

KAPITTEL 5

Én stor familie: et high-performance-miljø i dansk håndbold

Frederik Hjørnholm Kreuzfeldt Syddansk Universitet, Danmark

Carsten Hvid Larsen Syddansk Universitet, Danmark

Louise Kamuk Storm Syddansk Universitet, Danmark

Kristoffer Henriksen Syddansk Universitet, Danmark

Abstract: This chapter examines the high-performance environment of a Danish men's handball league club, HC Jylland, using the holistic ecological approach. The case study is based on 160 hours of participant observation and nine semi-structured interviews with players, coaches, and support staff. The result is an environmental description presented in two empirical models, where HC Jylland is characterized by the director's leadership, which ensures that the players and their families thrive and that the club is locally anchored. HC Jylland prioritizes short-term results over long-term player development, and the head coach primarily focuses on senior players in the club. HC Jylland's culture is discussed in relation to findings from previous research on talent development.

Keywords: handball, sports psychology, elite sport, talent development, organizational psychology, high-performance environment

Introduktion

Ingen når verdenseliten alene. I elitesporten hyldes og fejres præstationerne, som da en ung Mikkel Hansen trådte ind i den internationale håndboldelite til OL i Beijing ved at score på direkte frikast over Rusland og dermed sikre, at Danmark vandt kampen. Selvom Mikkel sendte det sidste skud afsted, var det et sammentømret hold, der vandt. Vejen til mesterskaberne, hvor de afgørende bolde spilles, er aldrig foregået alene. Når eliteatleter ser tilbage på deres karriere, fortæller de om mennesker og miljøer, der var så afgørende, at de aldrig ville have klaret det uden. Når de skal forklare succesen, fortæller de om deres hold, deres familie og deres omgivers betydning for præstationerne. Vejen til toppræstationer kan ses som en rejse gennem miljøer, der støtter atleternes stræben efter topkvalitet, samtidig med at de opretholder et højt niveau af mental sundhed og glæde ved det, de gør. Et gammelt afrikansk ordsprog siger, at det kræver en hel landsby at opfostre en atlet. Netop kontekst, kulturelle aspekter og brede samfundsmæssige faktorer har i flere år præget forskningen indenfor talentudvikling. Det er ikke længere tilstrækkeligt at undersøge, hvad der ligger til grund for individets succes, og der er derfor i de senere år sket et skift henimod at fokusere på interaktioner og kultur som væsentlige aspekter af vellykkede talentudviklingsmiljøer i elitesport. Inspireret af denne talentmiljøforskning vil vi i dette kapitel rette fokus mod et dansk high-performance-miljø i håndbold og undersøge faktorer, der påvirker miljøets succes.

Det holistiske, økologiske perspektiv på talentudvikling i sport

Den holistiske, økologiske tilgang introduceret af Henriksen og kolleger (Henriksen et al., 2010) lægger vægt på det miljø, som potentielle atleter udvikler sig i, og på miljøets organisatoriske kontekst. To arbejdsmodeller repræsenterer den holistiske, økologiske tilgang (for en mere detaljeret beskrivelse se Henriksen et al., 2010). Den første model er en arbejdsmodel til beskrivelse af talentudviklingsmiljøet (ATDE; athletic talent development environment), som er en ramme, der kan beskrive de forskellige komponenters og relationers roller og funktioner i miljøet. Denne model skildrer miljøet som en række indlejrede strukturer med de unge, lovende atleter i centrum og andre komponenter struktureret i to niveauer (mikro og makro) og to domæner (det sportslige og det ikke-sportslige). Den anden model,

der repræsenterer den holistiske, økologiske tilgang, er arbejdsmodellen for miljøets succesfaktorer (ESF; environment success factors), som strukturerer de faktorer, der faciliterer miljøet succes. Modellen tager hensyn til forudsætningerne i miljøet (fx. menneskelige, økonomiske og materielle ressourcer) og illustrerer, hvordan de daglige rutiner eller processer (fx. træning eller kamp) relaterer sig til atleternes individuelle udvikling og præstationer, holdpræstationer (i holdsport) og den organisatoriske udvikling og kultur.

Organisationskultur og lederskab

En central teoretisk inspirationskilde til den holistiske, økologiske tilgang er organisationspsykologen Edgar Schein (2010), som hævder, at organisationskultur består af tre lag: ”Artefakter”, der er synlige manifestationer såsom historier og myter, tøj, bygninger og organisationsdiagrammer. ”Værdier”, der er de sociale principper, normer, mål og standarder, som organisationen viser verden (dvs. hvad spillerne og trænerne siger, de gør). ”Grundlæggende antagelser”, der er underliggende årsager til handlinger, som der ikke længere sættes spørgsmålstejn ved, men som tages for givet (hvilket har stor indflydelse på, hvad spillerne og trænerne rent faktisk gør). Kultur er en stabiliserende kraft i gruppen og guider medlemmerne i, hvordan de bør føle, tænke og handle. Kultur genskabes og skabes konstant af folks interaktion med hinanden og formes af folks egen adfærd (Schein, 2010). Gennem deres interaktioner, ofte guidet af træneren, lærer nye spillere gruppens underliggende antagelser som den korrekte måde at opfatte, tænke, føle og handle på i forhold til forskellige udfordringer. I denne sammenhæng er Scheins (2010) perspektiv på kulturel ledelse i organisationens dagligdag relevant. Han argumenterer for, at ledere (fx en træner eller direktør) ofte ubevidst lærer spillere, hvordan de skal tænke, føle og handle. Vi opfatter kulturel ledelse som den bevidste brug af kulturelle indlejningsmekanismer. Eksempler kan være, hvad træneren eller lederen interesserer sig for, er opmærksom på og kontrollerer/overvåger regelmæssigt, afsætter ressourcer til, hvordan træneren belønner, bruger rollemodeller, promoverer, udvælger eller fravælger (Henriksen et al., 2018, 2025).

Casestudier i holdsport

Siden 2010, hvor den holistiske, økologiske tilgang til talentudvikling blev introduceret i den sportspsykologiske litteratur (Henriksen et al., 2010), er

der blevet foretaget en lang række af casestudier indenfor mange forskellige sportsgrene (Hauser et al., 2022; Henriksen & Stambulova, 2023). Specifikt for holdsport er der flere studier, der afdækker miljøets karakteristika i klubber og på akademier, der er særligt succesfulde med deres talentudvikling (fx Larsen et al. 2020; Ryom et al., 2020; Storm et al., 2020). Aalberg og Sæther (2016) undersøgte eksempelvis talentudviklingsmiljøet i U19 i den norske, professionelle fodboldklub Rosenborg BK. Et af kendetegnene i denne klub var en kultur, hvor man syntes at arbejde sammen om at udstyre spillerne med de nødvendige ressourcer, både på banen og i livet generelt. Samarbejdet på tværs af klubbens hold reducerede afstanden mellem U16- og U19-grupperne på grund af disse gruppers tætte relationer. Viden om, hvad "det næste skridt" består af, har vist sig at være vigtig i overgangen fra ungdom til senior og kan faciliteres i miljøet gennem de tætte forbindelser mellem disse grupper (Henriksen et al., 2011; Storm et al., 2020). Når disse grupper har samme strømlinede tilgang, forbedrer det grundlaget for implementering af en fælles filosofi og mål, hvilket Martindale og kolleger har påpeget som vigtigt (Martindale et al., 2007). Forskning har vist, at i professionelle klubber og i Rosenborg BK mangler der ofte en forbindelse mellem den professionelle afdeling og ungdomsafdelingen. De sportslige resultater i den professionelle afdeling har førsteprioritet, og normalt er førsteholdet klubbens finansielle motor, og alt andet synes at bevæge sig rundt om det (Larsen et al., 2013; Relvas et al., 2010).

De nyeste litteraturgennemgange viser, at følgende træk ved et talentudviklingsmiljø faciliterer spillerudvikling: muligheder for inklusion i et støttende træningsfællesskab, rollemodeller, støtte til sportslige mål fra det bredere miljø, fokus på langsigtet udvikling snarere end kortsigtet succes, en sammenhængende organisationskultur og integration af indsatsen mellem sport, skole, familie og andre komponenter i miljøet (Hauser et al., 2022; Henriksen & Stambulova, 2023).

High-performance-miljøer

Vi forstår atlethers udvikling som en rejse gennem miljøer. De fleste starter i et børneidrætsmiljø, og rejsen fortsætter gennem ungdomssportsmiljøer, talentudviklingsmiljøer og for nogle et dual career-miljø (Storm et al., 2021). For de atleter, der sigter mod elitesport, kulminerer rejsen i et high-performance-miljø. Det er et miljø designet med det formål at levere toppræstationer. Schlawe et al. (2025a) definerer et high-performance-miljø

(HP-miljø) som et dynamisk system, der omfatter (a) en eliteatlets sports- hold og dennes daglige liv udenfor sporten (mikroniveau), (b) sportshol- dets organisationskultur og ledelse og (c) den større sammenhæng, som holdet er en del af, herunder landets organisering, politik og finansie- ringsmodeller for elitesport (makroniveau). Schlawe et al. (2025a) skelner mellem *typer* af high-performance-miljøer, herunder professionelle hold, landshold, nationale træningscentre og klubmiljøer.

Der findes rigelig forskning i specifikke faktorer, der bidrager til succes i elitesport, herunder, sociale, fysiologiske, teknologiske og organisatoriske, politiske faktorer. Hvor forskning har set på aspekter af miljøer i elitesport som isolerede variable, har få studier indtil nu gjort selve high-performance- miljøet til genstand for forskning (Schlawe et al., 2025b; 2025c).

Formålet med undersøgelsen, der er præsenteret i dette bogkapitel, er (a) at give en holistisk, økologisk beskrivelse af et high-performance-miljø indenfor håndbold, og (b) at undersøge faktorer, der påvirker miljøets succes. Derefter diskuteres, om og på hvilke måder træk ved succesrige talent- udviklingsmiljøer er til stede i miljøet. Det er vores håb, at et casestudie med dyb indsigt i et konkret eksempel, inklusive konteksten og kulturen, kan foreslå nye perspektiver for trænere og praktikere i deres arbejde med at skabe gode miljøer.

Metode

Introduktion til miljøet

HC Jylland accepterede at deltage i studiet under forudsætning af, at klub- navnet kunne anonymiseres. HC Jylland blev rekrutteret gennem en ansat, hvorefter førsteforfatteren tog kontakt til deres sportschef og aftalte omfang. Spillerne og støttepersonernes identitet er sløret, mens sportschef, direktør og chefræner nævnes ved titel. De anvendte citater er derfor redigeret for at anonymisere personerne og klubben. Dog må det kunne forventes, at folk med særligt kendskab til håndbold muligvis kan identificere klubben, og derfor har sportschefen været involveret i at godkende anonymiseringen.

HC Jylland er en herrehåndboldklub placeret i en mindre by. De har været en del af håndboldligaen i mere end 20 sæsoner, hvor klubben har hentet medaljer og trofæer i både den nationale pokal- og ligaturnering. I løbet af de seneste sæsoner er klubben endt i top fire i håndboldligaen og har derfor også spillet med i de europæiske turneringer. Klubben tjener

således som et eksempel på et high-performance-miljø med succes, et godt men som forventeligt ikke perfekt miljø, der ikke er udvalgt som eksempel til efterfølgelse, men som et eksempel, der kan åbne for ideer og perspektiver i forhold til egen praksis. Klubben holder til i det lokale kulturcenter, hvor deres kamparena, administration og træningsfaciliteter er placeret. Administration, trænere, støttepersoner og spillere er fuldtidsansatte.

Undersøgelsens baggrund

Undersøgelsen er designet som et casestudie, hvor formålet er at få en bedre forståelse af den specifikke case (Hodges & Sharp, 2016). Casestudiedesignet egner sig til i praksis at forstå et fænomen, hvori der ikke er tydelig adskillelse mellem fænomen og kontekst (Yin, 2018). HC Jylland er netop et komplekst miljø, som ikke kan adskilles fra dets kontekst, og derfor anvendes flere datakilder for at forstå HC Jyllands miljø.

Dataindsamling

For at belyse HC Jylland som miljø blev der genereret data med brug af forskellige datakilder. Der blev gennemført: (1) Ni semistrukturerede interviews med henholdsvis spillere, cheftræner, sportschef og støttepersoner med en varighed fra 40-74 minutter. (2) I alt 160 timers fokuseret deltagerobservation i forskellige settings, herunder træning, kamp, transport og møder. (3) Analyser af klubbens sociale medier og hjemmeside for at informere både interviews og observationer.

Databehandling og analyse

Vi anvendte tematisk analyse (Braun et al., 2016) til at identificere, analysere og rapportere mønstre i dataene. Alle interviews blev lydoptaget. Interviews blev transskriberet ordret, og observationsnoterne blev skrevet i fuld tekst. Dataanalysen rapporteres her gennem de seks trin, som Braun og kollegaer (Braun et al., 2016) foreslår til tematisk analyse. Den første fase af analysen bestod i at transskribere, læse og genlæse data for at opnå fortrolighed med materialet. I den anden fase genererede vi indledende koder. I denne fase var koderne en deduktiv kategorisering af data baseret på ATDE- og ESF-modellerne. Det involverede primært hovedtemaer. I den tredje fase arbejdede vi med de deduktive kategorier og konstruerede subtemaer ud fra data. Den fjerde fase bestod i at skitsere miljøets

forudsætninger, processer, organisationskultur og resultater. I denne fase udforskede og fortolkede vi de grundlæggende antagelser i miljøets organisationskultur. Vi udledte disse antagelser gennem fortolkning af data. I fase fem gennemgik og forfinede vi alle temaerne og udviklede de empiriske modeller af casen som en opsummering af analysen. Det sjette trin var rapportskrivning og præsentation af data, hvilket er et dybdegående billede af casen ved hjælp af fortællinger (Creswell, 2012). Temaer og fortolkninger af resultaterne blev diskuteret i forskergruppen, hvor teamet fungerede som kritiske venner (Smith & McGannon, 2017), hvilket gav mulighed for dialog om forskellige sandheder og fortolkninger.

Resultater

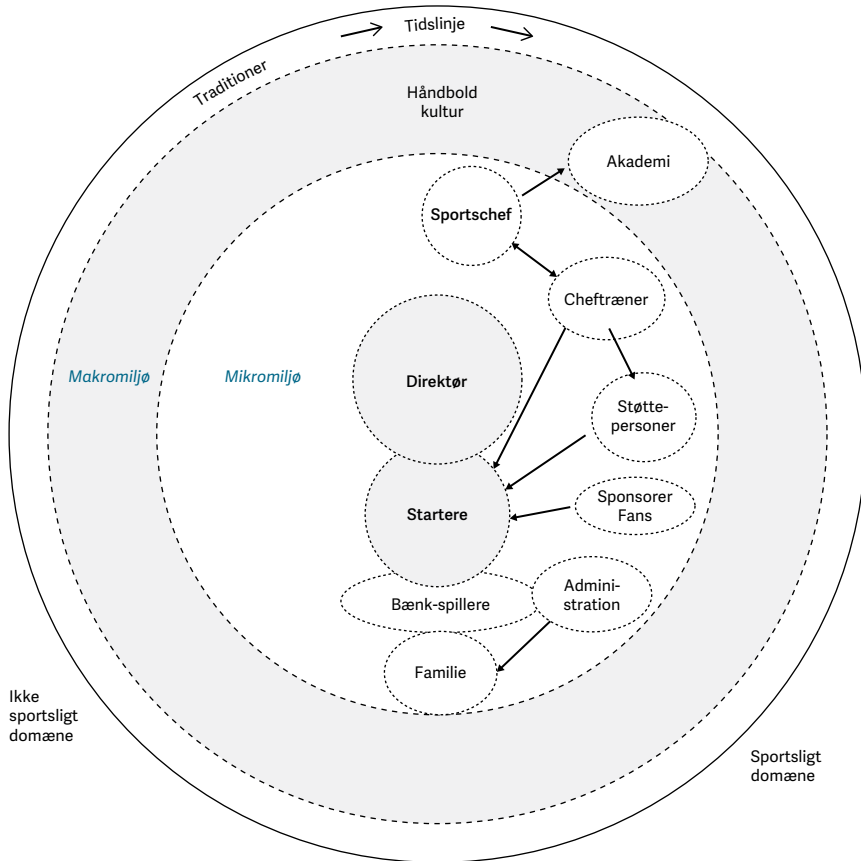
En holistisk analyse af et sportsmiljø er i sagens natur omfattende. I dette kapitel fokuserer vi på strukturen og kulturen i HC Jylland. Miljøets struktur bestod af de forskellige systemer i organisationen, såsom ledelse, administration, trænere, eksperter og spillere. Dog beskriver figur 1 primært strukturen i det sportslige domæne. Organisationskulturen i HC Jylland beskrives gennem artefakter, skueværdier og grundlæggende antagelser.

Mikromiljø

Han er det hele, han gør alt det, du ikke ser

På baggrund af observationer og interviews fremstår det klart, at direktøren i HC Jylland var drivkraften i miljøet. Derfor er han placeret i centrum af den empiriske ATDE-model af HC Jylland. Han var en altoverskyggende karakter, der formede og faciliterede klubkulturen og relationerne i miljøet. Han påvirkede relationen mellem spillere, fans og sponsorer med ambitionen om, at klubben var et lokalt flagskib for byen. Derudover havde han budgetteret med midler til spillernes familier. Han gik forrest med at organisere sociale arrangementer, særligt når det ikke gik godt sportsligt. Som det fremgår i nedstående citat fra en spiller, havde direktøren mange roller, og der var stor respekt for ham i miljøet:

Jeg ved ikke engang, hvad direktørens rolle er, for han er det hele. Han har nærmest ikke engang en rolle, for hans rolle er det hele. Han er jo klubben, og han er sindssygt dygtig til at føle, det her er HC Jylland, vi er en stor familie, og alle er velkomne. Jeg tror aldrig nogensinde, jeg kommer til at få en bedre chef. (spiller)



Figur 1. Empirisk ATDE-model af HC Jylland. Selvom miljøet er et high-performance-miljø, er talentmiljømodellen anvendt som analytisk ramme.

Én stor familie

Spillernes familier spillede en central rolle i klubben, hvor der var en nær relation på tværs af spillerne og deres familier udenfor banen. HC Jylland blev af alle spillerne beskrevet som den klub, der gør mest for familierne. Der var en frivillig, der er ansvarlig for spillernes hustru/kæreste og børn og den såkaldte *koneklub*. De fik et fitnessabonnement, sæsonkort, tøj og sociale arrangementer betalt. Samtidig sørgede klubben for, at spillerne og deres familie blev installeret med bolig, visa, børnehave osv. En af spillerne beskrev det særlige fokus på familien som et chok:

Hun spurgte mig om, hvilken størrelse min kone brugte, jeg spurgte hvorfor? Hun fik tøj fra HC Jylland. Hver jul får vi gaver fra klubben, og til min søns fødselsdag får han også gaver fra klubben. Det er stort for mig, og det betyder meget for spillerne. (spiller)

Det er træneren, der har allermest pres på

Den næste vigtige relation til spillerne i det sportslige domæne var cheftræneren, som beskrev: ”Min primære hovedopgave er at vinde så mange håndboldkampe som overhovedet muligt”. Alle i miljøet var enige om cheftrænerens opgave og præmissen om, at bestyrelsen ville fyre ham, hvis resultaterne udeblev. Det er anden gang, cheftræneren står i spidsen for klubben, og begge gange startede han midt i sæsonen grundet en trænerfyring. Den præmis formede hans relation til spillerne. Han prioriterede sin opmærksomhed på starterne til træning, videomøder og kamp. Cheftræneren gik op i, at spillerne havde det godt uden for banen, men på håndboldbanen var cheftræneren hård i sin kommunikation, hvor han råbte og skældte ud. Cheftræneren slog benhårdt ned på sportslige fejl, hvilket spillerne beskrev som unødvendig støj, ”der går ind ad det ene øre og ud af det andet”, men de udviste stor respekt for hans taktiske forståelse af forsvarsspillet. Cheftræneren stolede på de spillere, der turde udfordre ham, hvilket ifølge ham var et ”gen”, en tophåndboldspiller burde have, som han forklarede i nedstående:

Lige nu så står vi med en ny spiller, der har et potentiale af den anden verden, men som ikke forstår endnu, hvad det kræver at spille på højeste plan [...]. Jeg søger en reaktion fra ham, hvor han bliver sur og sviner mig til, ligesom [navn] gør. I mandags sviner jeg [navn] til, og hans første reaktion er at råbe tilbage til mig. Det kan jeg godt lide, fordi så er han der. Med den nye spiller ved jeg ikke 100%, om jeg kan regne med ham i de sidste 10 minutter. (cheftræner)

Støttepersoner

Støttepersonerne havde i dagligdagen den uformelle kontakt med spillerne i *players' lounge*, styrketræningslokalet og på behandlerbriksen. De var altid tilgængelige med f.eks. behandling udenfor klubben eller hjælp med private udfordringer. Støttepersonerne blev af spillerne og sportschefen beskrevet som et loyalt bindeled mellem spillerne og cheftræneren. Fordi de var både lyttende og forstående overfor spillernes udfordringer og eventuelle utilfredshed med cheftræneren, samtidig med at de fremstod loyale overfor cheftræneren, hvilket en spiller beskrev på følgende måde:

Har jeg et problem, så kan jeg gå op til assistenttræneren, hvor jeg kan sige det til ham, og han kan sige det videre til cheftræneren. Hvis assistenttræneren synes, det er noget pladder, kan han sige hold din kæft, sådan er det bare. Han er en rigtig god fyr, man kan komme til med sine holdninger, og du får altid et ærligt svar fra ham. (spiller)

Fans og sponsorer

Direktøren ville have, at HC Jylland var lokalt forankret, og spillerne skulle være tilgængelige for fans og sponsorer. Han ville gerne have, at spillerne kendte dem, der betalte deres løn, fordi klubben var afhængig af sponsorindtægterne for at kunne spille med om medaljer. Klubben handlede af loyalitet kun ved sponsorer, og skulle der f.eks. købes nyt fitnessudstyr ved et firma, der ikke var partner, skulle der først laves en sponsoraftale. Derudover ville direktøren have spillerne til at bo i byen, så de betalte skat i kommunen og mødte fans og sponsorer i bymiljøet. Spillerne og støttepersonerne, der boede i byen, nævnte, at ”Det er så sikkert som amen i kirken” at skulle snakke håndbold med fans nede i Brugsen. For langt størstedelen var dette positivt, da de forstod deres rolle som flagskib for byen, og snakken inkluderede positive og negative kommentarer fra fans med interesse i HC Jyllands succes.

Makromiljø

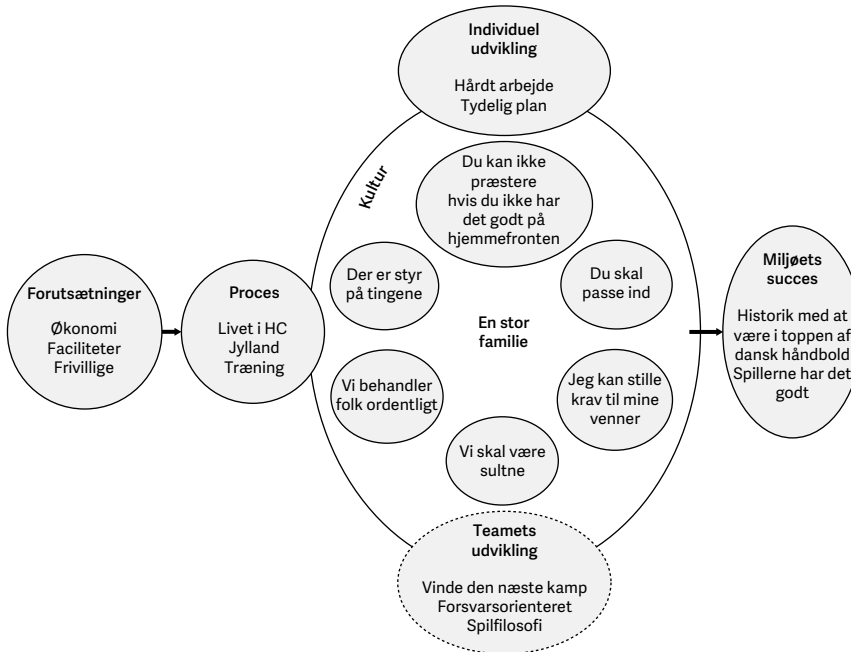
Akademiet

I HC Jylland var der ikke en direkte forbindelse mellem seniorholdet og akademiet. Sportschefen forsøgte at fremme klubbens langsigtede udvikling gennem talentudvikling med deltidsansatte trænere på akademiet. Fra direktørens side var det samtidig vigtigt at tydeliggøre en afstand ved, at alle akademispillere havde trøjenumre over 30, og at de ikke måtte klæde om i ligaspillernes omklædningsrum. Han mente, at man skulle gøre sig fortjent til det. Cheftræneren, hvis ansvar var at vinde kampe, gik op i at prioritere sin opmærksomhed på ligaspillerne, hvilket følgende udsagn viser:

Sportschefen og cheftræneren snakker om en bagspiller fra U17, som sportschefen gerne vil have med op og træne med. Cheftræneren svarer: ”Hvad er det for et signal at sende med en U17-spiller? Hvad vil vores bagspillere sige til at dele minutter til træning med ham? Senere når vi får skader, eller vi skal hvile nogen, så kan vi hive ham ind, og så kan han måske få tre gange i træk. Men at lave en fast aftale på ugentlig basis er alt for meget. (observation)

Miljøsuccesfaktor-modellen

I nedenstående afsnit vil forudsætninger, processer samt individets og holdets udvikling og resultater blive uddybet, og afslutningsvis bliver grundlaget for miljøets effektivitet præsenteret.



Figur 2. Empirisk ESF-model af HC Jylland.

Forudsætninger

På det tidspunkt, hvor denne undersøgelse blev lavet, var der hård konkurrence om pladserne i den danske liga, og selvom der var forskel på klubbernes økonomi, så var det sådan, at alle hold kunne slå hinanden på dagen. Økonomisk var ét hold i en liga for sig, og HC Jylland lå som en af udfordrerne. Da man hverken havde den bedste geografiske placering eller de økonomiske forudsætninger, ville HC Jylland kompensere ved at være bedst på alle andre parametre. For at forblive konkurrencedygtig havde klubben udviklet en defensiv spilfilosofi, da defensive spillere var billigere end angrebsprofiler.

Alle klubbens faciliteter var samlet i det lokale kulturcenter, og udenfor arenaen hang der billeder af klublegender, historiske bedrifter og samarbejdsklubber. Dagligdagen for ligaholdet centredede sig om den gamle hal, hvor klubben havde egne lokaler til trænerne, styrketræning og *players' lounge* med omklædning og behandlingsområde. I centerets kantine spiste alle fra klubben frokost.

Selvom klubben var professionel, var de afhængige af frivillige til afviklingen af kampe. Den vigtigste frivillige post var klubbens holdleder, der stod for tøjvask, bolde og drikkedunke til træning og kamp.

Processer

Livet i HC Jylland foregik typisk fra kl. 9-15. Spillerne begyndte at dukke op en time før morgenmødet, der startede kl. 9.30, da nogle skulle have behandling eller også bare ville være der i god tid. Når spillerne, stab eller trænere ankom, gav de hånd til alle, tog en kop kaffe og satte sig på deres faste pladser. Til morgenmødet blev der givet praktiske oplysninger såsom opdateringer på sygdom og skader, en præsentation af dagens plan og et oplæg til dagens træning. Efter træning klædte spillerne om og gik til frokost kl. 12, hvor spillerne og lederne sad ved hvert deres bord. Efter frokost sad spillerne i *players' lounge* og spiller kort.

Træningen startede efter morgenmødet og varede ca. 90 minutter. Akademispillerne var kun med ved skader eller sygdom på ligaholdet. Opvarmningen var enten styret af den fysiske træner, spillerne selv eller bestod af 10 minutters fodbold. Dernæst blev gruppen opdelt, og assistenttræneren trænede fløjene, mens resten lavede dueltræning med chefræneren. Efterfølgende blev der trænet ”på buen”, hvor der blev spillet forsvar mod angreb på mål. Det var altid starterne og særligt forsvarsspillerne, som fik opmærksomhed. Cheftræneren var velforberedt, og hans rolle til træning var at sætte ekstremt høje krav.

Kulturelt paradigme

Direktøren havde skabt en klub, der hvilede på værdier om hårdt arbejde og en lokal fællesskabs- og familiefølelse. Kulturen var bundet op på hans personlige holdninger og værdier og var ikke til forhandling. Klubbens værdier stod skrevet på trøjer, hjemmesider og i kulturcenteret. Klubbens kulturelle paradigme var baseret på det, vi har formuleret som én basal antagelse og seks værdier, der var gensidigt forbundne.

Basale antagelser

Én stor familie handler om, at man i klubben troede på nære relationer, hvor spillere, trænere og ansatte kendte hinandens børn og familie, som kilde til miljøets succes. Ideen var, at i en lille by er alt, hvad du skal bruge i hallen, og som en af spillerne beskrev det, så var folk altid klar til at hjælpe hinanden:

Det betyder meget for mig, da en holdkammerat hjalp mig, da jeg havde vand i mit hus. Så har jeg også lyst til at hjælpe ham, måske på banen eller udenfor. Men at vi

har et forhold til alle, hvor vi stoler på hinanden, og ikke kun om håndbold. Og jeg tror også, dette er vigtigt for sportschefen og chefræneren. (spiller)

Værdier

I klubben så man holistisk på spillerne, og derfor gjorde alle i klubben også en ekstra indsats for familierne. Der blev gentagne gange sagt, ”at man ikke kan præstere, hvis ikke man har det godt på hjemmefronten”. Udadtil var HC Jylland kendt for denne kultur og havde en tydelig profil i forhold til at være dem, som gjorde mest for spillernes familie.

For at blive en del af den store familie var det til gengæld vigtigt, at ”du skal passe ind”. I HC Jylland var det vigtigere at passe ind i kulturen end kompetencerne. Blandt de ansatte var der flere med en fortid som spiller i klubben. Man fik sin indflydelse efter anciennitet i klubben, og uanset hvilken rolle den enkelte har som enten spiller, fysioterapeut eller fysisk træner, var den vigtigste opgave for alle først og fremmest at blive integreret i kulturen.

Den næste værdi var, ”at jeg kan stille højere krav til mine venner”. I den store familie troede man på, at man skulle have det godt udenfor banen, for når spillerne så gik på banen, havde de tillid til hinanden og ville hinanden det bedste, og alle arbejder mod at vinde.

Den fjerde værdi var, ”vi skal være sultne”. Spillerne var motiveret for både at udvikle sig og vinde, men for klubben var det vigtigt, at det blev synligt i form af følelser og råb. Der var en iboende frygt for at blive mægtelig, og man for ville alt i verden ikke være det, de betegnede som et ”leverpostejshold”. Denne frygt udtrykte sportschefen således:

Det er vigtigt, at vi har de bedste faciliteter og forhold for spillerne. Det er vigtigt, det ikke bliver en tilfredshedskultur. Det skal vi sørge for i rekrutteringen. Vi vil ikke have spillere, der tænker, det er et dejligt sted at være. Vi vil have sultne spillere, som vil videre, men som også synes, det er fedt at være her.

Den femte værdi var: ”vi behandler folk ordentligt”. Selvom der var forskel på spillernes roller og opmærksomheden på banen, skulle alle have det godt i HC Jylland. Antagelsen kom særligt til syne i spillernes fortællinger om normerne ved spillerafgang, hvor en af starterne sagde: ”I håndboldkredse bliver der aldrig talt negativt om HC Jylland”.

Den sidste værdi var, ”at der er styr på tingene”. Alle i miljøet nævnte, hvordan der i HC Jylland altid var styr på tingene, og spillere og trænere

brugte særligt eksemplet med, at der altid var løn til tiden. I interviewene fortalte både chefræneren, startere og bænkspillere, at de oplevede, der var styr på tingene, fordi der var en plan med dem som spillere.

Holdets udvikling og resultater

Klubben prioriterede de kortsigtede resultater frem for langsigtet udvikling. Som en spiller formulerede det: ”selvfølgelig er den vigtigste kamp den næste”. HC Jylland sigtede mod at være det bedste forsvarshold i ligaen. Dette kom til udtryk gennem spillerrekruttering, i den chefræner, klubben havde ansat, og måden, han prioriterede sine ressourcer på. I HC Jylland havde man en tydelig rekrutteringsprofil, hvor man gerne ville have store, fysisk stærke forsvarsspillere, som arbejdede hårdt og viste følelser, når de spillede.

Individuel udvikling og resultater

Starterne blev prioriteret i træningen og til kamp, så bænkspillernes opgave var at træne så godt som muligt, indtil de fik chancen til kamp. Trænerne stod for spillernes udvikling, og der blev lagt en individuel plan for spilleren, når de kom til klubben. Til hverdag fulgte spillerne klubbens træningsplan, og der var kun individuel træning i meget begrænset omfang. Bænkspillerne oplevede starterne som nære rollemodeller, hvor de fik hjælp, sparring og feedback om håndboldteknik, karriere og privatlivet. I miljøet var overbevisningen, at spillernes udviklede sig ved at få chancen på banen, og det var accepteret og naturligt at skifte klub for at få spilletid.

Miljøets effektivitet

HC Jylland målte sin succes ved historisk og forsat at være et tophold i herreligaen, hvor de havde vundet mesterskaber og spillet med i europæiske turneringer. Dernæst gik klubben op i, at spillerne havde det godt, hvilket kom til udtryk ved, at klubben hjalp spillernes familie, og at der i hverdagen var en tæt relation på tværs af spillere og ansatte i klubben.

Diskussion

HC Jylland var kendetegnet ved at være et miljø centeret om direktøren i klubben. I kontrast til det meget spidse hierarki og den hårde tone på

håndboldbanen var der et stærkt fokus på og omsorg for familien, så spillerne havde det godt på hjemmefronten. Klubben anså sig selv som én stor familie, hvor både spillere og ansatte mødtes privat. Cheftræneren var den i miljøet, der stillede krav, mens støttepersonerne fungerede som loyale bindeled for spillerne. Klubben var bevidst om den geografiske placering, og man satte en ære i at være det lokale flagskib, hvor fans kom tæt på spillerne. Ifølge klubben var de på grund af deres begrænsede økonomiske forudsætninger nødt til at være bedst på alle parametre uden for banen. Den kortsigtede præstation blev vægtet over den individuelle udvikling, og selvom der ikke var plads til alle, behandlede klubben folk ordentligt.

Når vi sammenligner HC Jylland – et high-performance-miljø med fokus på seniorspillere og sportslig succes – med fællestræk for succesfulde talentudviklingsmiljøer, så er der flere ligheder, men også nogle væsentlige forskelle. For det første er der fokus på spillernes her-og-nu-succes fremfor deres langsigtede udvikling, da der er et stærkt fokus på seniorholdets præstationer. Tidligere studier af talentudviklingsmiljøer har vist en stærk og sammenhængende organisationskultur (Henriksen & Stambulova, 2023), hvor der i HC Jylland-casen var mangel på sammenhæng mellem, hvad de sagde, de gjorde, og hvad de faktisk gjorde på den måde, at de ønskede at lave langsigtet talentudvikling, men prioriterede resultater på kort sigt. På trods af, at HC Jylland var et succesfuldt miljø i forhold til sportslige seniorresultater, står det i kontrast til tidligere studier af succesfulde talentudviklingsmiljøer. Det kan forstås som iboende centrale problemer i håndbold eller holdsport af mere generel karakter, når vi ser på tidligere litteratur af professionelle klubber (Larsen et al., 2013).

Barrierer for en succesfuld overgang fra akademi til senior

HC Jylland er et professionelt hold, men også en klub med andre hold, herunder et akademi, der har til formål at udvikle talenter. Et centralt problem for talentudvikling var manglen på nære rollemodeller og kommunikation i overgangen fra ungdom til professionel i HC Jylland. Resultaterne viste, at akademiet var langt væk fra seniorholdet. Tidligere undersøgelser af succesfulde talentudviklingsmiljøer har vist, at trænere faciliterede, at spillerne lejlighedsvist trænede med grupper på både et højere og/eller lavere sportsligt niveau og dermed fremmede vidensdeling, færdighedsudvikling og rollemodeller (Storm et al., 2022). Udover at lære fra de bedste kan

spillere, der dagligt eller ugentligt interagerer med ældre spillere, få lettet deres overgang fra ungdom til senior, hvilket kan forhindre en slags kultur-chok, når de når eliteniveauet (Henriksen et al., 2010; Ryom et al., 2020). I denne case kunne overgangen potentielt blive et kulturchock og en udfordring for talentudviklingen i klubben. Den store kulturelle afstand mellem akademi og seniorholdet kan være svær at håndtere, men det er muligt, at den stærke familiefølelse, der kendetegner klubkulturen, overordnet set kan kompensere og dermed facilitere overgangen for de unge spillere til det professionelle niveau. Det kan vi ikke sige på baggrund af dette casestudie. Det vil kræve et længerevarende studie, der følger spillere gennem overgangen, at forstå de processer. Litteraturen viser, at strategier, støtte, selvet og situationen er vigtige for at mestre transitioner (Stambulova, 2012). Det manglende overlap mellem akademi og ligahold i HC Jylland viste ingen åbenlys støtte fra omgivelserne (dvs. trænere, ledere, senior spillere), og der blev ikke fremhævet strategier for den enkelte spiller (selvet) til at klare overgangen (situationen) (Alfermann & Stambulova, 2007).

Organisatoriske barrierer mellem akademi og seniorholdet

Det kulturelle paradigme (hvad de siger og gør) i den professionelle afdeling i HC Jylland stod skarpt for senior elitespillerne, men de organisatoriske strukturer gjorde det svært for akademispillere at forstå paradigmet. Tidligere forskning i elitefodboldklubber på tværs af fem europæiske lande viste ligeledes, at mangel på nærhed og formel kommunikation mellem de unge og det professionelle miljø kunne forhindre en sammenhængende udvikling af unge spillere ind i det professionelle miljø (Relvas et al., 2010). Ifølge Woodman og Hardy (2001) er effektiviteten i en organisation direkte forbundet med klare roller og kommunikation. Set i et talentudviklingsperspektiv var faktorer som disse fragmenterede i HC Jylland. På daglig basis var den professionelle afdeling i en prioriteret position som strategisk spydspids og blev jævnlige italesat af direktøren og cheftræneren som det vigtigste. Den organisatoriske struktur i HC Jylland inkluderede en formel afstand mellem de to forskellige afdelinger, henholdsvis senior og akademi, og miljøets succes var bundet op på ligaholdets sportslige resultater. Set i lyset af kulturel ledelse bekræfter dette casestudie, at ledere kan facilitere og skabe kultur – eksplicit eller implicit. Ser vi på eksemplet med HC Jylland og den kulturelle ledelse, så står man for at skabe en familie og hjælper alle

i klubben. Men casestudiet viste også, at lederne faciliterer en kultur, hvor de stærke bestemmer, og hvor rollemodellerne er ældre og bærende spillere på seniorholdet. Det betyder nedprioritering af unge spilleres udvikling i hverdagen og til træning, hvilket skaber svære vilkår for de spillere, der er nederst i hierarkiet, og for akademispillere.

Konklusion

Dette kapitel undersøgte en dansk herrehåndboldklub, HC Jylland, ved at bruge den holistiske, økologiske tilgang. Resultaterne er opsummeret i to empiriske modeller, hvoraf det fremgår, at HC Jylland sætter direktørens ledelse i centrum, hvilket skaber og ligger til grund for seniorspillernes og deres familie trivsel og præstationer. HC Jylland prioriterer kortsigtede resultater over langsigtet spillerudvikling, hvilket er i tråd med miljøets primære funktion som high-performance-miljø, men bliver en barriere i forhold til klubbens øvrige formål om at udvikle talent. Ideen om at være én stor familie er en central del af miljøets kultur, men denne familiefølelse strækker sig primært til seniorspillerne og er ikke i samme grad repræsenteret for akademispillerne i HC Jylland. Således kan klubben betegnes som en resultatmæssigt succesfuld håndboldklub, men casen illustrerer også de udfordringer, som mange klubber står overfor, nemlig at kombinere en professional afdeling (high-performance-miljø) med et akademi (talentudviklingsmiljø).

Om forfatterne

Frederik Hjørnholm Kreuzfeldt cand.scient i idræt, er ligatræner for Ikast KFUM Volleyball og højskolelærer på ISI idrætshøjskole. Han har som træner arbejdet med miljøer i Danmark, Norge og Canada. Frederik har på forbundsniveau arbejdet med talentudviklingscamps, træneruddannelse og ungdomslandshold. Frederik er optaget af at skabe miljøer, der skal klæde de unge mennesker på til at håndtere transitionen fra ungdom til senior eliten.

Carsten Hvid Larsen er lektor ved Institut for Idræt og Klinisk Biomekanik på Syddansk Universitet og leder af fodboldpsykologi i Dansk Boldspil-Union (DBU). Carsten har publiceret flere artikler inden for anvendt sportpsykologi og talentudvikling. Han har redigeret og bidraget til flere

bøger om mindfulness og mental sundhed i idræt og har igennem mange år arbejdet med atleter til EM, VM og OL og arbejder på nuværende tidspunkt med landsholdene i DBU.

Louise Kamuk Storm, ph.d., er lektor ved Syddansk Universitet. Hendes primære forskningsinteresse er kulturelle og relationelle aspekter af ungdoms-idræt og talentudvikling, og hendes nuværende fokus er: unges idrætsmiljøer, specialisering og trænerens rolle. Hun har mange års erfaring med undervisning, vejledning og formidling; og har bidraget til flere strategiske initiativer, der sigter mod at skabe bedre miljøer i f.eks. kommuner og forbund.

Kristoffer Henriksen, cand.psych., ph.d., er professor i sportspsykologi og forskningsleder i Psychology of Sport, Excellence and Health på Syddansk Universitet. Han var blandt de første i verden til at sætte talentudviklingsmiljøet på forskningsdagsordenen og har skrevet adskillige bøger og internationale artikler om emnet. Kristoffer var i mange år sportspsykologisk konsulent i Team Danmark. Han hjælper stadig atleter og trænere med at præstere under pres og klubber og forbund med at skabe udviklingsmiljøer i verdensklasse.

Referencer

- Aalberg, R. R. & Sæther, S. A. (2016). The talent development environment in a Norwegian top-level football club. *Sport Science Review*, 3-4, 159-182. <https://doi.org/10.1515/ssr-2016-0009>
- Alfermann, D. & Stambulova, N. (2007). Career transitions and career termination. I G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Red.), *Handbook of sport psychology* (3 udg., s. 712-736). Wiley.
- Braun, V., Clarke, V. & Wheate, P. (2016). Using thematic analysis in sport and exercise research. I B. Smith & A. Sparkes (Red.), *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (s. 191-205). Routledge.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Hauser, L. L., Harwood, C. G., Höner, O., O'Connor, D. & Wachsmuth, S. (2022). Talent development environments within sports: a scoping review examining functional and dysfunctional environmental features. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 17(2), 1105-1131. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2022.2129423>
- Henriksen, K., Stambulova, N. & Roessler, K. K. (2010). A holistic approach to athletic talent development environments: A successful sailing milieu. *Psychology of Sport and Exercise*, 11, 212-222. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.10.005>
- Henriksen, K., Stambulova, N. & Roessler, K. K. (2011). Riding the wave of an expert: A successful talent development environment in kayaking. *The Sport Psychologist*, 25, 341-362. <http://journals.humankinetics.com/tsp>
- Henriksen, K., Dideriksen, S., Kuettel, A., Schlawe, A. & Storm, L. K. (2025). The coach as an architect of Danish high-performance sport environments. *Psychology of Sport and Exercise*, 80, 102877. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2025.102877>

- Henriksen, K. & Stambulova, N. (2023). The social environment of talent development in youth sport. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1127151>
- Henriksen, K., Storm, L. K. & Larsen, C. H. (2018). Organisational culture and influence on developing athletes. I C. Knight, C. Harwood & D. Gould (Red.), *Sport psychology for young athletes* (s. 216-228). Routledge.
- Hodges, K. & Sharp, L.-A. (2016). Case studies. I B. Smith & A. C. Sparkes (Red.), *Routledge handbook of qualitative research in sport and exercise* (s. 62-74). Routledge.
- Larsen, C. H., Alfermann, D., Henriksen, K. & Christensen, M. K. (2013). Successful talent development in soccer: The characteristics of the environment. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 2(3), 190.
- Larsen, C. H., Storm, L. K., Sæther, S. A., Pyrdol, N. & Henriksen, K. (2020). A world class academy in professional football: The case of Ajax Amsterdam. *Scandinavian Journal of Sport and Exercise Psychology*, 2, 33-43. <https://doi.org/10.7146/sjsep.v2i0.119746>
- Martindale, R. J. J., Collins, D. & Abraham, A. (2007). Effective talent development: The elite coach perspective in UK sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 19, 187-206. <https://doi.org/10.1080/10413200701188944>
- Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D. & Richardson, D. (2010). Organizational structures and working practices in elite European professional football clubs: Understanding the relationship between youth and professional domains. *European Sport Management Quarterly*, 10, 165-187. <https://doi.org/10.1080/16184740903559891>
- Ryom, K., Ravn, M., Düring, R. & Henriksen, K. (2020). Talent development in football – a holistic perspective: The case of KRC Genk. *International Sport Coaching Journal*, 7(3), 360-369.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. udg.). John Wiley & Sons.
- Schlawe A., Christiansen A.V. & Henriksen K. (2025a). The high-performance sport environment: Laying the foundation for a new research topic. *Frontiers of Sports and Active Living*, 7, 1503199. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1503199>
- Schlawe, A., Christiansen, A.V. & Henriksen, K. (2025b). *Features of successful high-performance sport environments: Stakeholder insights*. Manuskript indleveret til udgivelse.
- Schlawe, A., Christiansen, A.V. & Henriksen, K. (2025c). *The Danish badminton miracle: A case study of a high-performance environment*. Manuskript indleveret til udgivelse.
- Smith, B. & McGannon, K. R. (2017). Developing rigor in qualitative research: Problems and opportunities within sport and exercise psychology. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 11, 101-121. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2017.1317357>
- Stambulova, N. (2012). Working with athletes in career transitions. I S. Hanton, & S. Mellalieu (Red.), *Professional practice in sport psychology: A review* (s. 165-194). Routledge.
- 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., Henriksen, K., Stambulova, N. B., Cartigny, E., Ryba, T. V., De Brandt, K., ... & Erpič, S. C. (2021). Ten essential features of European dual career development environments: A multiple case study. *Psychology of Sport and Exercise*, 54, 101918.
- Storm, L. K., Ronglan, L. T., Henriksen, K. & Christensen, M. K. (2022). Organisational cultures of two successful Scandinavian handball talent development environments: A comparative case study. *Sports Coaching Review*, 11(2), 147-169. <https://doi.org/10.1080/21640629.2021.1990652>
- Woodman, T. & Hardy, L. (2001). A case study of organizational stress in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(2), 207-238. <https://doi.org/10.1080/104132001753149892>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6. udg.). Sage Thousand Oaks.