demonstrationer	Udøvernes mod og vilje til at turde fejle fremhæves  Udøvere tildeles ansvar og opgaver ift. at hjælpe andre udøvere  Udøvere tildeles ansvar ift. almen opførsel
Hvordan træneren belønner og giver status	Belønner udøverne, hvis de har klaret det godt til et stævne eller har haft en hård træningsuge, hvor de har arbejdet godt	Belønner udøverne for teknisk kunnen og teknisk udvikling	Belønner udøverne, hvis de lykkes med deres individuelle udviklingsmål eller fokuspunkter for træningspasset
Hvordan træneren rekrutterer, udvælger og fremhæver	Udvælgelse ud fra skabelsen af et godt socialt miljø	Udvælgelse ud fra træningsindstilling, motivation og lyst til træning	Udvælgelse ud fra træningsindstilling, motivation og lyst til træning
<i>Hvad karakteriserer trænerens 1:1 interaktioner med udøverne?</i>	Instruerende og delvist dialogbaseret  Venskabelig - til tider drillende tone  Udøvere forventer hyppig feedback	Instruerende  Venskabelig - til tider drillende tone  Udøvere forventer hyppig feedback	Dialogbaseret  Respektfuld og venskabelig tone  Opfordrer til refleksion og initiativ til egen læring

<i>Trænerens opfattelse af sin vigtigste funktion/opgave/rolle?</i>	At udvikle udøvernes talent og give dem en meningsfuld hverdag  Være en tryghedsskabende faktor i de unges liv	At udvikle udøvernes tekniske kompetencer  Lære udøvere at præstere	Facilitator for et trygt og sundt fællesskab med plads til at fejle  Guide og hjælpe udøvere til at blive bedre
---	--	---	---

Kursivering i kolonnen til venstre betyder, at det er temaer identificeret i den induktive analyse. De rækker ud over de primære indlejningsmekanismer angivet i Scheins begrebsapparat.

## DISKUSSION

Formålet med nærværende undersøgelse var at beskrive og analysere, hvad der kendetegner tre ungdomstræneres trænerpraksis, og udforske, hvordan deres praksis kan forstås som kulturel ledelse. Undersøgelsen bidrager med empirisk indsigt i træneres funktion som kulturelle ledere, hvilket ikke er gjort før i dansk kontekst.

Analysen viser primært, at trænerne leder kultur (dvs. en venskabeligheds-, perfektions- og læringskultur) gennem primære kulturelle indlejningsmekanismer. Således har undersøgelsen bekræftet, at ungdomstrænere har betydning for, hvilken kultur der skabes og opretholdes (f.eks. Donoso-Morales et al., 2017; Henriksen et al., 2010; Junggren et al., 2018; Storm et al., 2020).

Undersøgelsen har anvendt Scheins begreb kulturelle indlejningsmekanismer i en sportskontekst for at indfange, hvordan trænerens funktion er væsentligt for kulturen. Her peger vores analyse på, at især brug af rollemønstre er en praksis, der skaber og opretholder bestemte normer og værdier i en ungdomssportskontekst.

Det må dog påpeges, at denne undersøgelse er begrænset af en relativt lille datamængde, hvor interviewdata har mere vægt, end hvad vi vil anbefale for fremtidige studier. Alligevel træder det frem, at de seks primære indlejningsmekanismer er brugbare som linse til at beskrive og analysere træneren som kulturel leder, men de kan ikke alene indfange træneres kulturelle lederskab. For eksempel så vi dialog og en-til-en interaktion mellem udøvere og trænere som væsentlige processer, der opretholdt og skabte kultur, men de processer faldt ikke under de seks beskrevne mekanismer. Det kan måske forklares med, at Scheins begrebsapparat er udviklet på baggrund af studier i store kommercielle virksomheder (organisationskultur), hvilke afviger fra den relativt lille gruppe af udøvere, som en ungdomstræner har lederrolle overfor (mikrokultur). Derfor foreslår vi, at listen af kulturelle indlejningsmekanismer videreudvikles og tilpasses en sportskontekst, især når det analytiske fokus er på trænere som kulturelle ledere. Listen kan udvides med elementer som kulturel bevidsthed, åbenhed og videndeling. Begreber, som er fundet

betydningsfulde i andre succesfulde talentudviklingsmiljøer (Ryom et al., 2020). Endvidere er det også nærliggende at skele til nyere undersøgelser, f.eks. Mathorne et al. (2020; 2021) eller Haukli et al. (2021), hvis det analytiske fokus flyttes fra gruppeledelse til klubledelse.

Talent Midt bør anses som en unik organisation i en dansk kontekst, fordi de ikke er en del af turneringer, konkurrencer, kampe eller stævner. Grundidéen for Talent Midt er at være et træningsmiljø, hvor unge udøvere kan fokusere på udviklingen af deres egne kompetencer og potentialer fremfor at fokusere på resultater, præstationer eller opvisninger. Trænerens rolle og funktion skal derfor ses i lyset heraf. For eksempel er talentidentifikation og -selektion almindeligvis processer i talentudviklingsmiljøer, men dette aspekt er ikke present i dette multicase-studie simpelthen fordi, det ikke var en del af hverdagspraksis. Det er således ikke typiske cases for talentudvikling. Udøverne kan selv tilmelde sig, hvis de vil udvikle deres talenter. Vi ved fra tidligere undersøgelser, at trænerens selektion i høj grad præger relationer og sociale logikker i gruppen (Lindgren et al., 2017). Derfor mener vi også, at der er behov for undersøgelser af forskellige typer talentudviklingsmiljøer, herunder miljøer, hvor selektion er centralt, for at få en dybere forståelse for, hvordan det opretholder og skaber kultur, når ledere rekrutterer og udvælger (primær indlejningsmekanisme; Schein & Schein, 2017).

## KONKLUSION

Ungdomstrænere fungerer som kulturelle ledere. De er i en position, hvor de påvirker normer, værdier og sociale logikker i en gruppe af unge talenter. Specifikt i denne undersøgelse gjorde de det gennem deres anerkendelse af bestemt adfærd (hvad de kommenterer, belønner og lægger mærke til) og gennem brug af rollemødder i gruppen. Scheins kulturbegreb og udlægning af primære indlejningsmekanismer kan ikke alene indfange betydningsfulde sociale processer, der opretholder gruppekulturen i en sportskontekst, og derfor er der behov for at udvikle begrebet yderligere, så det kan danne grundlag for flere empiriske undersøgelser. På den længere bane er der behov for at udvikle et pædagogisk værktøj, der henvender sig direkte til træneren som kulturel leder, som kan guide deres overvejelser over egen praksis, fordi vi også ser, at graden af opmærksomhed på sin egen rolle i forhold til kulturen kan være afgørende for, hvor kompetent en træner fungerer som kulturel leder.

## TAK

Tak til Kulturministeriets Forskningsudvalg for bevillingen til projektmodning (Reference FPK.2020-0049).

## REFERENCER

Balish, S., & Côté, J. (2014). The influence of community on athletic development: An integrated case study. *Qualitative Research in Sport and Exercise Health*, 6, 98-120. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2013.766815>

Chmiliar, L. (2010). Multiple-case designs. In A. J. Mills, G., Durepos & E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of case study research* (pp. 583-584). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412957397.n216>

Cupples, B., O'Connor, D., & Cobley, S. (2020): Assessing the ecological-context strengths of school-based talent development programs in Rugby League. *Research Quarterly for Exercise and Sport*. <https://doi.org/10.1080/02701367.2020.1769010>

Cushion, C. (2007). Modelling the Complexity of the Coaching Process. *International journal of sports science & coaching*, 2(4), 395-401. <https://doi.org/10.1260/174795407783359650>

Donoso-Morales, D., Bloom, G. A., & Caron, J. G. (2017). Creating and Sustaining a Culture of Excellence: Insights From Accomplished University Team-Sport Coaches. *Research quarterly for exercise and sport*, 88(4), 503-512. <https://doi.org/10.1080/02701367.2017.1370531>

Gledhill, A., Harwood, C., & Forsdyke, D. (2017). Psychosocial factors associated with talent development in football: A systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*, 31, 93-112. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.04.002>

Henriksen, K. (2015). Træneren som kulturel leder: Bæredygtig sportspsykologi for unge talenter. I N. N. Rossing, K. Ryom, & K. Henriksen (red.), *Talentudvikling i sport: Reflekterede organisationer, gode teams og stærke atleter* (1 udg., s. 20-35). Aalborg Universitetsforlag. <http://aauforlag.dk/Shop/open-access-formidling/talentudvikling-i-sport-reflekterede-organisa.aspx>

Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. (2010). The ecology of talent development in sport: a multiple case study of successful athletic talent development environments in Scandinavia. Syddansk Universitet. Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet. [http://sportspsykologen.dk/pdf/Henriksen\\_\\_The\\_ecology\\_of\\_talent\\_development\\_in\\_sport.pdf](http://sportspsykologen.dk/pdf/Henriksen__The_ecology_of_talent_development_in_sport.pdf)

Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. (2010a) Holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology Sport and Exercise*, 11, 212-222. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.10.005>

Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. (2010b). Successful talent development in track and field: Considering the role of environment. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 20, 122-132. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0838.2010.01187.x>

Henriksen, K., Stambulova, N., & Roessler, K. (2011). Riding the wave of an expert: A successful talent development environment in kayaking. *The Sport Psychologist*, 25, 341-362. <https://doi.org/10.1123/tsp.25.3.341>

Henriksen, K., Storm, L. K., & Larsen, C. H. (2018). Organisational culture and influence on developing athletes. In C. Knight, C. Harwood, & D. Gould (Eds.). Routledge. <https://go.exlibris.link/bhcJPJDP>

Hill, A., MacNamara, Á., Collins, D., & Rodgers, S. (2015). Examining the Role of Mental Health and Clinical Issues within Talent Development. *Frontiers in psychology*, 6, 2042-2042. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.02042>

Ivarsson, A., Stenling, A., Fallby, J., Johnson, U., Borg, E., Johansson, G. (2015). The predictive ability of the talent development environment on youth elite football players' well-being. A person-centered approach. *Psychology of Sport and Exercise*, 16, 15-23. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.09.006>

Junggren, S. E., Elbæk, L., & Stambulova, N. B. (2018). Examining coaching practices and philosophy through the lens of organizational culture in a Danish high-performance swimming environment. <https://go.exlibris.link/M4jtXTJ1>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk (3. udg. ed.). Hans Reitzels.

Larsen, C., Alfermann, D., Henriksen, K., & Christensen, M. (2013). Successful talent development in soccer: The characteristics of the environment. *Sport, Exercise and Performance Psychology*, 2, 190-206. <https://doi.org/10.1037/a0031958>

Lindgren, E-C., Hildingh, C., & Linnér, S. (2017) Children's stories about team selection: a discourse analysis. *Leisure Studies*, 36(5), 633-644, DOI: <https://doi.org/10.1080/02614367.2016.1272624>

Mathorne, O., Henriksen, K., & Stambulova, N. (2020). An “Organizational Triangle” to Coordinate Talent Development: A Case Study in Danish Swimming. DOI: <https://doi.org/10.7146/sjsep.v3i.121379>

Mathorne, O., Stambulova, N., Book, R., Storm, L. K., & Henriksen, K. (2021). Shared Features of Successful Interorganizational Collaboration to Promote Local Talent Development Environments in Denmark. *Scandinavian Journal of Sport and Exercise Psychology*. DOI: <https://doi.org/10.7146/sjsep.v3i.121379>

Nielsen, J. C., Skrubbeltang, L. S., & Olsen, J. S. (2019). Træneren som gatekeeper, ressourcedistributør og partner for idrætstalenter: Magt og etik i talentudviklingens relationer. *Forum for Idræt*. <https://go.exlibris.link/gqKShtnN>

Pink, M., Saunders, J., & Stynes, J. (2015). Reconciling the maintenance of on-field success with off-field player development: A case study of a club culture within the Australian Football League. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 98-108. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.11.009>

Ryom, K., Ravn, M., Düring, R., & Henriksen, K. (2020). Talent Development in Football. A Holistic Perspective: The Case of KRC Genk. <https://doi.org/10.1123/iscj.2019-0045>

Seanor, M., Schinke, R.J., Stambulova, N. B., Ross, D., & Kpazai, G. (2017): Cultivating Olympic champions: A trampoline development environment from grass roots to podium. *Journal of Sport Psychology in Action*. <https://doi.org/10.1080/1520704.2017.1327908>

Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5. udg.). Hoboken, New Jersey, Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Stake, R.E. (2006). *Multiple case study analysis*. New York, NY: Guilford Publications.

Haukli, S. J., Larsen, C. H., Feddersen, N., & Sæther, S. (2021). The athlete talent development environment in the best ranked football academy in Norwegian football: The case of the U16 team in Stabæk football club. <https://doi.org/10.36950/2021ciss008>

Storm, L. K. (2020). En organisationspsykologisk tilgang: Om relationer og

sammenhænge i talentudviklingsmiljøer. I S. Ravn, & S. Højbjerg Larsen (red.), Krop og bevægelse i idræt og sundhed: Kulturanalytiske tilgange (s. 99-114). Syddansk Universitetsforlag.

Storm, L.K., Christensen, M.K., & Ronglan, L.T. (2020). Successful talent development environments in female Scandinavian Handball: Constellations of communities of practice and its implications for role modeling and interactions between talents, senior players and coaches. *Scandinavian Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2, 16-25. <https://doi.org/10.7146/sjsep.v2i0.115967>

Storm, L. K., Ronglan, L. T., Henriksen, K., & Christensen, M. K. (2021). Organisational cultures of two successful Scandinavian handball talent development environments: A comparative case study. *Sports Coaching Review*. <https://doi.org/10.1080/21640629.2021.1990652>

Storm, L. K., & Svendsen, A. (2022). Conceptualising Cultural Leadership in Physical Education and Youth Sport: Outlining a Pedagogical Concept. *Sport, Education and Society*.