

Teamudvikling i eliteboldspil

Lær om at præstere på et højere niveau

Andreas Bolding Christensen
og Signe Vig Jensen (red.)

Syddansk Universitetsforlag

Teamudvikling i eliteboldspil
Lær om at præstere på et højere niveau
© Forfatterne og Syddansk Universitetsforlag 2017

Omslagsfoto: Kasper Juul
Omslagsdesign: Jannie Rasmussen
Prepress, tryk og omslag: Narayana Press, Gylling

ISBN: 978 87 408 3104 7



Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller anden mangfoldiggørelse af denne bog er kun tilladt med forlagets tilladelse eller ifølge overenskomst med Copy-Dan.

Syddansk Universitetsforlag
Campusvej 55
5230 Odense M

www.universitypress.dk

Indhold

Forord	9
Tak til...	11
Introduktion til bogen	13
DEL 1	
INDFØRING I TEAMUDVIKLING I ELITEBOLDSPILSVERDENEN	17
KAPITEL 1.1	
Sport handler om at vinde!	19
<i>Søren Svane Hoyer & Mikkel Bonke</i>	
KAPITEL 1.2	
Team – noget mere og andet end et sportshold	25
<i>Andreas Bolding Christensen</i>	
KAPITEL 1.3	
Teamudvikling vs. Teambuilding	27
<i>Andreas Bolding Christensen</i>	
DEL 2	
DET SYSTEMTEORETISKE FUNDAMENT	33
KAPITEL 2.1	
Teamudviklingens teoretiske udgangspunkt – en socialkonstruktivistisk og systemteoretisk forståelse	35
<i>Signe Vig Jensen</i>	
KAPITEL 2.2	
Autopoiesis – mennesker er selvskabende og samskabende	45
<i>Signe Vig Jensen & Ole Winthereik Mathorne</i>	
KAPITEL 2.3	
Nysgerrig kommunikation	55
<i>Andreas Bolding Christensen</i>	

KAPITEL 2.4	
(Sprog)spillet uden for banen – kan man snakke sig til sejr?	67
<i>Astrid Becker-Larsen</i>	

DEL 3

PERSPEKTIVER PÅ TEAMUDVIKLING I ELITEBOLDSPIL	83
---	----

KAPITEL 3.1

Et systemisk ledende mindset	85
<i>Signe Vig Jensen</i>	

KAPITEL 3.2

Teamkultur og -ledelse	93
<i>Michelle Kjærhus & Ole Winthereik Mathorne</i>	

KAPITEL 3.3

Magtfulde relationer og stærke hierarkier i eliteboldspil.	107
<i>Rasmus Overgaard & Astrid Becker-Larsen</i>	

KAPITEL 3.4

Dilemmaet på eliteboldspilsteams: Skal jeg gøre min holdkammerat bedre?	115
<i>Mikkel Bonke & Søren Svane Hoyer</i>	

DEL 4

TEAMUDVIKLING I ELITEBOLDSPIL I PRAKSIS	125
---	-----

KAPITEL 4.1

Professionelle fodboldteams i turbu(lens) og udvikling af holdbarhed . .	127
<i>Christian Louring Engell</i>	

KAPITEL 4.2

En teamudviklingshistorie der gav guld	145
<i>Peter Bredstorff-Larsen</i>	

KAPITEL 4.3

Kulturel ledelse i praksis – hvordan vi skaber vinderkultur på U16-landsholdet i fodbold	159
<i>Nicklas Pyrdol</i>	

DEL 5

ISCENESÆTTELSE AF TEAMUDVIKLINGSFORLØB	169
--	-----

KAPITEL 5.1

Udgangspunktet for teamudviklingsforløb	171
<i>Andreas Bolding Christensen</i>	

KAPITEL 5.2

Refleksion skaber koblingen mellem teori og praksis	175
<i>Andreas Bolding Christensen</i>	

KAPITEL 5.3

Det handler om at lære at vinde	179
<i>Søren Svane Hoyer & Mikkel Bonke</i>	

KAPITEL 5.4

Grundpillerne i et teamudviklingsforløb	185
<i>Rasmus Overgaard, Michelle Kjærhus Therkildsen & Andreas Bolding Christensen</i>	

KAPITEL 5.5

Læringsforstærkere til et teamudviklingsforløb	195
<i>Michelle Kjærhus Therkildsen, Rasmus Overgaard & Astrid Becker-Larsen</i>	

Opsamling på teamudvikling i eliteboldspil – lær om at præstere på et højere niveau.	201
--	-----

Referencer	203
----------------------	-----

Forfatterpræsentationer.	207
----------------------------------	-----

Fotokredit	211
----------------------	-----

Forord

I min bogreol står et hæfte med gulnet papir. ‘Mandskabsbehandling’ lyder titlen på forsiden af rapporten, der er fra først i 1980’erne. Indholdet beskriver, hvordan den nyudnævnte danske landsholdstræner i fodbold, Sepp Piontek, behandler sit fodboldhold og spillere. Rapporten er kendetegnende for mange af de bøger og artikler, der er udgivet om emnet inden for de sidste 20-30 år. Ligesom dem, fremstiller den personlige succesfortællinger om, hvad der er lykkedes i arbejdet med et team.

Nærværende bog “Teamudvikling i eliteboldspil – lær om at præstere på et højere niveau” tager et anderledes afsæt. Forfatterteamet samler den eksisterende spredte fægtning af litteratur og lægger fundamentet til at forstå teamudvikling i både praksis og teori. Bogen rummer en sammenhængende fremstilling, der målet er skrevet til at uddanne kandidater, lærere og trænere, som vil vide og kunne mere om teamudvikling. Bogen er en syntese af 20 års forskning og uddannelse på SDU. Bogen tilbyder indblik, redskaber, baggrund, teori, praksis og bidrager til den vigtige refleksion over hvorfor, hvad og hvordan man arbejder med teamudvikling.

Bogen er et ambitiøst projekt. Forfatterne er hele tiden fuldt bevidste om, at der ikke findes enkle svar på udfordringerne i teamudvikling. I bogen er der flere bidrag til læserens refleksioner over konkrete situationer i arbejdet med team og heldigvis ingen entydige svar. Det er bogens styrke og ambition at fastholde dette perspektiv og ikke forfalde til at komme med hurtige svar på, hvad praktikerne skal gøre.

Bogen lukker hullet mellem praksis og forskning på feltet. Forskning og teorier sættes i spil med praksis. Læseren kommer ind i motorrummet hos superligaholdet i Brøndby, får udlagt eliteboldspil som et komplekst, socialt konstrueret system, afdækket elitesportens koder, får refleksioner over kommunikation i magtfulde relationer samt eksempler på at lave reality check på eget team. Forfatterne forholder sig konkret til det paradoks, at teamudvikling som udgangspunkt fordrer kontinuitet, men at dette jo aldrig eksisterer i elitesportens konstant foranderlige virkelighed. Forfatterne illustrerer vigtigheden af, at coachen aktivt forholder sig til relationer på teamet, til konflikter samt vurderer præstationer i deres komplekse helhed og ikke mindst coachens villighed og evne til at drøfte dette med spillerne på det aktuelle team.

Bogen kommer langt omkring og ind i teamudvikling. Teamudvikling er ikke blot et kvik fix, som en coach eller sportspsykolog strategisk kan tilføje et hold. Teamudvikling er ikke noget, man lærer på kort tid, og man er heller ikke udlært, fordi man er blevet undervist i det. Bogen understreger og illustrerer dette. Teamudvikling er en kultur, man tilegner sig gennem et værdisæt, tilegnelse af viden, masser af praksiserfaring bistået af bestandige refleksioner sammen med teamet. Teamudvikling er at arbejde tålmodigt med gentagelse på gentagelse, fordi dét, man lige troede var opnået, blev ændret af nye rammer, nye teammedlemmer eller ændrede målsætninger i organisationen.

“Teamudvikling i eliteboldspil – lær om at præstere på et højere niveau” er skrevet af undervisere på SDU, aktive og tidligere eliteboldspillere samt coaches i eliteboldspil

på nationalt topplan. Forfatterne er selv nysgerrige i deres arbejde med teamudvikling og har undervist i det gennem flere år, hvilket de utallige eksempler fra forskellige eliteboldspilsmiljøer vidner om. Forfatternes mantra er, at “praktisere det, vi prædiker”.

Bogen er skrevet til nysgerrige læsere, der vil vide mere om teamudvikling på lange og mellemlange videregående uddannelser, træneruddannelser samt høj- og efterskoler. Som sådan er bogen et uundværligt redskab indenfor emnet teamudvikling. Trænere og konsulenter i eliteboldspilsværdenen (– og såmænd også andre uden for denne) vil have stort udbytte af bogen. Elitens måde at arbejde med teamudvikling kan og bør inspirere træning og udvikling af børn, unge og voksne i andre dele af sportens univers. Det vil styrke både klubkultur og trænerens konkrete arbejde og udvikle deltagerne endnu mere.

Bogen både samler emnet teamudvikling og går nye veje. Forfatterne viser, at de tør være undersøgende og ikke for enhver pris søger klare og entydige svar, der kan reducere kompleksiteten og på kort sigt bidrage til illusionen om at have fuldt overblik og vide alt om, hvad teamudvikling indeholder. Det vidner om indsigt og accept af at arbejde med et udfordrende multivers, som vi aldrig kommer helt ind til den inderste kerne af.

Anders Halling

Leder af Innovationslaboratoriet for pædagogik og bevægelse

VIA University College

Aarhus

Tak til ...

Tak til alle jer, der har inspireret os og tænkt med undervejs!

Vi betragter bogens tilblivelsesproces som en lang rejse, hvor en række forskellige mennesker løbende har inspireret os og gjort os endnu mere nysgerrige efter at udfordre anvendelsen af teamudvikling og præstationsoptimering i eliteboldspil.

Først og fremmest skal der lyde en stor tak til alle de idrætsstuderende på Institut for Idræt og Biomekanik i Odense, som har fulgt faget “Teamudvikling, Teamcoaching og Præstationsoptimering” fra begyndelsen og frem til 2017. En særlig tak skal lyde til de idrætsstuderende der engageret og nysgerrigt fulgte faget i 2016, hvor denne bog indgik som pensum i form af et kompendium. Tak for jeres værdifulde sparring og feedback, som i høj grad har bidraget til at udfordre os på vores formidling af bogens indhold og dermed til at skabe den bog, det er i dag.

Ud over de studerende har også det faglige miljø på Institut for Idræt og Biomekanik bidraget til at inspirere samt opmuntre os til at skrive denne bog. Særligt tak til Christian Lourcing Engell for i sin tid at omtænke faget og udvikle det i en retning, der gør, at det er noget helt unikt – måske det mest lærerige, spændende og involverende fag i Danmark!

Fra idéen til bogen begyndte at spire og frem til nu, hvor vi har den i hånden, har Anders Halling været en støttende mentor på sidelinjen. Uden dig, havde vi aldrig lært at sige “teksten er først færdig, når vi beslutter os for, at den er færdig”. Det har virkelig hjulpet os til at komme godt i mål med bogen.

Undervejs på denne rejse har bogen været igennem mange forskellige øjne, hvilket har hjulpet os til at se det, vi ikke selv kunne se, at vi ikke kunne se. Her en særlig tak til Bjarne Andersen for din grundige menings- og korrekturlæsning. Du har læst bogen med tilpas ignorante øjne, hvilket i den grad har skærpet den sproglige fremstilling.

Vi er stolte af bogens visuelle udtryk, herunder særligt de mange billeder, som illustrerer og understøtter flere af bogens faglige pointer. Der skal derfor lyde en stor tak til de fotografer og specialforbund, som har leveret billederne til bogen.

Derudover skal der lyde en stor tak til Sacha Kjærhus Therkildsen for at udvikle vores figurskitser til figurer med et grafisk ensartet og meningsfuldt udtryk.

Vi vil også rette en tak til Syddansk Universitetsforlag og til Martin Lindø Westergaard for et rigtig godt og konstruktivt samarbejde og ikke mindst troen på bogens tilblivelse og relevans.

Endelig skal der lyde en stor tak til vores nærmeste venner og familier for tålmodigt at have fulgt os på denne teamudviklende rejse.

Introduktion til bogen

Idéen til bogen opstod på en udviklingsworkshop i forbindelse med faget “Teamudvikling, teamcoaching og præstationsoptimering” på uddannelsen Idræt og Sundhed ved Syddansk Universitet. I en diskussion af (manglende relevant) pensum til faget blev følgende sætning startskuddet til bogen: “Vi skriver da bare selv en bog om teamudvikling i eliteboldspil og bruger den som grundbog på faget”. I flere år havde vi anvendt kapitler fra bøger omhandlende teams og ledelse af teams i erhvervslivet, som på ingen måde henvender sig til teamudvikling i eliteboldspil. Deraf oplevede vi et stort behov for en helstøbt og sammenhængende bog, som favner (mere af) den kompleksitet, der eksisterer i teamudvikling i eliteboldspil.

Med idéen til bogen følger en brændende ambition om at forstyrre det mindset, der hersker i eliteboldspilsværdenen. Bogen repræsenterer et mindset og tilbyder nogle værktøjer, som skal bidrage til, at eliteboldspilsværdenen bliver (mere) professionel. En professionalisme, hvor aktørerne i eliteboldspil agerer mere bevidst, reflektivt og nysgerrigt i arbejdet med teamudvikling som tilgang til præstationsoptimering.

Bogen henvender sig bredt til dem, som er nysgerrige efter at lære om at præstere gennem teamudvikling i eliteboldspil. Vi henvender os primært til folk i uddannelsesværelsen – det vil sige folk, der underviser eller er under uddannelse inden for idræt på mellemlange- og lange videregående uddannelser samt træneruddannelser inden for teamboldspil. Sekundært henvender vi os endvidere til undervisere på idrætshøjskoler, idrætsefterskoler og idrætsakademier. Alle undervisere og lærere, der søger inspiration til arbejdet med samt undervisning i teamboldspil kan drage nytte af bogens faglige pointer. Endvidere kan du som er spiller, træner eller andre aktører med interesse for teamudvikling og præstationsoptimering også blive inspireret af bogens indhold.

Den kække kommentar, “vi skriver da bare selv en bog”, er nu to et halvt år senere blevet en realitet. Det har været en udfordrende rejse med mange op- og nedture undervejs. Det har været særligt udfordrende at skrive en bog i vores fritid, hvor vi konstant har haft konkurrerende forpligtigelser i relation til vores arbejde og familie. Det har på én og samme tid været en lærerig, spændende og frustrerende proces, hvor vi har bevæget os i spændet mellem at “gå grædende hjem” og til at “løbe rundt med armene over hovedet”.

Vi er et stort forfatterteam, og vi har flere gange registreret løftede øjenbryn, når vi har fortalt, at vi er otte forfattere. Vi har valgt at se det som en styrke og forsøgt at være på forkant med de potentielle udfordringer, det kan skabe. Vi har hver især ansvar for forskellige kapitler i bogen. Sideløbende har vi dog afholdt strukturerede feedbackprocesser, hvor hele forfatterteamet har bidraget med sparring på tværs

af kapitlerne. Vi er et team, som skriver om teamudvikling og har derfor forsøgt at praktisere, hvad vi prædiker. Ud over at sparre på tværs af hinandens kapitler, har vi teamudviklet ved løbende at afklare forventninger, opstille spilleregler, samt løse konflikter ved fx at lægge “fisken på disken”. Den teamudviklende tilgang har bidraget til at skabe bedst mulig kvalitet og indsigt i de forskellige kapitler og dermed til en sammenhængende og helstøbt bog.

Bogen er overordnet inddelt i fem dele med dertilhørende kapitler. De respektive kapitler har nogle indholdsmæssige karakteristika, som er med til at konstituere delen og afgrænse den fra de øvrige dele i bogen. Nedenfor ses en oversigt over bogens opdeling:

Del 1 – Indføring i teamudvikling i eliteboldspilsværdenen

Del 2 – Det systemteoretiske fundament

Del 3 – Perspektiver på teamudvikling i eliteboldspil

Del 4 – Teamudvikling i eliteboldspil i praksis

Del 5 – Iscenesættelse af teamudviklingsforløb

Inden hver del vil du møde en indføring, hvor vi løfter sløret for kapitlernes indhold, dog uden at afsløre det fuldstændig. For at kunne forstå samt navigere i den kompleksitet, der gør sig gældende i teamudvikling i eliteboldspil, anbefaler vi, at du læser bogen i ovenstående rækkefølge. De enkelte kapitler er dog stadig tænkt som selvstændige tekster om specifikke områder inden for teamudvikling, hvorfor de også kan læses enkeltvis.

Rigtig god læselyst 😊