

At miste fodfæstet for en stund

Et komparativt casestudie om psykologisk tryghed i fodbold og ballet

Af Anton Vergod Knudsen (wmf981)



K O R E O R A M A N R . O 1



Vejleder: Reinhard Stelter

Afleveret den: 5. marts 2024

Institutnavn:	Institut for idræt og ernæring
Afdelingsnavn:	Humanistisk samfundsvidenskabelig idrætsvidenskab
Forfatter:	Anton Vergod Knudsen
Titel og undertitel:	At miste fodfæstet for en stund - Et komparativt casestudie om psykologisk tryghed i fodbold og ballet
Engelsk titel:	To lose one's footing momentarily – A collective casestudy on psychological safety in football and ballet
Vejleder:	Reinhard Stelter
Afleveret den:	5. Marts 2024
Opgavens ECTS belastning	45 ECTS point
Karakter:	
Antal tegn:	184.638 – 77 sider á 2400 tegn inkl. mellemrum

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	7
Systematisk litteratursøgning	10
State-of-the-art	11
Studiets relevans	12
Studiets formål.....	13
Problemformulering	14
Videnskabsteoretisk ståsted.....	15
Paradigme, ontologi og epistemologi	15
Teori.....	20
Begrebsafklaring	20
Psykologisk tryghed	20
Individuel psykologisk tryghed.....	20
Gruppepsykologisk tryghed	22
Kontekst	28
Ledelse af psykologisk trygge organisationer.....	30
Metodologiske antagelser og overvejelser	31
Studiedesign.....	31
Introduktion til Brøndby Masterclass og Koreorama	33
Valg af cases	34
For forståelse.....	35
Etik.....	35
Metode	37
Interview og observation.....	37
Informanter	40
Transskription	41
Analysemetode	41
Fremstilling af empiri.....	43
Analyse.....	46
Organisatoriske forudsætninger	46
Raison d'être.....	46
Koreorama - Identitetstænkning.....	48
Masterclass - Professionstænkning.....	53
Struktur	56
Kontekst	56
Magtrelationer.....	70
Psykologisk klima	80
Koreorama - Psykologisk klima	80
Masterclass - Psykologisk klima	85

Diskussion af analysepointer	90
Strategisk formål	90
Struktur	91
Psykologisk klima	95
Diskussion	97
Teoretisk bidrag.....	97
Psykologisk tryghed i high performance kontekster	98
Begrebet fejl.....	101
Refleksioner	103
Anbefalinger	104
Fremtidig forskning.....	106
Konklusion	106
Litteraturliste.....	108

FORORD

Jeg har i min tid på idrætsstudiet altid været nysgerrig efter at lærer hvad der skaber de bedste talentudviklingsmiljøer. Derfor er jeg enormt taknemmelig for muligheden for at undersøge to vidt forskellige miljøer i Koreorama og Masterclass. Det har været en fornøjelse at lære mere om især kunstens verden, der stadig fremstår lidt mystisk og spændene for mig. Så tak til Marie Mors og Bjørn Holm for at give mig adgang til de miljøer I har ansvaret for.

Jeg vil også gerne takke min vejleder, Reinhard Stelter for at støtte mig, begrænse mig og guide mig. Din interesse og ro for mit speciale og talentudvikling generelt har motiveret mig til at blive klogere.

Med dette speciale er jeg gået kritisk realistisk til værks med ambitionen om at bidrage til forståelsen af operationalisering af psykologisk tryghed i high performancekontekster.

Og til sidst tak til min mor for at hjælpe mig med at blive ved med at være åben.

ABSTRACT

Psychological safety (PS) has seen a boom of interest from high performance contexts (HPC) in recent years. But little is known about how to conceptualize, operationalize and define PS in HPC's.

This collective-case study sought to understand how talent development programs (TDP) operationalize PS in high performance football and ballet contexts. Furthermore, the study investigated the participants experience of PS and their relationship with failure.

This was done through document analysis, observations and six interviews with participants and talent development (TD) leaders from a critical realism position.

The study found reports suggests that the TDP's both supported and didn't support PS. Incongruence in leadership behavior and participant's experience led to reports of psychological unsafety in both cases.

One case offered an overall safe environment for choreographers to develop and try out new ideas. This was largely caused by primarily providing low-pressure development contexts for participants to develop. This, on the other hand, puts into question how educated participants are to cope in "the real world" outside the TDP. Perfectionistic tendencies complicated participants relationship with failure and feedback. The other case offered a safe environment in training and some match contexts, but both playing with older teams and matches were reported to be somewhat unsafe. Here players preferred to "play it safe" in fear of judgement from teammates, coaches, and crowds. Participants accepted failures as a part of development and showed signs of using relevant coping-strategies for dealing with failure.

Based on these findings this study recommends that people in power in TD should 1) Be congruent in words and actions, 2) Support participants PS before, during and after being in perceived high-pressure contexts and 3) Support PS in all levels of the organization.

This study backs research arguing that PS is a dynamic concept experienced differently for different people within the same group and in different contexts. More research on PS in HPC's to inform best practice through clear conceptualization, operationalization, and definition is needed.

Indledning

"I know that in order to get better and to develop I need to explore and i need to push things beyond what I would normally do and this is the safe space for me to do that (N)."

Sådan beskriver en af deltagerne i Koreorama sin tid i projektet. Dette studie har til opgave at forstå nuancerne af denne beskrivelse.

Talentudvikling, særligt i sportens verden, er gået fra at fokusere på det enkelte individ til at anse holistisk-økologiske miljøer som den afgørende faktor for at udvikle talent (Henriksen 2016; Henriksen, Stambulova, and Roessler 2010; Larsen et al. 2020; Flatgård, Larsen, and Sæther 2020; Larsen et al. 2013). Med dette paradigmeskifte indenfor talentudvikling er organisation begyndt at fokusere mere på hvilket miljø de skaber for deres talenter. I denne sammenhæng er særligt Self-Determination Theory blevet anvendt til at guide trænere og miljøer til at understøtte deltagers motivation og psykologiske velbefindende (Henriksen 2016; Li, Wang, and Pyun 2017; Ryan and Deci 2000b; Lloyd and Little 2010).

Ligeledes er gruppepsykologisk tryghed (fremover GPT) som beskrevet af Amy Edmondson blevet et buzzword indenfor de seneste år i sportens verden (Smith, Arvinen-Barrow, and Moutry 2023). GPT kommer fra organisationspsykologien og er blevet et velbeskrevet koncept i ledelseskredse og erhvervslivet (Smith, Arvinen-Barrow, and Moutry 2023; A. Edmondson 1999; 2020).

Alt fra kirurger, innovationsmedarbejdere og fabriksmedarbejde har øget præstationsevnen velværet med stort tak til et psykologisk trygt miljø (A. Edmondson 1999; 2020; 2023; Duhigg 2016). Et psykologisk trygt miljø øger gruppers præstationsevne, læring og mentale trivsel og omvendt formindsker det sandsynligheden for upassende og destruktiv adfærd (Newman, Donohue, and Eva 2017; A. Edmondson 2020; A. C. Edmondson and Lei 2014; A. C. Edmondson and Bransby 2023).

Der er de seneste år kommet et stigende fokus på mental sundhed i både balletten og fodboldens verden (Henriksen et al. 2020; Dwarika and Haraldsen 2023). Ligeledes er der kommet et boom i interesse for psykologisk tryghed (fremover PT) i high performance kontekster (fremover HPK), særligt elitesport (Vella et al. 2022; Henriksen et al. 2020; Fransen, McEwan, and Sarkar 2020; Gosai, Jowett, and Nascimento-Júnior 2023). Der er hertil blevet lavet litteratur Reviews omkring indflydelsen af PT i andre miljøer og i en elite sportskontekst (Newman, Donohue, and Eva 2017; Vella et al. 2022). Men der stilles spørgsmålstegn ved hvorvidt PT er kontekstuellet muligt i HPK'er, hvor der kan opstå situationer hvor det ikke (bør) være trygt at fejle (Taylor, Collins, and Ashford 2022).

Selvom fokus på mental sundhed i high performancekontekster er steget de seneste år og GPT er blevet et "buzzword", mangler der stadig forskningsbaseret viden og klarhed omkring konceptualiseringen, operationaliseringen og definitionen af GPT i HPK'er (Rice et al. 2022; Walton et al. 2023; Vella et al. 2022).

Mens der er lidt forskning om emnet i ballettens verdens, indikerer indledende forskning fra sportens verden at HPK kan være et psykologisk utrygt miljø (Taylor, Ashford, and Collins 2022; Dwarika and Haraldsen 2023). Derfor er der brug for viden om

Dette boom af interesse skyldes ifølge Edmondson en anerkendelse af udfordringen ved at navigere i en verden præget af usikkerhed og forandring (A. C. Edmondson and Bransby 2023). Ligeledes er purpose-drevne strategier blevet fremhævet som en måde et drive organisationer i denne verden (Sandoghdar and Bailey 2023; Rey, Bastons, and Sotok 2019; Horan 2020). I talentudviklingsmiljøer fortæller det strategiske formål noget om de grundlæggende antagelser omkring hvorfor organisationen eksisterer og hvordan organisationen forstår talent (Meyers and van Woerkom 2014).

Edmondson har sidenhen skrevet bogen "Right Kind of Wrong – Why Learning to Fail Can Teach you to Thrive (2023)", hvor hun opfordrer os alle til at elske vores fejl, fordi vi kan udvikle

os på grund af dem. Her argumenterer hun for at vi mennesker har en række aversioner mod at lave fejl, der forhindrer os i at lære dem. Dette er relevant i talentudviklingsmiljøer da disse kredser sig om at skabe udvikling for dem der deltager i dem. Brené Brown beskriver at skam er tæt knyttet til fejl og er med til at hindre vores læring af fejl når vi føler er vi ER fejlen (Brown 2012).

Hvordan tager vi skridtet mod at blive venner med vores fejlbarlighed til at lære af fejl? Det gør vi ved at lære at analysere hvilke type fejl vi laver, hvordan vi reagerer på dem, hvad årsagerne kunne være samt hvilken kontekst fejlen opstod i (A. Edmondson 2023). Kan vi analysere disse elementer, vi bedre kunne navigere i "fejl-landskabet" og lære hvornår vi skal sige pyt og hvornår vi skal sige hmm, hvad kan jeg lære her? Hvordan bidrog jeg til at dette skete og hvad vil jeg prøve næste gang for at have større sandsynlighed for at lykkedes? Hun opfordrer os alle sammen til på denne måde at lave intelligente fejl baseret på vores eksisterende viden med et meningsfuldt mål i en ny kontekst for os hvor risikoen er så lav som mulig (s. 64). At kunne navigere i fejl-landskabet vil skabe et GPT, skriver hun (A. Edmondson 2023). Derfor er det relevant at forstå deltagernes relation til fejl. Dette vil give indikationer på hvordan miljøerne bedre kan justeres til at understøtte en kultur hvor det er OK at fejl og man lærer af dem.

Jagten efter dette studiets formål har været en iterativ og svær proces. Jeg indledte med en stor interesse for individet og dennes relation til fejl, i høj grad inspireret af bogen "Right Kind of Wrong" (2023). Dette ledte mig til at undersøge doping-strategier og emotionen skam i balleten og sportens verden. Det er her jeg indledte mit arbejde med mit litteratur Review. Men PT handler om at skabe gode miljøer for udvikling og præstation, derfor erkendte jeg at jeg bedre kunne forstå PT og bidrage til området i en HPK ved zoome ud og se på hele organisationen. Mens det individuelle perspektiv omkring coping-strategier og skam, ikke vil være hovedfokus har denne viden informeret mig og vil blive anvendt til at forstå deltagernes relation til fejl.

Systematisk litteratursøgning

Jeg har udarbejdet et systematisk litteratur Review med udgangspunkt i Ridley (2012)'s retningslinjer. Processen kvalificerede min terminologi inden for området og hjalp med at afdække videns huller i litteraturen, som informerede retningen for mit videre arbejde (Ridley, 2012). Se figur 1 for overblik over litteratursøgningsprocessen.

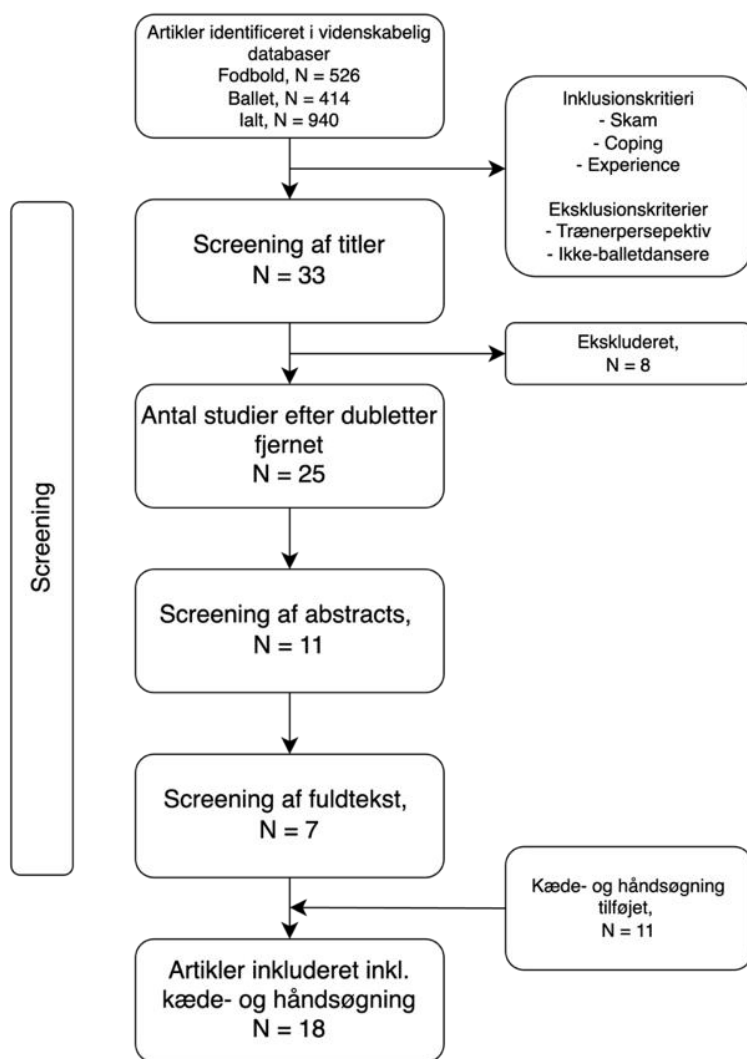


Figure 1: litteratursøgningsprocessen

Se bilag 1 for gennemgang af søgestrengte og inklusionskriterier.

State-of-the-art

Jeg fandt ingen relevante studier der har undersøgt koreografers relation til fejl, derfor fokuserede jeg på balletdansere. Selvom dette ikke er ideelt, er koreograferne i Koreorama fuldtidsprofessionelle balletdansere på den kgl. ballet, derfor har jeg vurderet at de i høj grad vil blive repræsenteret i studier der har undersøgt balletdansere.

Sammenligning af atleter og balletdansere

Der er lavet enkelte studier der sammenligner dansere og atleter. Overordnet indikerer studierne at dansere oplever en større grad af skam end fodboldspillere (Thomson and Jaque 2013; Thomson and Jaque 2016). Et studie fandt at atleter i højere grad er tilbøjelige til at se fejl som motiverende, hvor dansere rapporterede at give slip på egoet for at forbedre præstationer (Poczwadowski and Conroy 2002).

Fejl og fodboldspillere

Litteratur omkring fejl omhandler hovedsageligt følelsen af skam og hvilke coping strategier man bruger for at håndtere skam. Oplevelsen af skam er størst i forbindelse med kampe, mens måden spillerne håndterer skam virker til at have en påvirkning på præstationsevnen (Hofseth et al. 2017).

En række kontekster kan provokere følelsen af skam i en fodboldkontekst, så som det at lave fejl, holdpræstationer, trænersamtaler, kampe, udtagelser, kontrakter, sociale evalueringer og det at spille på et højere niveau (Villemain and Hauw 2014; Reeves, Nicholls, and McKenna 2009; Hofseth et al. 2017). Måden man håndterer skam virker til at have en indflydelse på præstation og udvikling (Hofseth et al. 2017). Desto ældre spillerne er desto større repertoire af coping strategier udvikler de (Reeves, Nicholls, and McKenna 2009).

Forskning har beskrevet at en lang række coping strategier tages i brug (Nicholls and Polman 2007; Lopes Verardi et al. 2012; Sagar, Busch, and Jowett 2010; Hofseth et al. 2017). Der er dog et utilfredsstillende fokus på at udvikle passende coping strategier (Lopes Verardi et al. 2012).

Sagar, Busch, and Jowett (2010) fandt at fodboldspillerne hovedsageligt anvendte ineffektive coping strategier til at håndtere frygten for at fejle og at de både anvendte effektive og ineffektive strategier til at håndtere oplevelser af at have lavet en fejltagelse. Ligeledes fandt de at konsekvensen af fejltagelser opleves både at være af inter- og intrapersonel karakter. Konkret, et formindsket billede af selv, manglende følelse af succes og en emotionel nedtur (Sagar, Lavalley, and Spray (2007).

Fejl og balletdansere

I et studie af 250 ballet- og samtidsdansere fra England, Canada og Australien fandt Nordin-Bates og kollegaer (2011) at "ægte" perfektionisme var sjældent blandt dansere, men at elementer af perfektionisme virkede normalt og var knyttet til uhensigtsmæssige karaktertræk. I et longitudinelt studie undersøgte Nordin-Bates og kollegaer (2014) relationen mellem perfektionisme og motivationsklima blandt 217 dansere gennem en spørgeskemaundersøgelse. Her fandt de at tendenser til perfektionisme muligvis farver dansernes syn på udviklingskontekster i sådan et lys at fejl anses som uacceptable og kun suveræne præstationer bliver værdsat.

Studiets relevans

På baggrund af denne gennemgang ser jeg fem relevant huller jeg dækker i forskningslitteraturen.

- 1) Vi mangler viden om konceptualisering, operationalisering og definition af GPT i HPK.
 - a. Jeg vil fokusere på hvordan de to organisationer operationaliserer GPT og hvordan dette opleves for deltagerne.
- 2) Edmondsons forskning om hvordan vi fejler rigtigt er ikke hidtil blevet anvendt i forskningslitteraturen.
 - a. Jeg undersøger derfor deltagernes relation til fejl med udgangspunkt i dette for at få en større indsigt i organisationernes GPT.

- 3) Sport og kunst sammenlignes sjældent (Thomson and Jaque 2016; 2013; Poczwadowski and Conroy 2002).
 - a. Der er derfor stort potentiale for at de to verdener kan lære af hinanden. De deler mestendels samme raison d'être i uddannelsen af unge lovende fodboldspillere og koreografer. Men hvert domæne har sin egen strategi, struktur og kultur som former deres talentudviklingsprogrammer.
- 4) Der findes for indeværende ingen forskning, der analyserer GPT i fodboldakademier eller koreografuddannelser.
 - a. Derfor vil jeg afslutningsvist beskrive mine erfaringer med at anvende denne teori i disse kontekster og komme med anbefalinger til praktikere der vil skabe et psykologisk trygt miljø i HPK'er.
- 5) Få studier har anvendt den kvalitative metode til at undersøge GPT i HPK (Taylor, Ashford, and Collins 2022).
 - a. Denne metode er velegnet til at forstå fænomener, hvilket der er brug for at skabe en den eftertrægtede konceptualisering og operationalisering.

Studiets formål

Mit overordnede formålet er at forstå hvordan HP-kulturer, der er i litteraturen kendetegnet ved at have lav grad af PT (Taylor, Ashford, and Collins 2022) operationaliserer det at skabe PT.

Derudover vil jeg case-specifikt undersøge 1) deltagernes relationen til fejl i Masterclass og Koreorama 2) denne relation i henhold til PT og de strukturelle og kulturelle rammer udviklingsmiljøerne danner. Formålet er således også at forstå udviklingsprogrammernes muligheder og begrænsninger for at lave psykologisk trygt high performance miljø.

Problemformulering

På baggrund af denne sontring over hvordan jeg kan tilføje viden til teorien og litteraturen har jeg valgt denne problemformulering:

I hvilken grad understøtter Koreorama og Masterclass deltagernes oplevelse af psykologisk tryghed?

Og disse underspørgsmål:

Hvordan påvirker Koreorama og Masterclass' strategisk formål, struktur og psykologiske klima deltagernes oplevelse af psykologisk tryghed?

Hvad præger deltagernes relation til fejl?

Hvordan kan denne analyse bidrage med anbefalinger til operationalisering af PT i HPK?

Jeg vil i mit teoriafsnit argumentere for valget af fænomener.

Afgrænsning

Jeg har ikke til formål at undersøge, hvor dygtige deltagerne bliver i et præstationsperspektiv, men hvordan de oplever at være en del af et talentudviklingsprogram.

Jeg vil komme mere ind på den metodologiske begrænsning i afsnittet *videnskabsteoretisk ståsted* og *metodologiske antagelser og overvejelser*.

Videnskabsteoretisk ståsted

Jeg vil i dette afsnit argumentere for mit videnskabsteoretiske ståsted. Jeg har ikke stået stille undervejs og er blevet klogere på mine antagelser om hvilke spørgsmål jeg kan besvare og hvordan jeg kan besvare disse. Jeg har valgt at tage udgangspunkt i Guba og Lincolns (1994) spørgeramme for at vise kongruens mellem ontologi, epistemologi og metodologi.

Paradigme, ontologi og epistemologi

Jeg vil i denne opgave trække på Fletchers (2017) anbefalinger for forskning med udgangspunkt i et kritisk realistisk paradigme.

Kritisk realisme opstod i kølvandet af "paradigme-krigen" mellem positiverne og konstruktiverne. Kernen i kritisk realisme ligger i at ontologi (hvad er virkeligt?) ikke er ens med epistemologi (vores viden om virkelighed) (Fletcher 2017). Mens kritisk realisme anerkender at der findes en virkelighed, antager den også at denne virkelighed altid vil være begrænset, da den findes i forskellige erkendelsesniveauer og er "mind-dependend" (Fleetwood 2005; Papathomas 2016, s. 36).

Guba og Lincoln (1994) spørger om **ontologi**,

"What is the form and nature of reality and, therefore, what is there that can be known about it? (s.108)"

For at besvare dette spørgsmål trækker jeg på Fletchers (2017) isbjergs metafor for kritisk realismes ontologi og epistemologi.

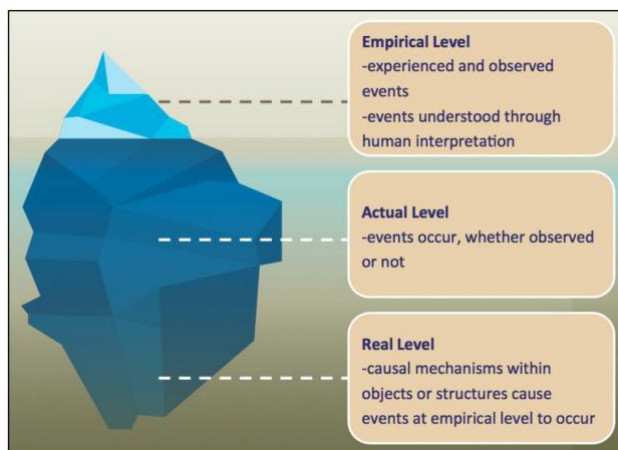


Figure 2: Kritisk realismes ontologi og epistemologi

Vi er i stand til at observere det empiriske niveau, der er over vandfladen. Her forstås begivenheder gennem vores fortolkning af dem. Under overfladen står isbjerget på en antagelse om at der findes en virkelighed, der skaber begivenheder på det empiriske niveau. Det betyder at på det aktuelle niveau forekommer begivenheder om vi oplever dem eller ej (Fletcher 2017). Niveauinddelingen er blot for læsevenlighed, i virkeligheden findes alle tre lag i samme begivenhed. Jeg indtager en relativistisk ontologi, fordi jeg anerkender at der er viden (som deltagernes indre processer) som jeg ikke har direkte adgang til, men at denne viden, og dermed virkelighed, stadig eksisterer. Dette informerer min epistemologi.

Guba og Lincoln (1994) spørger om epistemologi,

"What is the nature of the relationship between the knower or would-be knower and what can be known? (s. 108)."

Vores opgave som forskere af sociale rum er at forbinde disse erkendelseslag. Pege på hvilke kausale mekanismer, der kan være med til at skabe den empiri vi kan forstå på det empiriske niveau. Det betyder at den begrænsende faktor for at forstå et fænomen vil være forskerens evne til at se igennem disse lag af virkelighed (Fleetwood 2005; Fletcher 2017).

Kritisk realisme anerkender at vores forståelse af viden ikke er objektiv, men vi at vi forholder os til vores fortolkning af verden. Derfor anvendes teorier, begreber eller rammeværktøjer til at

styre denne subjektivitet. Kritisk realisme er således teori-ladet, men ikke teori afhængig. Teori hjælper os med at forstå verden, men verden er ikke afhængig af os eller teori for at eksistere. Med andre ord hjælper teori os med at dykke ned og se isbjergets niveauer, men teorien dikterer ikke isbjergets eksistens.

Med denne forståelse i bagagen er min opgave da ikke at vise den endegyldige sandhed. Min opgave er at se, lytte og spørge for at forstå så godt jeg kan, hvordan deltagerne oplever talentudviklingsmiljøerne, men jeg vil ikke kunne beskrive deres sande oplevelser, kun deres beskrivelser af denne.

Jeg trækker på Fyhn's refleksioner over den konceptuelle forståelse af GPT: *"From my perspective, our understanding of psychological safety was limited due to static-driven and aggregation-based methodologies."* (Fyhn 2022). Derfor tilføjer jeg til en konceptuel forståelse af GPT ved at forholde mig til denne empirisme og ved at stille spørgsmålstejn til graden af stabilitet og fælles oplevelse af GPT. Jeg har derfor valgt at inddrage Carl Rogers tanker om at skabe et psykologisk trygt klima for individuel kreativitet (Rogers 1969; A. Edmondson 2020; 2023).

Jeg arbejder ud fra en konstruktivistisk epistemologi, da jeg anerkender at den viden jeg præsenterer i opgaven, har jeg været med til at producere. Ikke kun igennem min analyse af empirien, men jeg været med til at konstituerer den sociale kontekst, hvori empiri blev indsamlet. Jeg kan derfor ikke opnå validitet i den positivistiske forstand, men i et kritisk realistisk paradigme.

Mine refleksioner over mine samtaler med informanterne ledte mig til dette filosofiske ståsted. Jeg indså at jeg aldrig kunne eller ville blive lukket helt ind i mine informanternes hoveder, hjerter og tanker. Jeg kan altså ikke sige noget om deltagernes psykologiske tilstande ud fra mine interviews med dem, men sammen med mine observationer og forholdt til teori kan jeg præsentere mine fortolkninger af deres psykologiske tilstand så autentisk som muligt. Forståelsen af deres psykologiske tilstande vil være begrænset til deres evne til ville og kunne formidle den samt i højere grad min evne til at fortolke den ved brug af teori.

Metodologiske antagelser

Min metodologiske position informeres af min ontologiske og epistemologiske position (B. Smith and Sparkes 2016; Guba and Lincoln 1994).

Guba og Lincoln (1994) spørger om metodologi,

"How can the inquirer (would-be knower) go about finding out whatever he or she believes can be known? (s. 108)."

Jeg har arbejdet abduktivt. Det ligger sig mellem induktion og deduktion, det vil sige at jeg har gået fra teori til empiri og tilbage igen. Denne proces har givet mig mulighed for at stille nye spørgsmål undervejs og ændre kursen. Bedst eksemplificeret ved mit litteratur Review, der blev udarbejdet i starten af processen og derfor med et andet formål end jeg er sluttet processen med.

Den abduktive metode blev først formidlet af Charles Peirce, som beskrev abduktion som forskerens søgen efter relevant teori, der kunne beskrive overraskende empiriske fund (Järvinen & Mik-Meyer, 2017, s.11).

I nærværende studie defineres abduktion som

"... en analysetilgang, hvor man veksler mellem empiridrevne fortolkninger og begrebsudvikling forankret i teori (Järvinen and Mik-Meyer 2017, s. 11)"

Jeg valgte den abduktive metode, da jeg hverken har forsøgt at afprøve eller skabe teorier (Järvinen & Mik-Meyer, 2017, s.11). Jeg har derimod startet denne undersøgelse med en undren om det umiddelbare paradoks det er at ville skabe PT i miljøer, hvor der er stigende udfordringer med mental sundhed og præstationspres er hverdagskost. Jeg er gået ind til denne undersøgelse med et udgangspunkt om at undersøge GPT, men har løbende fundet teorier og begreber, der kunne hjælpe mig med at belyse de kausale lag i det teksterne, præsenterede mig

for. Med den abduktive metode åbnes døren for kontinuerlig fortolkning og forståelse. Dette er ikke ensbetydende med at døren til systematik og refleksion lukkes. Tværtimod har systematisk refleksion været en trofast ven i min proces. Tydeligst har dette været i min analysefase, hvor temaer og koder er blevet revurderet, betvivlet og ændret løbende (Järvinen & Mik-Meyer, 2017, s.12).

Analytisk generaliserbarhed

Jeg anvender i denne undersøgelse analytisk generaliserbarhed (B. Smith 2018). Analytisk generaliserbarhed er todelt proces. Første del handler om et konceptuelt argument, hvor forskeren viser hvordan konklusionen fra casestudiet påvirker en specifikt teori, begreb eller en række af teoretiske begivenheder (Mills, Durepos, and Wiebe 2024). Den anden del omhandler at anvende samme teori til at belyse andre lignende situationer, hvor lignende begreber kan være relevante (Yin 2010). For at øge den analytiske generaliserbarhed vil jeg i diskussionen vise hvordan mine resultater enten understøtter eller udfordre den anvendte teori og forskningslitteratur (Yin, 2010).

Kvalitetskriterier

Jeg lader min kritisk relativistiske tilgang informere min måde at vælge kvalitetskriterier for dataudvælgelse. Dette tillader mig at være fleksibel og kontekstuel situeret (Smith and Sparkes 2016, s. 336). Jeg har derfor valgt relevante kvalitetskriterier gennem et udpluk af Sarah Tracy's (2010) kriterier for dette. Konkret, worthy topic, resonance og credibility (Tracy 2010). Jeg går ligeledes efter at skabe "thick descriptions" (Burke 2016).

Derudover har jeg tilbudt informanterne at deltage i efterfølgende member reflections som vil blive eliciteret gennem fælles refleksioner over vignetter (Palmer 2016, s. 323).

Metodologiske valg

Jeg vil i præsentationen af mine metoder diskutere mine metodologiske valg.

Teori

I følgende afsnit vil jeg præsentere relevante begreber, der anvendes i analysen. Jeg vil ligeledes diskutere valget af denne teori, hvilke spørgsmål teorien kan besvare og dermed hvilke fænomener jeg finder relevante at undersøge i analysen.

Begrebsafklaring

Med udgangspunkt i definitionen af fejl som en *"handling som har uønskede konsekvenser eller er i modstrid med gældende regler (Den Danske Ordbog 2024)"* omhandler undersøgelsen også de handlinger som anses som uhensigtsmæssige eller utilstrækkelige, men ikke givetvis kan formuleres som "fejl".

Psykologisk tryghed

Konceptuelt blev PT først tænkt af psykologen Carl Rogers som et grundelement af hans klientcentrerede tilgang. Mens Rogers ikke specifikt anvendte begrebet PT anses hans tanker som grundlæggende for begrebet som senere blev uddybet af Novartis-professor i Leadership and Management på Harvard Business School Amy Edmondson.

For begge forskere drejer PT sig om menneskers følelse af at være tryk til at udtrykke sit autentiske selv. Rogers forståelse af PT var knyttet til individets oplevelse af tryghed. Edmondson tager denne antagelse med ind i forståelsen af grupper (A. Edmondson 2020).

Jeg vil med hensyn til læsevenlighed betegne Rogers begreb for **individuel psykologisk tryghed** (IPT) og Edmondsons ditto for **gruppepsykologisk tryghed** (GPT). Når der er tale om en samlet forståelse anvender jeg blot psykologisk tryghed (PT).

Individuel psykologisk tryghed

Rogers undersøgte hvilke forhold der skal til for at skabe kreativitet. Han beskriver tre indre forhold der skal være til stede for at fostre kreativitet.

- 1) Åbenhed overfor oplevelsen
 - a. Kendetegnet ved at være åben, ikke rigid og træde i grænselandet af godtagende holdninger, oplevelser, og hypoteser.
 - b. Rogers beskriver det sådan her: *It means a tolerance for ambiguity where ambiguity exists (Rogers, 2011, s. 492).*
- 2) Evaluering kommer indefra
 - a. Rogers skriver således: *"The value of his product is, for the creative person, established not by the praise or criticism of others, but by himself (Rogers, 2011, s. 493)."* Det er afgørende for individets oplevelse af PT at evaluering af et produkt, handling eller interaktion kommer indefra.
- 3) Evnen til at lege med elementer og begreber
 - a. Dette er evnen til at lege frit med hypoteser og idéer, se sandsynligheder i det usandsynlige og stille spørgsmålstejn ved alt der er antaget. Dette er givetvis mindre vigtig end de to første forhold, men ikke desto mindre gældende for at skabe kreativitet (Rogers, 2011, s. 493).

Rogers beskriver hvordan man som underviser eller terapeut kan fostre et psykologisk klima, der tillader disse indre forhold at gro. De kan ikke tvinges frem, men må gives de rette omstændigheder til at blomstre (Rogers, 2011, s. 496). Han beskriver tre processer for at understøtte udviklingen af IPT (Rogers 1969; 2011).

- 1) Acceptere individet som værdig af ubetinget positiv anseende
 - a. Dette giver en oplevelse af at kunne være den man er uden skam eller facade, da man anses som værdig upåagtet af hvad der gemmer sig bag facaden.
- 2) Skab et klima hvor ekstern evaluering er fraværende

- a. Rogers skriver "evaluation is always a threat, always creates a need for defensiveness (2011, s. 257". Udfordringen herved er at man kan miste sigte for ens egne holdninger i mødet med ekstern vurdering.

3) Forstå empatisk

- a. At forstå individet empatisk, er det vigtigste element i at skabe IPT. Det er at gå ind i det private rum og se individets følelser og handlinger fra deres perspektiv og stadig acceptere dem som værdig af positiv anseelse.

Rogers kan begreb anvendes til at forstå deltagernes indre forhold. Særlig relevant for denne undersøgelse er de processer Rogers opstiller som afgørende for om der kan opstå IPT. Dette er særligt relevant for koreograferne, da deres hverv omhandler kreativitet og at de præsterer alene.

IPT kan hjælpe med at besvare spørgsmål som: hvilke indre forhold hjælper/forhindrer skabelsen af IPT hos deltagerne? I hvilken grad understøtter organisationernes psykologiske klima IPT?

På baggrund af dette har jeg valgt at undersøge fænomenet **psykologisk klima**.

Gruppepsykologisk tryghed

GPT defineres af Amy Edmondson som:

"Psychological safety describes a belief that neither the formal nor informal consequences of interpersonal risks, like asking for help or admitting a failure, will be punitive. In psychologically safe environments, people believe that if they make a mistake or ask for help, others will not react badly (Edmondson 2018, s.15)"

Denne følelse af at det er trygt at tage interpersonelle risici er ofte forankret i en kollektiv tavs viden – eller en antagelse om hvordan vi er sammen (A. Edmondson 1999, s. 354).

Organisationernes formål er at skabe højt præsterende individer og hold. Undersøgelser har vist at selv de dygtigste medarbejdere har brug for PT for at præstere (Edmondson 1999). Der er fem faktorer, der kan være med til at forklare holdpræstationer: klare mål, pålidelige kollegaer, meningsfuldt arbejde for den enkelte og en tro på arbejdets betydning, den femte er GPT, der skal være til stedet som et fundament for de andre (A. Edmondson, 2020, s. 76).

I Edmondsons definition af GPT ligger en antagelse om at interpersonelle risici er produktivt eller i værste tilfælde ikke skadeligt i henhold til det fælles mål. Med risici inddrages også de tilfælde et gruppemedlems adfærd ikke umiddelbart var hensigtsmæssigt i forhold til at nå det fælles mål. Et kerne element af GPT – og grunden til at det er et kendetegn ved højt præsterende teams - er gruppens evne til at lære af disse fejl (A. Edmondson 2023).

Edmondson udfolder dette element af GPT i hendes seneste bog "*Right Kind of Wrong – Why Learning to Fail Can Teach Us to Thrive*" (A. Edmondson 2023). Heri beskriver hun tre barrierer for at lære af fejl: emotionel aversion, social frygt og kognitiv forvirring (A. Edmondson 2023, s. 25). Aversion knytter sig til en instinktiv emotionel respons til fejl. Frygt er det sociale stigma der er forbundet med at fejle. Forvirring handler om manglende evne til at afkode fejltyper (Baumeister et al. 2001).

Figur 3 – Barriere for at lære af fejl

Hvorfor lærer vi ikke af fejl	Hvad der hjælper
<i>Aversion (emotion)</i>	Giv et nyt perspektiv der bygger sunde attributter
<i>Forvirring (kognition)</i>	Et rammeværktøj til at afkode fejltyper
<i>Frygt (social)</i>	Psykologisk tryghed

Figure 3: Figur over barriere for at lære af fejl (A. Edmondson 2023, s. 41)

PT er ikke en konstant man kan opbygge og så have, men en løbende proces af refleksion og handling kendetegnet ved at stille spørgsmål, eksperimentere og få feedback hvilket leder til højt præstations- og læringsniveau (Edmondson 1999, s. 353).

Jeg vil i de næste tre afsnit præsentere og diskutere anvendelsen af de tre barrierer samt uddybe hvilke fænomener de kan hjælpe med at belyse.

Frygt

Edmondson anser den sociale frygt for at fejle i andres øjne som en evolutionær nødvendighed; at høre til i en gruppe. I dette perspektiv kan betydningsfulde fejl betyde at du vil blive ekskluderet af gruppen, dermed efterladt med lille chance for overlevelse (A. Edmondson 2023, s. 37-41). Når mennesker ikke tør risikere at fejle udebliver eksperimenter og intelligente fejl, hvor man udvikler sig. Udfordringen er at mennesker i psykologisk utrygge miljøer genproducerer allerede kendt viden. Dette kan være fordelagtigt i meget risikofyldte kontekster, men uhensigtsmæssig adfærd når målet er læring (A. Edmondson 2023; 2020).

Aversion

Edmondson (2023, s. 26-32) beskriver at mennesker har en tendens til undgå fejl. Hun beskriver at efterladt til os selv, vil vi helst undgå at analysere hvorfor fejlen skete, hvordan vi bidrog til fejlen og hvad vi kan lære af fejlen. Konsekvensen af det er at vi ikke tør lære af fejl af frygt for at se fejlbarlige ud. Ironisk nok efterlader dette os mere sandsynlige til at lave de samme fejl i fremtiden.

Vores følelsesmæssige aversion stammer fra at vi opfatter negative udkom stærkere end positive (Baumeister et al. 2001). Dette beskriver nobelprismodtager og professor emeritus i psykologi, Daniel Kahnemann som loss-aversion, der er den menneskelige tendens til at overdrive nederlag (A. Edmondson 2023, s. 26-32). Vores emotionelle respons formes af måden vi anskuer fejl på. Vi reagerer altså på vores evaluering af en situation og ikke situationen i sig selv (Wirga, DeBernardi, and Wirga 2019). Derfor kan framing og reframing hjælpe os med at være åbne for at lære af fejl.

Følelsen af skam spiller en stor rolle i hvorfor vi har svært ved at lære af fejl forklarer research professor Brené Brown (Brown 2012). Hun skelner mellem skam og skyld. Skam er følelsen af:

jeg ER en fejl, hvor skyld er følelsen af: det jeg GJORDE var en fejl. Når vi føler skam har vi større sandsynlighed for at skjule vores fejl og derfor ikke lære af dem (A. Edmondson 2023, s. 178). Men hvis vi lærer at se på vores fejl som en konsekvens af vores handlinger vil det blive nemmere at acceptere at vi har været medskyldig i at fejlen skete og lære hvilke handlinger vi bør gøre næste gang vi står i en lignende situation.

Hun skriver at *"Shame derives its power from being unspeakable. That's why it loves perfectionists – it's easy to keep us quiet (Brown 2012, s. 52)"*. Brown og Edmondson argumenterer for at hvis vi lærer at føle skyld i stedet for skam vil vi være i stand til at reframe fejl. Den afgørende forskel er at fejl således ikke knyttes til vores værd som mennesker, men til vores handlinger, som vi kan analysere og lære af.

Jeg vil anvende denne viden til at forstå fodboldspillerne og koreografernes beskrivelser af deres relation til fejl.

Forvirring

Forvirringen ligger i en manglende evne til at afkode hvilken type fejl vi har lavet og i hvilken kontekst den er sket i. De to begreber uddybes nedenfor. Denne forvirring kan hjælpes på ved at kende til de tre typer af fejl samt hvad konteksten betyder. Den emotionelle reaktion på fejl, som beskrevet over, er ifølge Edmondson relativt ens på tværs af kontekster (A. Edmondson 2023, s. 32-37). Vores hjerne opfatter følelsen af fejlen før den opfatter i hvilken kontekst den er sket i og derigennem dens egentlige konsekvenser (Ledoux 2003).

Herunder vil jeg præsentere Edmondsons kategorisering af, typer af fejl, årsager til fejl og kontekster hvori fejl kan ske som skitseret i figuren under. Figur 4

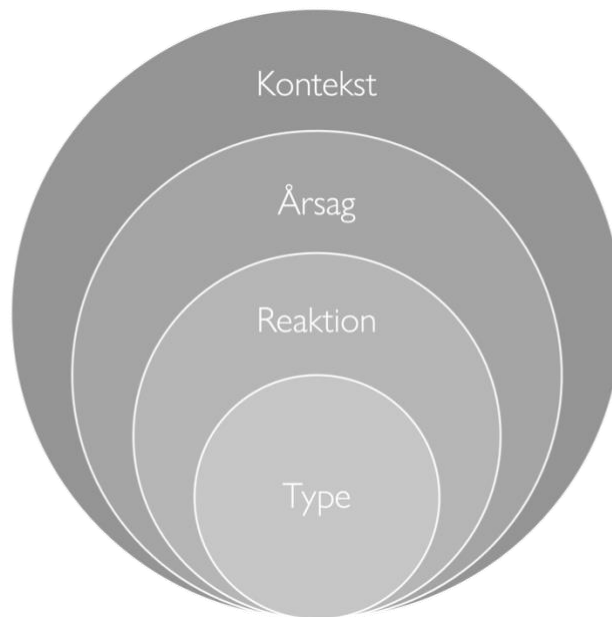


Figure 4: Overblik over fejllandskabet med inspiration fra (A. Edmondson 2023).

Edmondson beskriver tre typer af fejl: basale-, komplekse- og intelligente fejl. **Basale fejl** er kendetegnet ved typisk at have én årsag. En **kompleks fejl** sker når flere faktorer kan interagere på uforventede måder ofte med en umiddelbart ukontrollerbar ekstern faktor til at forstyrre. Det der adskiller komplekse og intelligente fejl, er at komplekse fejl sker i kendt terræn (Edmondson, 2023, s.130). **Intelligente fejl** er små eksperimenter kendetegnet ved at have ambitionen om at skabe ny viden i ukendt terræn (for dig). Derudover er intelligente fejl små forsøg.

Figur 5 – Typer af fejl

Fejltype	Kendetegn	Kontekst
<i>Basal fejl</i>	Enkelt årsag	Kendt terræn
<i>kompleks</i>	Flere årsager, uforudsete ændringer	I kendt terræn (alt hvad du kan google dig til)
<i>Intelligent</i>	Små eksperimenter	Ukendt terræn (for dig)

Figure 5: Typer af fejl (A. Edmondson 2023, s.223)

Nu kender vi de forskellige typer af fejl, men hvorfor opstår de? Edmondson forklarer at vi bør kigge på årsager fremfor skyldnere. Vi spiller alle det hun kalder "*the blame game*". Ofte er vi mere optaget af at finde en skyldig fremfor at finde frem til årsagen til fejlen. Edmondson

præsenterer et spektrum gående fra det bebrejdelsesværdige til det prisværdige. I kernen mener Edmondson at langt de fleste fejl ikke er bebrejdelsesværdige. Undtaget hvis man aktivt og bevidst træder udenfor retningslinjerne og går imod reglementet. Men allerede ved fejl, der skyldes uopmærksomhed, kan skylden ikke udelukkende peges på individet der lavede fejlen, for vedkommende kunne lave fejlen efter en lang dag med to træninger, skole, lang transport og mange lektier. Her vil det være lige så retfærdigt at kigge på planlægningen som skylden til fejlen.

Figur 6 – Spektrum af årsager til fejl

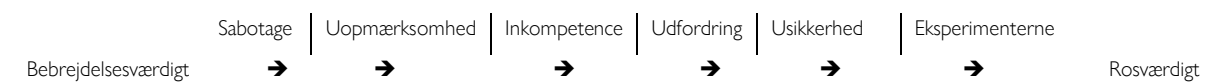


Figure 6: Spektrum af årsager til fejl (A. Edmondson 2023, s. 41)

Edmondson beskriver disse årsager til fejl (her nævnt i en rækkefølge gående fra bebrejdelsesværdigt til prisværdigt):

- 1) Sabotage
 - a. Bevidst overtrædelse af de fælles regler
- 2) Uopmærksomhed
 - a. Bevidst uopmærksomhed kan anses som bebrejdelsesværdigt, men i andre tilfælde vil vi genkende en række fortløbende omstændigheder der gjorde det svært at have opmærksomhed.
- 3) Inkompetence
 - a. Medmindre nogle med overlæg påtager sig farlige opgaver uden træning, er det svært at bebrejde inkompetence.
- 4) Udfordring
 - a. Få evner kan forventes at blive udført til perfektion hver gang. Nogle gange vil en udfordrende kontekst gøre at en ellers veludviklet evne vil ende med fejltagelser under vejs.
- 5) Usikkerhed

- a. I komplekse kontekster, hvor vi ikke ved om noget vil lykkes kan vi ikke regne med fejl som bebrejdesværdige.
- 6) Eksperimentering
 - a. Fejl der kommer som konsekvens af gennemtænkte eksperimenter og giver ny viden med sig er prisværdige.

En forståelse af disse årsager til fejl kan hjælpe praktikere med at finde på de rigtige reaktioner på fejl (A. Edmondson 2023, s. 41).

Kontekst

Dette leder os videre til de forskellige kontekster hvori fejl kan ske: konsistente, variable og novelle kontekster (Edmondson 2023, s. 206-207). Konteksterne er kendetegnet ved forskellige grader af tilgængelig viden og at usikkerheden vil variere. I **konsistente** kontekster er der et højt vidensniveau og usikkerheden er lav. Det er altså en kontekst som oftest vil være ens gang fra gang, hvor det er os der bringer forandringen. Vi oplever kontrol i konsistente kontekster.

I **variable** kontekster forbliver vidensniveauet højt, men situationen kan forstyrres af eksterne uforudsete hændelser der ændrer den. I disse kontekster har vi mindre grad af kontrol.

Novelle kontekster er kendetegnet ved at man aldrig har været i situationen før og at man har begrænset viden om den. Det er oplevelsen af konteksten for den enkelte, der er afgørende for hvordan konteksten kategoriseres. Her er vi på udkig efter ny viden og der vil være stor sandsynlighed for at vi mislykkedes.

Figur 7– Kontekster hvor fejl kan ske

Kontekst:	Konsistent	Variabel	Nyt terræn	
<i>Eksempel:</i>	Kort	Inderside aflevering	Udvikling af den bedste	Høj risiko
	inderside	i kamp med	teknik at sparke et	
	aflevering	modstandere	indersidespark med.	

<i>Vidensniveau:</i>	Højt	Højt, med forbehold for uforventede begivenheder	Begrænset	
<i>Usikkerhed:</i>	Lavt	Medium	Høj	Lav risiko
<i>Mest typisk fejltipe:</i>	Basal fejl	Kompleks fejl	Intelligent fejl	

Figure 7 Konteksttyper og risikoniveau (A. Edmondson 2023, s. 211)

Ved at kende til kontekster og hvordan de varierer i risiko, kan man øge sin evne til at handle i overensstemmelse med situationen. Dette kan således anvendes til at belyse i hvilken grad deltagerne forstår de kontekster de befinder sig i og om disse opfattes som høj eller lav risikokontekster. Dette er særligt relevant til at forstå om der er nogle strukturer i organisationen, der uhensigtsmæssigt føles som høj-risiko eller lav-risiko når det modsatte var hensigten.

Så hvordan bør man handle i mødet med fejl? Edmondson beskriver at det handler om selv-awareness, altså ens evne til at forstå den kontekst man er i, den fejl man lavede, hvordan man reagerede på den og om den reaktion (tanke eller handling) er hjælpsom til at opnå dit mål eller ej (A. Edmondson 2023, s. 192).

Ito og kollegaer (2021) lavede en begrebs-analyse af PT i forskning baseret på 88 inkluderede artikler fra sundhedssektoren. Heri undersøgte de fortilfælde, attributter og konsekvenser af PT. De argumenterer for at strukturelle/systemfaktorer er med til at skabe et fundament for PT. Dette understøttes af reivew af PT i elitesport (Vella et al. 2022). Denne undersøgelse kan ikke afdække hele organisationens niveau af PT. Det diskuteres også hvorvidt PT opleves ens for alle i en gruppe (Bowers et al. 2014; Purcell, Gwyther, and Rice 2019; Vella et al. 2022). Individuelle forhold som alder (Buljac-Samardžić and Woerkmom 2018), minoritet/majoritetsmedlem og status påvirker også PT (Derickson et al. 2015). Derudover argumenterer Edmondson for at tænke systemisk i analysen af hvorfor fejl sker eller hvorfor de ikke bliver italesat. Med udgangspunkt i

dette samt de to organisationers tydelige strukturelle forskelle er struktur valgt som et fænomen der er værd at undersøge.

Ledelse af psykologisk trygge organisationer

Lederes adfærd er afgørende for at kunne skabe PT. Begge organisationers ledere italesætter et stort fokus på at skabe PT. I følgende afsnit vil jeg kort beskrive, hvordan man som leder kan skabe et fundament, hvorpå PT kan gro.

En af de vigtigste ledelsesopgaver er at rammesætte arbejdet, således at der ikke er tvivl om hvad der forventes. Lederen skal italesætte *"forventninger til fejl, usikkerhed og indbyrdes afhængighed, for at fremhæve behovet for at folk de ytrer sig (Edmondson 2020)"*. Derudover er det afgørende at gøre det klart hvorfor netop denne opgave er betydningsfuld og for hvem den er betydningsfuld.

Derfor er strategiske formål afgørende for hvordan talentudvikling arbejdes, fordi det fortæller noget om hvordan udvikling rammesættes (Meyers and van Woerkom 2014; Sandoghdar and Bailey 2023; Horan 2020; Gosai, Jowett, and Nascimento-Júnior 2023)

Dette vil kunne hjælpe med at besvare spørgsmål ledelsesmæssige forudsætninger for at skabe personlig eller gruppepsykologisk tryghed. Derfor er fænomenet **raison d'être** valgt.

Jeg har valgt at lade mit analyseafsnit informere af mine teoretiske overvejelser omkring hvilke typer spørgsmål teorien kan besvare og hvilke fænomener der derfor var relevante og mulige at undersøge. Analysen har derfor denne struktur: Raison d'être, struktur, psykologisk klima.

Metodologiske antagelser og overvejelser

I følgende afsnit vil jeg beskrive mit studiedesign, cases, etiske overvejelser og refleksioner over dette.

Studiedesign

I denne undersøgelse tager jeg et in situ blik på talentudviklingsmiljøerne Brøndby Masterclass og Koreorama. Jeg har valgt at udarbejde et collective casestudie design (Hodge and Sharp 2016, s. 64). Her søges det at forstå et fænomen igennem analyse af flere cases. Collective casestudier kan give rige, "thick" beskrivelser af komplekse systemer (Hodge and Sharp 2016). Jeg har valgt studierne ud fra maksimum varians (Flyvbjerg 2006).

Jeg bygger på denne definition *"Case study is an in-depth exploration from multiple perspectives of the complexity and uniqueness of a particular project, policy, institution, program, or system in a "real life" context"* (Hodge and Sharp 2016, s. 62).

To kriterier for casestudier er partikularitet og begrænsning. Begge cases opfylder kravene for begrænsning ved at have eksklusive deltagere, høre til en specifik lokation og være begrænset af en tidsramme (Hodge and Sharp 2016, s. 62).

En konsekvens af at lave et casestudie design har for mig været at skulle udvikle mine evner historiefortæller og løsrive mig en smule fra den kolde, faktuelle akademiske stil jeg har lært at skrive med i løbet af min uddannelse. Jeg har derfor også haft et personligt ønske om at skrive vignetter for netop at øve den historiefortællende skrivestil (Hodge and Sharp 2016, s. 70).

Med udgangspunkt i ovenstående og mine tidligere erfaringer med at lave *collective casestudier* inddelte jeg mit studie i tre faser som skitseret i figuren under:

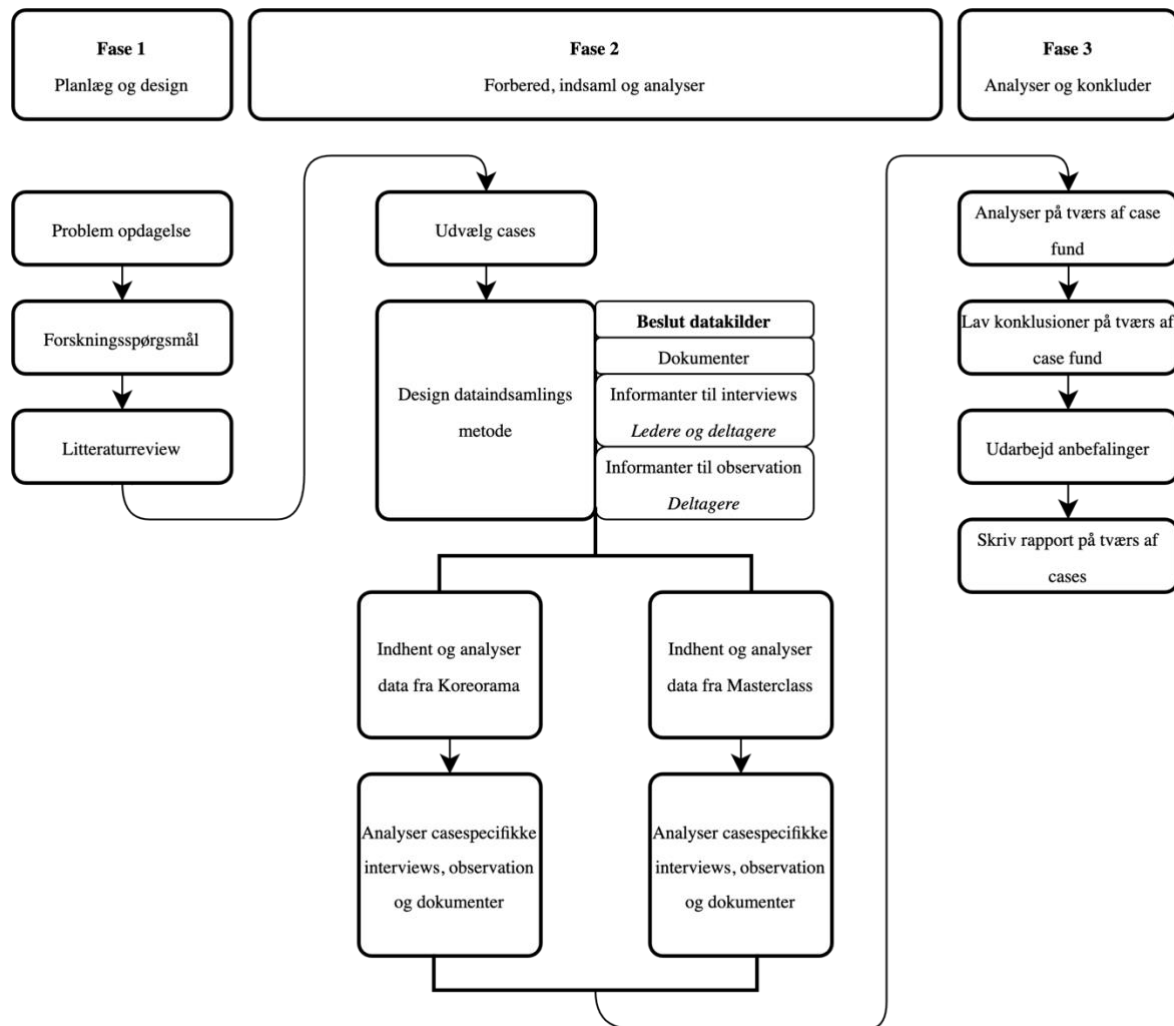


Figure 8: collective case studie design

En potentiel svaghed ved dette design ligger i at den information jeg indsamler netop, er partikulær og begrænset og derfor potentielt begrænsende for studiets generaliserbarhed (Hodge and Sharp 2016, s. 65). Jeg imødekommer denne potentielle svaghed ved at anvende analytisk generaliserbarhed.

Jeg har valgt at interviewe de ansvarlige for de to talentudviklingsmiljøer først for at få et indblik i programmernes *raison d'être* samt tankerne bag struktur og metodologi. Det er relevant, da Koreorama er udviklet med den hensigt at give deltagerne muligheden for at begå flere fejl og prøve nye idéer af. Det er relevant at forstå refleksionerne omkring hvordan denne kultur skabes før jeg oplever kulturen i salen og på træningsbanen. Jeg har valgt at observere før jeg

interviewer, da observationerne skal opkvalificere samtalen. Specifikt, kan jeg således bringe konkrete episoder op og forholde informanten med disse. Dette vil gøre samtalen mere knyttet til den oplevede virkelighed hos informanten.

Jeg valgte både at observere i træningsregi og præstationsregi for at få indblik i informanternes måde at være på i begge arenaer.

Jeg har valgt at indsamle data fra Den kgl. ballet først, da jeg er kulturel outsider til denne verden. Jeg har derfor behov for at sætte en struktur op for hvordan jeg undersøger koreografernes relation til fejl. I fodbold er jeg en kulturel insider og interagerer med miljøet dagligt. Håbet er at jeg kan udvikle et nyt blik på relationen til i fodbold ved at undersøgt det i ballet først.

Introduktion til Brøndby Masterclass og Kororama

Brøndby Masterclass er Brøndby IF's (BIF) talentudviklingsuddannelse, hvor unge spillere i alderen 12-19 kan udvikle sig. Masterclass er en underdel af aktieselskabet Brøndby IF som blev grundlagt i 1964, i 2014 blev talentudviklingsafdelingen Brøndby Masterclass grundlagt. Det strategiske formål med Masterclass er at uddanne fodboldspillere til førsteholdet samt genere økonomisk indkomst igennem spillersalg. Brøndby har en stolt fortælling om at være dygtige til at udvikle danske fodboldtalenter. BIF rangerer for nuværende som nummer fire i DBU's licenssystem med 4,5 stjerne ud af 5 på drengesiden (DBU 2022). Denne undersøgelse tager udgangspunkt i to andetårs U19 spillere. De havde begge en kontrakt med BIF, hvor de spiller fodbold på fuld tid.

Koreorama er et integreret talentudviklingsprogram som den kgl. ballet udbyder til udvalgte dansere i kompagniet, der gerne vil udvikle deres evner i at være koreografer. Det kgl. teater blev grundlagt 1748, hvor man samlede de fire kunstarter skuespil, opera, orkester og ballet i et hus. Koreorama startede i januar 2022, hvor det erstattede det kunstneriske projekt Corpus. Det strategiske formål er at udvikle balletten som kunstform sådan at den forbliver meningsfuld og relevant for publikum samt at udvikle koreografer balletkoreografer fra forskellige baggrunde. Hertil har de indført kvoter således at fordelingen af køn ikke overstiger 60 % af enten kvinder, mænd eller mennesker der identificerer sig udenfor de to kategorier.

Valg af cases

Med et collective casestudie forsøger jeg at forstå to forskellige cases. Det er hertil vigtigt at de to cases ikke er usammenlignelige. Jeg vil nu forsvare valget af cases.

Den første udfordring ligger i at sammenligne fodboldspillere og koreografer. Kort sagt skal koreografer skabe forestillinger og fodboldspillere skal skabe resultater. Jeg kan bedst forklare forskellen mellem at præstere i ballet og fodbold gennem en sondring mellem ordene producerende og produkt. I ballet lægges fundamentet for præstationen i en lang proces, hvor man er producerende. Når forestillingen skal vises for publikum, bliver den et produkt, noget der er færdigt. For fodboldspillerne er præstationsrummet anderledes flydende i sin form. De producerer deres evner til træning, hvor de øver sig. Mens produktet er resultatet af kampen. Kampen er dog i langt højere grad også en producerende proces, hvor man skaber kampen mens man spiller den. Der er modstandere, der forpurrer din plan og fans der forstyrrer dine tanker, man kan kort sagt ikke planlægge sig til et bestemt produkt.

Jeg har dog valgt at sammenligne koreograferne med spillere fremfor eksempelvis trænerne i Masterclass, da jeg lægger vægt på at de to grupper er i et talentudviklingsforløb. De er altså et sted, hvor de skal tilegne sig ny viden. Det er her de møder fejl. Derfor er de i lignende situationer i relation til fejl. De har undervisere, forventninger og motivation for at lære. Samtidig er koreograferne og fodboldspillerne i samme fase af deres karriere. Specifikt, det Côté kalder transitionsfasen, der er kendetegnet ved at være skridtet mellem at være ungdomsudøver og professionel (Côté, Baker, and Abernethy 2007).

Derudover har Koreorama som talentudviklingsmiljø særlig relevans, da programmet er struktureret med den hensigt at ændre deltagernes relation til fejl og skabe PT. Dette er nytænkende og derfor værd at undersøge med ambitionen om at andre kan lære af Koreoramas erfaringer.

Jeg vil forsøge at forstå hvordan de to organisationer arbejder med at skabe psykologisk trygge talentudviklingsmiljøer i to forskellige high performance kulturer.

Forforståelse

Jeg er kulturel insider i fodbold og hos Brøndby Masterclass som medarbejder i organisation. Jeg har altid været en del af fodboldkulturen først som spiller fra jeg var seks år, dernæst som træner da jeg var 15-18 år, derefter grundlagde jeg en fodboldklub med mine venner og nu arbejder jeg med sportpsykologi i Brøndby Masterclass. Derfor er jeg en del af kulturen i Masterclass. Jeg er ligeledes en del af arbejdet med at skabe GPT på akademiet. Jeg arbejder dog med aldersgrupperne 11-13, hvor mine informanter fra Masterclass kommer fra aldersgruppen 18-19. Jeg har derfor ikke nogen formel relation til de to informanter og det er begrænset, hvor meget jeg har talt med dem tidligere. Dette giver mig naturligt antagelser om kulturen i Masterclass. Jeg har forsøgt at skabe et nyt blik på Masterclass ved at indlede min empiriindsamling i Koreorama for at udvikle spørgsmål og nuancere mit blik på den kultur jeg er en del af to dage om ugen.

Jeg er kulturel outsider i ballettens verden, men har nogle antagelser der prægede min forståelse af ballettens verden. Primært antagelse skabt på baggrund af medie billedet, der tegnes af det kgl. Teater. Specifikt anså jeg ballettens verden som stringent, direkte og hård i sin arbejdsmetodik. Samtidig så jeg det som et ophøjet erhverv at arbejde med kunst igennem sin krop. Det var som om at det kunstneriske aspekt retfærdiggjorde at de måtte være hårde. Jeg var ligeledes draget af det kunstneriske (som jeg nok ikke rigtig forstår). Jeg var personligt nysgerrig på spørgsmålet: hvordan udvikler man sig som kunstner, hvis kunst er subjektivt?

Etik

Jeg har lænet mig op af det Smith og Sparkes (2016, s. 316) beskriver som den etiske kæde. Essensen af den etiske kæde er at hjælpe forskeren med at være opmærksom på etik i hele sit arbejde med et studie. Kæden består af fire dele

- 1) Procedure etik
- 2) Etisk position

- 3) Etik i praksis
- 4) Skrive om etik

Alle menneskelige interaktioner indeholder etiske handlinger. Smith og Sparkes, skriver

"for the most part, "ethics" implies simply "doing the right thing"; that is, acting with respect and concern for those around you (2016, s. 317)."

For at leve op til dette fulgte jeg en *"Culturally responsive relational ethics"* retning i mit speciale (Smith and Sparkes 2016, s. 319). Heri ligger anerkendelsen af det ansvar jeg har som forsker overfor informanterne. Når jeg anerkender at jeg er medskabere af den viden der er produceret i dette speciale gennem en konstruktivistisk epistemologi har jeg også et etisk ansvar for at fremstille mine analyser af informanterne med respekt for dem.

Konkret har jeg forsøgt at beskytte informanterne ved at opbygge tillid med mine informanter. Dette ved først og fremmest være oprigtig i min nysgerrighed. Jeg valgte ikke at begrænse mine indledende samtaler med informanterne til stringent det der var af relevans til denne undersøgelses problem for at udstråle denne nysgerrighed. Derudover indhentede jeg samtykkeerklæringer og gjorde det klart at de altid kunne trække data tilbage, hvis de følte behovet for det, uden at behøve at forklare. Jeg opfordrede dem ligeledes til at stille spørgsmål og mindede dem løbende om denne mulighed. Ligeledes forsøgte jeg at udbygge tilliden under interviewet ved at tilbyde at de altid kunne bede mig slukke for optageren.

Culturally responsive relational ethics kræver at forskeren reflekterer over egen praksis og hvordan mine resultater påvirker informanter. Member reflections, som beskrevet tidligere, er en del af denne refleksionsproces Smith og Sparkes (2016, s. 322). Jeg anvender tanken om McFee's Friends for at repræsentere mine informanter bedst muligt (Fleming 2013). Jeg har opbevaret data efter gældende GDPR-regler.

Metode

Interview og observation

I følgende afsnit vil jeg beskrive hvorfor jeg har valgt at anvende interview og observation som dataindsamlingsmetode, hvordan jeg definerer interview og observation samt min procedure for at indsamle data. Jeg vil løbene argumenterer for hvordan disse metoder kan hjælpe mig besvare min problemformulering.

Hvorfor interview og observation som metode?

Jeg har valgt interview som metode, da denne giver anledning til samtale og samtalen er for Brinkmann (2013) menneskers måde at forstå hinanden og mening på. Interviewet egner sig derfor godt til at forstå deltagernes relation til fejl og oplevelse af IPT og GPT. Samtidig er interviewmetoden fleksibel og giver plads til det uforudsigelige ved at intervieweren kan følge "spor" i samtalen og derigennem opdage nye kilder af mening. Jeg udarbejdede således et semi-struktureret interview med udgangspunkt i åbne spørgsmål og mine observationer (Smith and Sparkes 2016, s. 104).

Observation som metode understøtter undersøgelsens formål på to måder. For det første anvender jeg observation til at informere mine interviews. Mine observationer giver mig mulighed for at spørge ind til konkrete situationer og få "thick descriptions" af situationer hvor de har mødt fejl. Dette vil kunne kvalificere interviewet samtidig med at det kan give nye perspektiver på mine antagelser fra observationen. For det andet kan observation som metode give indsigt i det, der for informanten kan opleves som det mondæne, typiske og normale som vedkommende givetvis ikke finder relevant at dele i et interview, men som kan kvalificere min forståelse af deres relation til fejl. Det var afgørende for mig at jeg forstyrrede så lidt som muligt til observationen af koreograf-mentor sessionerne. Dette var en udfordring da disse sessioner foregår indendørs i lukkede rum. Jeg valgte derfor få en rundvisning af undervisningslokalerne før jeg observerede således at jeg på forhånd vidste, hvor jeg ville sætte mig. Til mit held er der en lang kultur med at observere prøver på den kgl. ballet, dette fik jeg indsigt i på mit første besøg inden mine

observationer. Ligeledes lærte jeg kulturelle artefakter som "hilsepligt", pligten til at hilse på alle man passerer på de smalle gange, at kende.

Forståelse af- og overvejelser om interview som metode

Interviews er en kilde til rig ny viden om mennesker, oplevelser og mening (Smith and Sparkes 2016, s. 107). Jeg anser ikke interviews som en envejsbillet til mening. Tværtimod anser jeg viden fra interview som skabt mellem interviewer og informant. Samtalen konstituerer erfaringer, fremfor at spejle erfaringer. Mennesker trækker på samfundets diskurser til at konstituere sine erfaringer (Smith and Sparkes 2016, s. 108). Med Kvale og Brinkmanns (2009) ord indtager jeg en position som *rejselæder* fremfor *minearbejder*, således er jeg på udforskning efter nye perspektiver på deltagernes fejl – sammen med dem.

Mit første møde med informanterne var vigtigt for mig. Min årsag for at ville undersøge dem skulle være tilpas vag, men stadig således at de kunne se hvorfor netop de var interessante at undersøge. Dette var vigtigt fordi jeg gerne ville undgå at prime dem til at sige hvad de tænkte at jeg gerne ville høre. Jeg synes at dette var af særlig betydning når jeg i interviewsituationen skulle skabe et rum, hvor informanterne turde vise nogle af deres sårbare sider og tale om fejl, hvilket kan være skamfuldt. Hertil trak jeg på Hofseth og kollegaers erfaringer (2017), hvor de fandt at det at tale om skam kan være en skam-trigger. Jeg endte efter disse refleksioner med at introducere mig selv som en studerende, der kærer sig om talentudvikling i forskellige miljøer og at jeg var særlig interesseret i at forstå hvordan det var at være en del af deres udviklingsmiljø på godt og ondt.

Et kritikpunkt er at forskere laver drive-by interviews, hvor de kun interviewer informanten én gang. Ifølge Chamberlain (2012) skaber dette en forståelse af informanten, som blot det, en informant. Dermed mister man det sociale og relationelle aspekt af interviewet, der netop gør interviews unikke. Måden jeg har valgt at imødekomme dette er ved at observere informanterne før interviewet og lave et kort pre-interview for at bekendtgøre mig med informanten og omvendt.

Forståelse af- og overvejelser om observation som metode

Jeg indtager forskellige roller som observator. Hos Koreorama er jeg observer-as-participant, hvor jeg i BIF er participant-as-observer (Angrosino & Rosenberg, 2011 p. 468 i: Thorpe and Olive 2016, s. 124). Jeg observerer med formålet om at tilbyde "thick-description". Det betyder at jeg tager en empatisk position over for meningen i aktiviteten for deltageren, fremfor at teste en teori. I nærværende tilfælde betyder det at jeg vil observere efter deltagerens unikke relation til fejl (Geertz 1973 i: Thorpe and Olive 2016, s.125).

Jeg har støttet mig op ad Markula og Silks tre stadier for observationer (2011). Kort præsenteret her:

Stadie 1: Deskriptive observationer	Bred
Stadie 2: Fokuserede observationer	Specifikke typer af adfærd
Stadie 3: Selektive observation	Mere specifikke elementer af ovennævnte

Konkret betød det at jeg arbejdede mig fra det brede til det specifikke i begge kontekster. I fodbold var jeg derfor til en træning, hvor jeg blot observerede spillerne, spille og tog løbende noter omkring deres adfærd, udstråling og samvær med deres holdkammerater. Jeg observerede en spiller ad gangen selvom begge trænede på samme tid, for at holde fokus og forstå den specifikke spiller bedst muligt. I tilfælde af meningsfulde observationer om den anden noterede jeg dette. Min rolle som mentaltræner i klubben gjorde dette praktisk nemt og socialt acceptabelt da spillerne er vant til at klubbens trænere kommer og deltager i træninger.

Hos Koreorama var det sværere at koordinere observationsgange, da planlægning af koreografernes prøver kommer ud på ugebasis. Jeg havde yderligere ikke selv direkte kontakt med koreograferne, men observationerne blev planlagt af en koordinator fra Koreorama. Jeg lavede ligeledes en stadie 1 observation af hver koreograf.

Konkret havde jeg udarbejdet et observationsark efter første stadie 1 observation, hvor jeg havde listet en række indikatorer på PT og adfærd omkring fejl. Denne havde jeg lamineret

således at jeg stadig kunne have den med ude til regnvejstræninger i Masterclass. Jeg tog både noter i hånden samt med "Memoer" app på iPhone. Når jeg anvendte sidstnævnte stillede jeg mig i modvind, med en passende distance og talte lavmælt således at mine observationer ikke blev overhørt.

Jeg anvendte en ved-enhver-lejlighed-vil-jeg-komme-strategi i undersøgelsen af Koreorama. Jeg udarbejdede derfor beskrivende observationer med en af koreografterne, observation af en prøve hos kompagniet for at se en professionel koreograf arbejde og deltog i en generalprøve på en forestilling (Markula and Silk 2011, s. 165). Det gav mig bl.a. indsigt i at en stor del af koreografens opgave er at få danserne til at huske trinene i dansen mere end at udføre trinene.

Interview- og observations guide

Jeg har udarbejdet en semi-struktureret interviewguide der er inddelt i tre faser: 1 opbygning af rapport, 2 oplevelse af udviklingsprogram 3 relation til fejl. Første fase bestod af spørgsmål der havde til hensigt at få informanten til at åbne op og derigennem opbygge en rapport mellem informant og interviewer. Fase 2 havde til formål at undersøge informantens oplevelse af at være en del af udviklingsprogrammet med særligt henblik på hvordan kulturen er i forhold til at lave fejl, eksperimentere og være udviklingsfokuseret. Fase 3 havde til formål at åbne informanten op omkring deres oplevelser med at fejle i deres miljø. Her var det afgørende at der var opbygget en tillid mellem informant og interviewer. Jeg startede denne fase med at dele skamfulde følelser jeg havde oplevet i relation til at skulle indgå i et udviklingsmiljø, med henblik på at opbygge tillid. Jeg spurgte her ind til oplevelser de havde haft i relation til at begå fejltagelser i Koreorama.

Informanter

Det var vigtigt for mig at vælge både en kvindelig og mandlig koreograf, da kønslighed er en del af Koreoramas formål. I Masterclass gik jeg efter spillere i toppen og bunden af hierarkiet baseret på deres trænere vurdering. Deltagernes navne er blevet anonymiseret af etiske grunde.

Koreorama

Marie Mors, *Organisations- og procesudvikler Det kgl. teater*

Interview

James, *koreograftalent (fremover forkortet J)*

Interview og observation af en prøve, et videoopkald med mentor og åben prøve

Lilly, *koreograftalent (fremover forkortet L)*

Interview og observation af en prøve uden mentor, et videoopkald med mentor, en prøve med mentor og åben prøve

Masterclass

Bjørn Holm, *Chef for træning, Brøndby Masterclass*

Interview

Morten, *U19 spiller*

Interview og observation af en træning og en træningskamp med førsteholdet.

Benjamin, *U19 spiller*

Interview og observation af en træning og en træningskamp.

Transskription

Jeg har anvendt My Good Tape til at lave den indledende grove transskription af mine interviews (Zetland 2024). Dette blev gjort af med henblik på at øge analysetiden med mit materiale. For at sikre mig et detaljeret kendskab til transskriptionerne som tekster læste jeg efterfølgende teksten sætning for sætning og transskriberede den verbatim (Smith & Sparkes, 2016, s. 116).

Analysemetode

Kristin Malterud har med afsæt i den amerikanske psykolog Amedeo Giorgis principper udviklet analysemetoden systematic text condensation (STC) (Malterud, 2012). STC er en fire-trins

deskriptiv analysemetode, der har til mål, systematisk at kondensere meningsfulde enheder af tekst på baggrund af informanternes egne udtryk og udsagn (Malterud, 2012). Denne analysemodel er valgt, da jeg som uerfaren analytiker så fordele ved at anvende en pragmatisk analysemodel med få præcist definerede trin. STC er blevet anvendt dynamisk, forstået på den måde, at jeg har sprunget frem og tilbage mellem trinene, når jeg har fået nye indsigter både fra teksterne og teorien.

1. Overordnet indtryk – fra kaos til temaer

Her læses transskriptionerne igennem med så stor åbenhed og opmærksomhed på informanternes stemme som muligt. Efter at have læst transskriptionerne første gang blev min opmærksomhed fanget af temaer som:

Temaer ballet: "forsvarsmekanisme", "psykologisk tryghed", "kultur" "Social støtte", "safe space", "Eksperiment", "autuonomi", "perfektionisme", "opgaveorientering"
"compartmentalisation"

Dette blev senere ændret til "Raison d'etre", "struktur" og "psykologisk klima",

Min vej gennem temaer illustrerer også min arbejdsgangs iterative natur. Specifikt ved at starte med et individ fokus til også at inddrage individets relationen til organisation samt selve organisationen.

2. Identifikation og sortering af meningsfulde enheder – fra temaer til koder.

Her identificeres og sorteres meningsfulde enheder. Meningsfulde enheder er alle dele af datamaterialet, der indeholder informationer der kan belyse forskningsspørgsmålet.

Transskriptionerne blev læst igennem linje for linje for at finde meningsfulde enheder. Når en meningsfuld enhed blev identificeret fik den en kode. Derefter dekontekstualiserede jeg enhederne og samlede dem i kodegrupper. Herefter vurderede jeg store ligheder eller forskellige grupperne imellem eller indenfor den enkelte gruppe. Hertil hjalp den teoretiske ramme med at

identificere koder, der lå langt fra de andre eller udtrykte allerede kendt viden (Malterud, 2012, s. 798).

3. Kondensering – fra kode til mening

Her inddeles hver kodegruppe i yderligere subgrupper. Hver subgruppe er derfra en analytisk enhed, der kondenseres til kvaliteter.

4. Syntesering – fra kondensering til beskrivelser og koncepter

Afslutningsvis kontekstualiseres de meningsfulde kondenseringer igen ved at præsentere dem i en sammenhængende tekst. Heri kommer også illustrative citater fra informanterne for at sikre validiteten. Denne del er i denne undersøgelse resultatafsnittet.

Anvendes STC korrekt sikrer metoden den uerfarne forsker en proces med intersubjektivitet, refleksivitet og gennemførlighed samtidig med at opnå et passende metodisk niveau (Malterud, 2012).

Jeg har valgt at fremstille min empiri gennem vignetter. Således er fase fire af Malteruds analysemetode erstatte med denne praksis.

Fremstilling af empiri

Jeg vil fremstille min empiri i form af citater, der gennem "thick descriptions" vil belyse det pågældende fænomen. Derudover vil jeg bruge mine observationsnoter til at uddybe beskrivelserne i af et fænomen. Det er min hensigt at formidle informanternes livsverden så tro mod det de beskriver og det jeg observerede som muligt. Hertil har jeg gjort plads til at præsenterer kontrasterende oplevelser, nuanceringer og inkongruente fortællinger, når empirien har præsenteret mig for dette.

Jeg anvender vignetter med to formål. 1) illustrere specifikke fænomener igennem en narrativ tilgang, 2) elicitere refleksioner hos deltagerne i member reflections (Owton and Allen-Collinson 2016). Jeg trækker på Allen-Collinson, Owton, og Crusts (2016) definition af en vignette

“A vignette (French for ‘a little vine’) is a hypothetical scenario with fictional characters, which may be based on data derived from actual participants’ accounts (Braun and Clarke 2013, Sparkes and Smith 2014).”

Jeg har udarbejdet vignetterne på baggrund af mine interviews med informanterne samt mine observationer og oplevelser af at være i miljøet. I tråd med Harrits og Møllers (2021) anbefalinger til den metodologiske fremgangsmetode samt validiteten og integrationen af kvalitative vignetter (s. 539-542).

I tråd med min konstruktivistiske epistemologi anerkender jeg til fulde begrænsningerne ved min interpersonelle og empatiske forståelse af informanternes oplevelser (Allen-Collinson, Owton, and Crust 2016). Det er mig ikke muligt at beskrive informanternes følelser, tanker og værdier som de rent faktisk lever af dem. Jeg kan dog opfordre læseren til at tage et ”imaginative leap” og forsøge at forstå informanternes oplevelse af PT i et high performance miljø (Allen-Collinson, Owton, and Crust 2016).

Vignetter er skrevet således at de præsenterer en plausibel fortælling, der sætter fokus på det normale og mondæne uden at være uinteressant. Derfor har det været vigtigt for mig at skrive vignetterne korte med nok kontekst til at fortællingen kan forstås af læseren, men uden at den trækkes i langdrag. Hertil har jeg forsøgt at stimulere læseren kognitivt og emotionelt ved at skrive i talesprog, bruge deltagernes egne ord og videreformidle diskursive praksisser for på den måde at give indtrykket af at læseren interagerer med et ”rigtigt menneske”. Plausibilitet og autenticitet har været to nøgleord for mig i udarbejdelsen af vignetterne.

Validiteten af vignetterne findes i at ramme den rette balance mellem det trivielle og det eksotiske således at plausibiliteten og autenticitet bevares samt at læseren og informanterne kan

forholde sig empatisk til vignetterne uden at miste interessen eller opmærksomheden på det specifikke fænomen (Harrits and Møller 2021).

Jeg har valgt at placere vignetterne i en tekstboks øverst i hvert analyseafsnit for at åbne med informanternes perspektiv.

Analysestruktur

Vil jeg komme med analytisk gennemgang af de to cases for hver af de tre fænomener jeg har undersøgt; Raison d'être, Psykologisk klima og struktur. Jeg vil indledningsvist analysere casene hver for sig.

Derefter vil jeg diskutere mine case specifikke analytiske hovedpointer med eksisterende teori og litteratur og sammenholde de to miljøer.

Afslutningsvist vil jeg diskutere tre overordnede bidrag denne opgave kommer med til teorien og litteraturen. Specifikt, forståelse af PT, PT's operationalisering i high performance kontekster og begrebet fejl. Dette afsnit er her hvor jeg viser at mine resultater bærer en analytisk generaliserbarhed med sig i form af tilføjelse til teori og forskningslitteratur. Jeg har valgt denne opdeling for at sikre en tydelig struktur og følge det taksonomiske niveau.

Analyse

I dette afsnit vil jeg analysere fænomenerne *raison d'être*, struktur og psykologisk klima.

Formålet med analysen er at forstå, hvilke tiltag i en organisation, der kan bidrage til et succesfuldt kulturskifte mod at skabe psykologiske tryghed samt at forstå hvordan det er at være en del af et talentudviklingsmiljø. Derfor vil jeg afslutningsvist i opgaven komme med anbefalinger til hvad andre organisationer bør tænke over, hvis de vil skabe PT i deres organisation.

Organisatoriske forudsætninger

Overordnet har Masterclass en forretningsmæssig værdi for Brøndby IF, hvor Koreorama har en kompetenceudviklende værdi for det kgl. Teater.

Koreorama vil med afsæt i viden og erfaring, generet fra Corpusprojektet starte et laboratorium med henblik på at skabe viden om talentudvikling af fremtidens koreografer. Uddannelsen varer 1,5 år og der er mellem 5-8 deltagere. Koreorama er støttet af Bikubefonden, Augustinus Fonden, Knud Højgaards Fond, Toyota Fonden samt Dronning Magrethes og prins Henriks Fond.

Masterclass er et uddannelsesforløb for unge fodboldspillere 12-19 årsalderen. Masterclass udvikler i alt otte årgange fordelt på fem hold: U13, U14, U15, U17 og U19. Der i gennemsnit 20 spillere pr. årgang. I årsrapporten fra 2019 skriver Brøndby IF at *"udvikling af egne talenter er således en integreret del af det at drive fodboldforretningen i Brøndby IF (Brøndby IF 2019)"*.

Raison d'être

Begge organisationer har som formål at skabe et psykologisk trygt miljø for at opnå deres strategiske mål. Måden de vil skabe PT i to forskellige præstationsmiljøer, er denne undersøgelses fokus. For at forstå dette bedre undersøger jeg deres strategiske formål.

Det strategiske formål med talentudvikling farver begge uddannelser (Meyers and van Woerkom 2014). Valget af formål viser noget om de grundlæggende antagelser organisationen har omkring hvorfor de eksisterer samt hvad de skal udvikle mennesker til at kunne.

De to organisationers strategiske formål lyder:

Koreorama: *uddanne egne – og en mere divers gruppe - koreografer og udvikle kunstarten ballet via psykologisk tryghed*

Masterclass: *uddanne spillere til førsteholdet og spillere der kan sælges via psykologisk tryghed*

Psykologisk tryghed er således midlet til at opnå de strategiske mål for de to organisationer.

Jeg vil argumentere for at Koreorama arbejder ud fra en eksklusivt/trænerbart talentudviklingsfilosofi. Mors beskriver forventningen til hvad koreograferne skal kunne for at opnå det strategiske mål således:

Mors: "det er ikke bare er nok at blive så dygtige, så man er bedre end de andre. Der skal på en eller anden måde være en eller anden kunstnerisk drivkraft i dem, som gør, at de formår at skabe nogle værker, som er relevante for mennesker, der lever i verden i år 2023."

Måden Mors beskriver den kunstneriske drivkraft på har et skær af mystik over sig. Drivkraften er ikke til at sætte fingre på, men hvis den er der, handler det om for Koreorama at udvikle denne bedste muligt. Dette hentyder til en antagelse om at kunstnerisk talent er medfødt og trænerbart. Mors beskriver drivkraften som noget der bor i deltagerne.

Det er derudover strategisk interessant at ville uddanne talenter og bede dem udvikle kunstarten i samme ombæring. Dette viser igen at koreograferne må have noget unikt boende i sig for at kunne bidrage med noget nyskabende. Hvis de ikke havde dette medfødte talent, ville præmissen om at uddanne og udvikle falde lidt til jorden, idet det så vil være Koreorama teamets evne til at uddanne, der var den hæmmende faktor for om deltagerne kunne lære at udfordre kunstarten.

I relation til at skabe kunst relevant for de mennesker, der bebor verden er det afgørende for Koreorama at rekruttere koreografer fra forskellige køn, etniciteter og livserfaringer. Dette sikrer de ved at rekruttere efter kvoter maksimum 60-40 % fordelt på mænd, kvinder og andre identitetsopfattelser.

Holm lægger vægt på at udvikle talenter, derfor vil jeg argumentere for at Masterclass ligeledes arbejder ud fra en eksklusivt/trænerbar talentudviklingsfilosofi. Holm beskriver at strategien er todelt med en forretningsmæssig del og en identitets del.

Holm: "Der er mange penge at tjene på at lave talenter og sælge dem. Eller få dem ind på førsteholdet, så vi ikke skal ud og købe de spilminutter andre steder." "... fansene forbinder Brøndby med Vestegnen, med det her sted. Og derfor er man også rigtig stolte, når der er vestegnsdrenge, der slår igennem.

Holm lægger vægt på at talentudvikling er afgørende for klubben som forretning, men også for klubbens identitet som en klub der opfostrer vestegnens fodboldtalenter.

Lad os dykke ned i hvorfor de to organisationer vil arbejde med PT. Deres raison d'être har begge et mål om at uddanne flere professionelle til deres "førstehold". Undertonerne i deres strategiske formål om at henholdsvis skabe profit på deres talenter og udvikle deres præstationsdomæne igennem og med deres talenter fortæller to helt forskellige historier. Jeg vil nu illustrere, hvordan dette kommer til udtryk i deltagernes beskrivelser af at være en del af de to udviklingsmiljøer. Jeg vil starte med Koreorama og derefter analysere Masterclass.

Koreorama - Identitetstænkning

I Koreorama er grunden til at de er samlet noget større end dem selv. De skal udvikle balletten for alle der bebor verden. Det er et ansvar det kgl. teater beskriver at de er nødt til at tage på sig som en ledende institution blandt internationale balletkompagnier. Denne følelse af at være til for at udvikle balletten smitter af på deltagerne.

Vignet 1

Jeg vil være en koreograf der skubber til grænserne – den eneste måde at blive en stor koreograf, tror jeg, er ved at udfordre normerne og skabe noget nyt. Noget der resonerer med folk. Når jeg arbejder med en ny koreografi, er det en del af mig selv jeg viser. En del af mit indre går med danseme ud på scenen for alle at se. Derfor er det virkelig vigtigt for mig at lave noget, hvor jeg er sand mod mig selv. Selvfølgelig vil jeg gerne blive udvalgt til at lave noget til gammel scene, men det er vigtigere for mig at vise noget så præcist som muligt i forhold til hvem jeg er.

Koreograferne lægger betydning i at udvikle kunstarten, som beskrevet af J:

J: *"I want to push the boundaries. I think the only way to be great is to break what's happening, what's the norm."*

James italesætter en drivkraft mod at ville skabe kunst og bryde med antagelser om hvad klassisk ballet skal være og kunne. Koreorama's formål med at udvikle kunstarten internaliseret umiddelbart af deltagerne som en betydende del af deres udvikling. Det var min oplevelse at koreograferne var meget selvsikre i deres kunstneriske visioner. Når de stod til prøverne med danserne, viste de et overskud i rollen som koreograf og i at tage styring på den kunstneriske vision. Jeg observerede en prøve mellem James og en danser, M.

Vi er to tredjedele inde i prøven og M er forpustet efter at have danset trinene igennem. Han undviger øjenkontakt med James og ser mest ned i jorden, lidt slukøret. James siger *"Do you remember when you made that beautiful classical ballet step? It was so beautiful"* og fortsætter med at give feedback på hvordan M formidlede *tenderness* i en af dansens store øjeblikke *"I bought it this time. She was there"* siger han gennem et smil. M tvinger også et smil frem mens han stadig prøver at få vejret. Han virker stadig berørt over at have misset nogle trin i dansen. M siger ikke noget. James fortsætter og siger med en blød forstående stemme *"This is really slow and pretty awfull to dance... but I want it..."*

because its beautiful" det sidste får M til at grine forlegent *"and I think you can do it"* slutter James af med at sige.

Her fremstår J sikker, men også forstående overfor danserens perspektiv. Der hersker en grad af kompromisløshed over den måde han interagerer med M på. J er optaget af at skabe noget nyt og beskriver at han føler sig fri til at opsøge dette. Han har allerede udgivet et stykke og danset det på internationale scener derfor føler han sig mere komfortabel i rollen som koreograf. Han beskriver at han gerne vil arbejde med det okkulte og ubehagelig og han læser Exorcisten af William Peter Blatty i pauserne når han danser nøddeknækkeren, fordi den forestilling er så lalleglad at han bliver kvalm. Her beskriver han specifikt, hvordan han vil udvikle kunstarten:

J: *"I want to no longer shy away from my love of all things that are dark and unpleasant. I love everything spooky. I'm a scary person. I love it, I find it fascinating. I don't see that being done and I want it to be done and I want to be the one to do it."*

Dette citat illustrerer hvordan koreograferne beskriver at ville udvikle kunstarten. Analysers dette med Rogers kendetegn ved indre forhold, der skal være til stede for at opleve IPT kan det siges at J udviser en åbenhed for opgaven at udvikle kunstarten samt en evne til at lege med elementer og begreber. J er åben for at udfordre det balletverdenen tilbyder kunstnerisk og føler sig klar til at være den der udfordrer det.

Det er ligeledes afgørende for koreograferne at være tro mod sig selv og finde deres egen stemme som koreograf. Lily beskriver det således:

L: *"Jeg tror det er vigtigt for mig at vise noget så præcis som muligt i forhold til netop hvem jeg er."*

L lægger vægt på at vise sig selv og dermed også evaluere sig selv. Denne pointer udfolder jeg mere senere, for nu vil jeg drage en anden pointe. Måden koreograferne taler om at lave kunst kan også lyde som en snak om identitet: jeg skal finde det sande mig – eller finde noget frem i

mig, som er i forvejen og uafhængigt af alt dette, findes i mig, er mig. Denne forståelse af at den kunstneriske drivkraft bor i koreograferne og skal findes frem ekkoer Mors beskrivelse af Koreoramas formål. Jeg spurgte ind til hvordan de balancerer at stå ved sig selv og sin egen vision når de viser noget af deres arbejde frem:

A: *"When you make these experiments that you do... now with the leaders in this house that are also going to look down, perhaps at the open rehearsal, and see something they don't like because maybe it's too experimental. That would be something that I would be a bit nervous about, I think."*

J: *"Yes and no again, but basically the only way I can answer that question in layman's terms is just taste is subjective. What one person doesn't like someone else might like and that's the difficulty of this career, you know."*

J beskriver en overbevisning om at kunst er til for kunstens skyld. Talemåden *L'art pour l'art* virker til at leve i ånden i deltagernes beskrivelser af kunne blive kritisk vurderet. Dette kan både vise en accept af at nogle kan være uenige med det kunstneriske udtryk, men at dette ikke har en påvirkning på værkets værdi i koreografernes øjne. På den anden side kan det også illustrere et værn mod at blive vurderet, fordi kunsten er kunst i sin egen ret.

Dele af deltagernes kunstneriske potentiale ligger i at kunne formidle deres indre, derfor kan det argumenteres for at deres potentiale som koreografer i nogen grad knyttes til deres identitet. Hertil kommer en risiko for at de møder en emotionel aversion mod at fejle, fordi fejl vil være knyttet til deres personen. Brown og Edmondson beskriver at følelsen af skam er at føle sig som en fejl, hvis man har lavet en fejl. Mens jeg ikke kan forstå koreografernes indre forhold, kan jeg godt analysere på mine observationer og deres ord. Jeg observerede således at L havde svært ved at tage imod feedback, hvilket kan indikere en emotionel aversion mod at fejle idet hun potentielt identificerer sig selv som fejlen. Jeg observerede:

Vi er til en prøve med Lily, hendes to dansere og hendes mentor A. Det er til sidst i prøven og A kommer med en række feedbackpunkter. Der er lidt forhastet stemning. I starten tager Lily noter, nikker og smiler og siger "tak, god pointe" og "det er også rigtigt". Kort derefter begynder Lily at pakke sine ting sammen og siger farvel til danserne der går ud ad døren mens A fortsætter med at give feedback. Lily's svar bliver kortere og til sidst reagerer hun kun med et "mm" med lukket, lidt spids mund mens hun kigger på klokken og går mod døren. "Jeg skal simpelthen nå et tog, så jeg bliver nødt til at løbe nu. Vi må lige skrives ved!"

Jeg spurgte L indtil denne situation til interviewet, hvor hun sagde:

L "...jeg synes faktisk at A hun var lidt for meget nede i muldet i forhold til at det var mit stykke." "...Jeg blev sådan lidt... Jeg trækte mig meget og bare var sådan: Tak tak tak. Jeg skal ud. Altså jeg skal hjem. Jeg skal ikke lige høre mere på det der, fordi så begynder jeg at se mig blind på mine egne beslutninger.

Dette illustrerer dobbeltheden i at stå ved sine egne visioner og idéer samtidig med at være i en uddannelse, hvor der vil forekomme feedback og kritik. Måden hun beskriver at trække sig fra feedbacksituationen, illustrerer at denne situation er sårbar for hende. L står ved selv at lave sine egne evalueringer, men givetvis mere i trods end grundet A's adfærd.

Koreograferne er optaget af at vise sig selv fordi dette er deres måde at kunne skabe noget nyskabende og personligt på. De beskriver at de forsøger at lade sig inspirere, men ikke påvirke. De tager idéer ind, men forsøger ikke at lade sig påvirke af andres forventninger til hvad kunst i ballet er. De ser dette som deres største mulighed for at skabe noget, der kan udvikle kunstformen, fordi ingen andre kan lave noget, der viser præcis hvem *de* er. Deltagernes "kunstneriske drivkraft" som Mors eftersøger kommer altså til udtryk igennem deltagernes subjektivitet. Koreografernes idéer opleves som værdifulde netop fordi de kommer inde fra og ikke er forsøg på at efterligne andres forventninger til kunst. Kunsten kommer med andre ord indefra ud. Heri ligger også en hovedpointe, som jeg vil vende tilbage til, om den kunstneriske

ledelses rolle i programmet som dørvagter til deres næste karriereskridt (lave en forestilling for den kgl. ballet). Dette uddyber jeg i afsnittet om magtrelationer.

Masterclass - Professionstænkning

Jeg vil nu vise hvordan fodboldspillerne beskriver at være en del af Masterclass og hvordan dette knytter sig til Masterclass strategiske formål.

Vignet 2

Min drøm er at blive professionel fodboldspiller, men det er ikke kun derfor jeg spiller. Jeg spiller fodbold fordi jeg elsker det. Jeg synes det er sjovt. Jeg havde også spillet fodbold, hvis jeg ikke var på kontrakt, det er helt sikkert. Det er ikke altid jeg er enig med min træner, men jeg opsøger ham, hvis der er noget jeg er uenig i eller hvis jeg har brug for et råd. Det er nogle gange lidt et spil. Jeg vil jo gerne have at han vælger mig til at spille i weekenden. Men på samme tid kan jeg jo ikke gøre mere end jeg gør. Det er trænerens beslutning om jeg starter inde eller ej. Der kan jeg hverken gøre til eller fra.

For fodboldspillerne handler det om at blive professionelle fodboldspillere, forstået ved, udover at tjene penge på fodbold, at være en del af et professionelt hold i den bedste eller næstbedste danske fodboldrække (at høre til i sådan en gruppe). Men der er samtidig en grad af at efterleve personlige værdier. De vil gerne stå ved deres værdier som at give sig 100%, være modig og spille offensivt. Det er værd at bemærke at værdierne knytter sig til det at være fodboldspiller. Dette kan indikere at spillernes idealer er formet efter hvad der er hensigtsmæssige for deres profession. Forstået på den måde kan deres udvikling anses som adskilt fra deres identitet som mennesker og i højere grad knyttet op på hvad rollen som fodboldspiller kræver. I tråd med dette præges spillernes beskrivelser af at være en del af Masterclass af en professionstænkning. De baserer flere valg efter om det vil efterleve træneren eller klubbens idealer, fordi klubben har nøglen til deres karriere.

M: *"jeg prøvede bare at spille alibifodbold den dag og se, okay, jeg prøvede at løbe lidt op og hvis jeg slog et indlæg, så troede jeg ikke rigtig helt på det, men det lignede at der kom et godt*

indlæg, ikke? Det var jo meget sådan, hvad skal man sige, også for at det skulle ligne for trænerne at jeg prøvede, men tingene ikke rigtig kørte."

Dette illustrerer den professionstankegang M har. Her italesætter han at han bevidst forsøgte at spille fodbold på den måde hans træner godt kan lide for at blive bedre vurderet af ham. Han anerkender at han bliver vurderet og at der i den situation er behov for at præstere på et vidst niveau. Han fortæller lidt om presset:

M: *"man har jo ikke lyst til at blive ydmyget foran folk. Der er jo ret mange ud af se en U19 kamp, ikke?"*

Den sociale frygt for at tage interpersonelle risici fylder således for M. Hans måde at håndtere dette på er at spille *"alibifodbold"*, underforstået prøve uden rigtigt at prøve. Han forsøger at spille på en social acceptabel måde, således at han ikke bliver ydmyget foran tilskuerne eller bliver ringeagtet af sin træner. Professionstænkningen giver også anledning til frustration. M beskriver det således:

M: *"...du gør alt det rigtigt. Alt. Du sætter ikke en fod forkert og så starter du ude. Det giver ikke nogen mening. Altså hvad fanden skal jeg med det? Altså man forstår det bare ikke, det er frustrerende og man føler sig sådan lidt... man føler sig sådan lidt som en, undskyld sproget, men man føler sig sådan lidt som en bitch på en eller anden måde"*

A: *"Ja okay, hvad mener du?"*

M: *"At man føler bare at man en undersåt. Man gør jo bare hvad kongen siger, hvis du forstår mig ret."*

I Rogers terminologi kommer evalueringen udefra. Det er i denne udefrakommende evaluering, at M søger sin anerkendelse. Det viser noget om hvordan M er vant til at vurdere sig selv. Det kan tyde på at han knytter sin værdi som fodboldspiller til i hvor høj grad han tilfredsstiller

trænerens idealer. Hans værdi som fodboldspiller skabes ikke i kraft af hans værd som menneske, eller hans evne til at finde noget iboende i ham frem. Dette taler også ind i professionstænkningen, at han gør hvad der bliver krævet af ham, og når dette ikke bliver honoreret, bliver han frustreret.

Dette viser også en antagelse om at trænerens vurdering bliver anset som den dominerende holdning. Jeg vil komme mere ind på magtrelationens betydning senere. For nu vil jeg fokusere på at fodboldspillerne efterstræber trænerens idealer for at komme længere i systemet. Denne antagelse accepterer B i dette citat, ved stadig at lytte til træneren selvom han ikke spiller ham i så mange kampe som B havde ønsket. Dette kan også blot være en kulturel antagelse som spillerne godtager, fordi de ikke kender andet.

A: *"Er der noget, klubben kunne have gjort, der ville have gjort den her proces nemmere for dig eller federe?"*

B: *"Nej, altså noget ærlighed."*

A: *"Ja. Udover den der i starten, eller hvad tænker du? Ærlighed om hvad?"*

B: *"Ja, altså hvorfor man ikke spiller, eller hvis de synes, det er bedst, at jeg skifter. Det har jeg jo ikke fået at vide. Altså jeg har ikke lyst til at få at vide, at de er glade for mig og alt muligt, men... Det ville have været fedt bare få det at vide, hvis der var noget. Det ved jeg jo ikke, om der er. Det kan jo godt være... Det kan være, der ikke er noget, men altså... Det ville være fedt at vide."*

Her sætter B ord på at det har været forvirrende at være afhængig af trænerens vurdering og at han har følt at træneren og klubben måske ikke har været helt ærlige med ham. Dette viser igen, hvor afhængige spillerne er af ekstern vurdering og understøtter fortællingen om at de til en vis grad er "undersætter".

Opsamling

Dette peger i retning af at det strategiske formål former deltagernes beskrivelser af at være en del af talentudviklingsmiljøerne. I Koreorama oplever deltagerne at de kan udvikle kunstarten, men kun hvis de arbejder indefra ud. I Masterclass anvender fodboldspillerne en professionstankegang for at avancere i systemet.

Struktur

I dette afsnit vil jeg analysere hvordan de to organisationers struktur påvirker deltagernes oplevelse af PT. Specifikt, vil jeg analysere hvilke udviklingskontekster de udsætter deres deltagere for. Dette har jeg valgt at undersøge da kendskab til kontekster betyder meget for hvilken grad af risiko man kan løbe og hvordan man lærer af sine fejl. Derefter vil jeg analysere hvordan magtrelationer influerer deltagernes oplevelse af PT.

Kontekst

Begge organisationer forsøger på det samme: udfordre deres deltagere til at komme ud af deres kontrolzone og udfordre sig selv. Koreorama gør det på deltagernes præmisser, hvor Masterclass integrerer spillerne i både høj- og lavrisikokontekster efter klubbens vurdering.

Begge organisationer opfordrer til at deltagerne gerne må fejle, eksperimentere og være modige. Men de adskiller sig markant fra hinanden i deres struktur af "udviklingskonteksten". Specifikt, hvilke kontekster de giver deltagerne mulighed for at eksperimentere og fejle i. De tilbyder begge muligheden for at opnå drømme enten ved at lave en forestilling til den kgl. ballet eller ved at spille for Brøndby IF's førstehold.

Overordnet forsøger Koreorama at skabe et **mikrokosmos** med lav risiko hvor koreograferne kan øve sig og Masterclass udvikler spillerne ved at **integrere** dem i forskellige risikokontekster, som skitseret på figur 9 og 10.

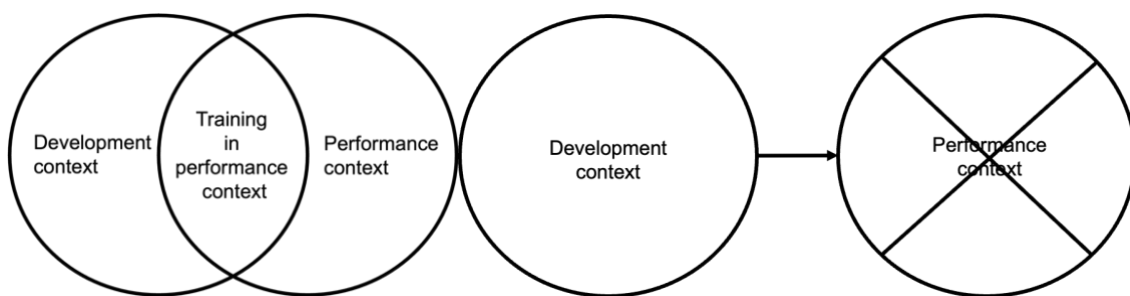


Figure : Udviklingskonteksterne i Masterclass

Figure 9: Udviklingskonteksterne i Koreorama

Koreorama-studerende tages ud af deres sædvanlige kontekst som professionelle dansere for at udvikle sig som koreografer. Hvor Masterclass omvendt henter støtte, hjælp og træning i fodboldspillernes kontekst. Danserne isolerer sig fra deres daglige kontekst for at udvikle sig som koreografer, mens fodboldspillerne er fuldtid i deres kontekst.

Koreorama - mikrokosmos

Koreorama har valgt at deltagerne kun øver sig i lavrisikokontekster. Konkret har koreograferne fælles undervisningssessioner, individuelle mentorforløb og prøver med dansere. Mors beskriver det således:

M: "...på en eller anden måde, forsøger vi jo at skabe et mikrokosmos..." "...vi har også mulighed for at skabe en lille verden herinde i det store teater, hvor det er vores spilleregler der gælder. Og det bruger vi meget tid på, både i forhold til at suspendere tidspresset og tidsstresset, og også sikre, at der i projektet og for alle, der er i projektet, er nogle trygge personlige relationer, en stærk holdfølelse og fortrolighed osv."

Koreorama forsøger at skabe et psykologisk trygt mikrokosmos ved at adskille sig fra deltagerens hverdag som fuldtidsprofessionelle dansere hos den kgl. ballet, hvor tids- og præstationspres fylder meget. Deltagerne skal ikke arbejde op imod at lave en forestilling, men snarere arbejde i mindre forløb med sig selv som koreografer. Dette er et brud med balletverdens tendens til at være resultatfokuseret beskriver Mors. For Koreorama er det vigtigere at deltagerne øver sig på deres svagheder, prøver dele af koreografskabet som de ikke har beskæftiget sig med før og

eksperimenterer med deres kreative proces end at de udvikler et færdigt produkt. Kort sagt prioriterer Koreorama deltagerenes udvikling over at producere færdige forestillinger. De argumenterer for at en præstationskontekst vil forstyrre dette udviklingsfokus, fordi hvis deltagerne skal levere en forestilling, vil de med større sandsynlighed genproducere noget de kender og gøre det der skræmmer dem mindst. Dette vil ikke medføre læring ifølge Edmondson (2020, s. 43-45), der argumenterer for at frygt hæmmer læring.

Strukturelt forsøger Koreorama at understøtte deltagerenes PT ved at tage presset af dem. Konkret ved at fjerne en forventning om et produkt, lave personlige udviklingsforløb, deres mentorer har ikke en magtfuld relation til dem, de kan selv vælge hvornår de vil øve sig og de øver sig ofte med deres kollegaer og venner fra kompagniet. Alle strukturelle tiltag Koreorama har taget for at sænke presset på deltagerne.

Efter deltagerne har været igennem uddannelsen er der en mulighed for at blive udvalgt til at lave en forestilling for den kgl. ballet. Det er den kunstneriske ledelse, der har mandatet til at vælge om og hvem der skal lave sådan en forestilling. Dette uddybes i næste afsnit Magtrelationer.

Safe space

Overordnet beskrives Koreorama som et "safe space", men den efterfølgende uvished omkring selektionen til at lave en forestilling fylder. Med "safe space" skal forstås et læringsrum, hvor deltagerne kan få lov at eksperimentere og prøve nye idéer af uden at have et udgivelsespres.

Vignet 3

Jeg synes virkelig at det er et trygt miljø at være i. Jeg føler mig tryk til at gå ud af min komfortzone og udvikle mig kunstnerisk og menneskeligt. Det er jeg virkelig glad for. Jeg føler virkelig at det er min uddannelse, men nogle gange tager teamet bag lidt for meget kontrol, hvor jeg tænker: det skal I virkelig ikke blande jer i. Hvis jeg er interesseret i at få hjælp, bruge flere timer eller snakke med min mentor skal jeg nok sige det. Der har været nogle episoder, hvor jeg føler at de har været lidt anmassende. Det er ofte at jeg føler at jeg ikke har tid til andet end at danse, så når det her projekt

kommer oveni, får jeg nogle gange nok. Men jeg møder for det meste op og gør mit bedste, fordi jeg jo gerne vil blive en dygtig koreograf.

I koreografernes beskrivelser af Koreorama males et billede af et "safe space", hvor deltagerne udvikler sig fagligt samt personligt. I det rum beskriver de at opleve PT, her eksperimenterer de og her udvikler de sig selv. J beskriver "safe space'et" sådan her:

J: *"case in point i wouldn't be working on what i'm currently working on if i didn't feel it was a safe space, I would have reined myself back..." "...I would have stayed safe and I would have made things that I knew the theater and the audience would like right now. Because I feel safe i'm breaking my own boundaries and pushing myself beyond that."*

På baggrund af dette citat kan det argumenteres for at Koreorama er lykkedes med at skabe et psykologisk trygt miljø for deltagerne. Specifikt, det at J beskriver at være tryk nok til at eksperimentere med noget nyt som ikke ligner det den kunstneriske ledelse ellers møder, og at han sætter ord på at bryde sine egne grænser, viser at han i sine beskrivelser oplever PT. Deltagerne giver også udtryk for at have kontrollen over uddannelsen, hvilket indikerer at Koreorama's strukturelle tiltag umiddelbart giver deltagerne i høj grad oplevelsen af medbestemmelse og ejerskab over uddannelsesforløbet. En deltager beskriver det således:

J: *"this is my education and I can do with it what I please."*

Følelsen af at programmet tilhører deltagerne gør, at der kan opstå udfordringer når Koreorama teamet forsøger at sætte rammen – der kan deltagerne føle sig overset eller overrumplet. Jeg vil nu beskrive en række situationer, hvor dette sker.

Samtidig med at deltagerne beskriver Koreorama som et "safe space" lyder der også en undertone af utryghed og mistillid mellem deltager og organisationen Koreorama. Der opstår misforståelser når Koreorama-teamet forsøger at hjælpe med at planlægge aftenprøver eller

møder med mentorer. En koreograf siger således om at Koreorama-teamet skriver om de skal hjælpe med at give feedback eller sætte noget i kalenderen:

L: *"Hvis jeg er interesseret i det så skal jeg nok spørge."*

L oplever dette som en mistillidserklæring, da hun allerede investerer meget tid på programmet og har en forventning om at de selv må vælge hvor mange aftenpas de vil have og hvornår de vil snakke med deres mentor. L beskriver en samtale hun har haft med en kollega fra programmet om tidspresset.

L: *"Det skal de blande sig ud om... Om vi har lyst til at bruge de timer eller ej, fordi i princippet... Hun har et barn. Øhm. Og hun er sindssygt travlt bare med at være på scenen som danser selv. Det er et fuldtidsjob. Det er vores fuldtidsjob. Altså det her... Det er ligesom det vi tager fridage... Vi sætter fridage af til det, vi sætter aftener af til det, vi sætter tid lige fra morgenen af til møder. Altså sådan... Det tager meget af ens tid. Og der er lektier. Og der er alt muligt forberedelse. Så hvis hun ikke har tid eller behov lige nu, for at bruge nogen af sine aftenpas, så skal de jo i princippet ikke blande sig i det."*

Dette illustrerer hvordan deltagernes behov for kontrol og følelse af ejerskab, kan blive udfordret af at Koreorama teamet rækker en hjælpende hånd ud. L beskriver en samtale hun har haft med en kollega fra Koreorama om at teamet rækker ud for at hjælpe med at booke møder med mentorer eller dansere:

L: *"... jeg har snakket med en af mine andre kvindelige kollegaer i det her og hun var sådan det skal de blande sig uden om. Om vi har lyst til at bruge de timer eller ej."*

Dette underbygger fornemmelsen af at deltagerne føler ejerskab over uddannelsen, men viser også undertonen af at når Koreorama teamet vil hjælpe med at sætte retningen for uddannelsen kan det lede til tegn på mistillid. Dette bedst eksemplificeret ved en situation omkring brugen af aftenpas op til den åbne prøve. Specifikt, bliver deltagerne mindet om af lederne, hvor mange

timers aftenpas de har brugt og hvor mange de har til rådighed inden den åbne prøve. J oplevede initialt situationen således:

J: *"...that caused me to go on the defensive because I thought to myself I had no clue I had this number of hours to work with. Also I made the conscious decision not to do it so I felt a little bit as if I was being chastised for not using as many hours as for example one of my colleagues who might want to use more."*

J's umiddelbare reaktion indikerer, at der var meget på spil for ham. Det peger på, at der under beskrivelsen af et *safe-space*, er undertoner af et forventningspres. Dette bliver initialt modtaget som en hentydning til at J burde have brugt flere timer på at øve sig med sine dansere op til den åbne prøve. Det blev oplevet som mistillidserklæring fra deltagerens side, fordi vedkommende bevidst havde valgt at bruge få aftenpas på at øve sig. Netop for at tvinge sig selv til at vise noget, der ikke var perfekt og være i den usikkerhed, hvor vedkommende ikke havde kontrol over hele situationen som vedkommende ellers ynder.

Derudover skal koreograferne koreografere deres kollegaer, andre dansere på kompagniet. Dette komplicerer også deres oplevelse af tryghed. På den ene side understøtter det trygheden at arbejde med sine venner, men på den anden side komplicerer det også magtforholdet mellem koreograf og danser. L beskriver det sådan her:

L:: *"Jeg havde også et moment, hvor at jeg havde en danser, der kom for sent to gange i streg. Og der var jeg sådan åh det var noget nyt fordi det var samtidig en ven, så det var sådan hvordan får jeg sagt det her?"*

Det er et strukturelt valg fra Koreoramas side at koreografener skal arbejde med deres venner, som er nogle af verdens bedste dansere. Dette illustrerer igen dansen, der er mellem trygheden i at være indenfor sin kontrolsfære og en undertone af utryghed. Givetvis kommer en del af det ubehag også fra at koreograferne er nye i deres rolle.

Som beskrevet tidligere opfordres koreograferne til at finde deres eget kunstneriske udtryk og er meget tro mod deres egne holdninger. Dette kan komplicere det at få feedback eller tale om elementer de er i tvivl om. En koreograf beskrev en situation sådan her:

L:: *"Der bliver ved med at komme sådan små ting: 'Ej, måske ville det være bedre hvis'. Hvor jeg stadigvæk er i gang med at finde ud af hvad er det egentlig det bedste ville være. Og så hele tiden at høre at det kunne være bedre. Det kunne være... Så blev man sådan lidt: Hvad er det egentlig du selv synes? Fordi det er jo mig der skal stå indenfor det i sidste ende."*

Dette viser kompleksiteten i at finde sin egen vej som koreograf samtidig med at arbejde med en mentor, der kommer med feedback til ændringer eller noget der kan læres. Der kan koreografernes selvstændighed stå i vejen for læring, fordi balancering af hvornår de skal gå deres egen vej og hvornår de skal være åbne for mentorenes feedback, kan være svær at finde.

Koreoramas struktur beskrives som et "safe space", hvor deltagerne føler de kan udvikle sig. Samtidig er der en undertone af usikkerhed i relation til Koreorama's forventninger til deltagerne, der skaber en usikkerhed og tvivl hos deltagerne. Mens disse strukturelle tiltag er implementeret med gode intentioner, opstår der situationer, hvor deltagerne fortolker situationerne uhensigtsmæssigt og måske ikke ved hvordan de kan håndtere situationen.

Masterclass - Integreret tilgang

Masterclass integrerer løbene deres spillere i både høj- og lavrisikokontekster i form af træning eller kamp. Hertil kan spillerne træne og spille kampe med Superliga-holdet. I dette afsnit vil jeg komme ind på tre hovedpointer 1) spillerne udviser stort kendskab til forskellige konteksters betydning på hvordan de bør opføre sig, 2) Det beskrives emotionelt svært at spille i høj-risikokontekster og 3) Holdkammerater og træneres evaluering af spillerne har stor betydning på hvor trygge de føler sig. Overordnet oplevedes det trygt og som en lav-risiko situation at træne med sin egen årgang. Omvendt opleves det i starten som en utrygt og som en høj-risiko situation at træne med ældre spillere. Holm beskriver tankerne bag den integreret tilgang således:

Holm: *"hvis der er en, der har det for nemt, skal han udfordres noget mere..."*.... Velvidene, at de måske ikke helt kan lykkes med det endnu, men de skal op og prøve at være et sted, hvor de helt sikkert vil lave nogle fejl, og ikke vil kunne lykkes helt endnu. Og så er vi opmærksomme på, at der må du ikke blive hængende for meget..."

Masterclass forsøger at gøre spillerne trygge i at lave fejl i høj- og lavrisikokontekster ved at udsætte dem for kontekster, hvor de vil lave fejl.

Vignet 4

Jeg synes at det er fedt de giver så lang snor ift. at lave fejl, det gør at jeg føler at det er okay hvis jeg laver en fejl. Jeg føler dog ikke altid at der lang snor fra mine holdkammerater, når jeg spiller op (spiller med en ældre årgang). I starten har jeg ikke rigtig lyst til at spille op, der har jeg mere lyst til at hygge med mine venner på min egen årgang. Men jeg har lært at acceptere at det er sådan livet er som fodboldspiller. Det er jo også lidt et skulderklap i forhold til at klubben tror på at jeg er klar til at tage næste skridt. Jeg oplever i starten den kolde skulder, dumme blikke og lidt snakken i krogene, som gør at jeg spiller sikkert – uden risiko – i stedet for at være modig som jeg gerne vil være. Det blev derfor vigtigere for mig at de kunne lide mig end at jeg var modig. Det ændrer sig efter at jeg får ros af trænerne og derefter mine nye holdkammerater. Der gik det op for mig at jeg har niveauet til at spille med. Det gjorde at jeg turde at spille modigt og med risiko igen.

Som at spille med sin familie

Jeg observerede en træning hvor træneren anvendte en familie-metafor om sammenholdet på holdet.

Vi står med armene over hinandens skuldre i en cirkel og kigger på træneren. Han minder spillerne om hvor langt de er nået og at de skal huske at nyde denne tid i deres liv, fordi det er ikke sikkert, at det vil vare ved. *"We're a family in this team, we stick together when things get tough. Please, help each other. Not everyone here is having a good moment right now, but it'll change, make sure you're there for each other when you can"*

Denne følelse af at være en familie beskriver en af fodboldspillerne sådan her:

A: *"hvad synes du er noget af det fede ved at være spiller i Masterclass?"*

M: *"jeg tror det er primært samholdet det er det med at man er på et hold hvor man næsten føler sig som en familie"*

Det beskrives således som et stærkt fællesskab, hvor man føler sig som en familie.

At træne op og spille kampe

Der er primært fire kontekster spillerne bliver placeret i for at udvikle sig: træning og kamp med egen årgang samt træning og kamp med en ældre årgang. Empirien præsenterede mig for interessante pointer omkring skiftet fra at træne med sin egen årgang til at træne med en ældre årgang. Derudover er det også interessant at forstå hvordan spillerne beskriver skiftet fra træning til kamp.

Jeg vil starte med fænomenet at *"træne op"*. At træne op betyder at træne med en ældre årgang. Intentionen er at spillerne får mulighed for at prøve på egen krop, hvad der skal til for at nå næste niveau i deres udvikling som fodboldspiller. Det beskrives af spillerne bittersødt. På den ene side føles det i starten utrygt at spille med ældre og bedre spillere, som beskrevet af M:

A: *"Havde du det som om, at du skulle leve op til, at du var god nok som U 15-spiller til at spille med hos dem?"*

B: *"Ja. Ja. Og der følte jeg også, at de ikke følte det."*

A: *"Hvordan mærkede du det?"*

B: *"Bare sådan lidt den kolde skulder. Lidt dumme blikke. Altså... Ja. Lidt snakken krogene."*

Denne følelse af ikke at leve op til sine nye holdkammeraters forventninger gjorde at B spillede mere sikkert, tog færre chancer og gjorde mindre væsen af sig selv. Som beskrevet i vignetten ændrede det sig da han begyndte at få ros af medspillerne. Det peger altså på at det er den sociale frygt, der gør at spillerne prøver at undgå at lave fejl når de spiller op. Den psykologiske tryghed virker ikke til at være til stede i denne situationer for B, fordi holdkammeraterne først accepterede ham efter han havde vist at han havde meritterne til at kunne spille med. Det kan være en udfordring at have et meritbaseret system, da spillernes således oplever at det ikke er okay at tage interpersonelle risici, hvis man ikke er lige så dygtig som sine holdkammerater. Dette gør ifølge Edmondson at sandsynligheden for både læring og gode præstationer falder. På den anden side opleves det som et selvtillidsboost at blive accepteret på den ældre årgang. Jeg spurgte B, hvordan han håndterede at "træne op":

A: *"Hvordan håndterer du det der? Altså, hvad gjorde du for stadig at kunne træne med på U17, selvom at det føltes svært?"*

B: *"Øh... Altså, jeg følte bare, at jeg bed i det sure æble. Altså bare... Ja, jeg gjorde jo stadig det bedste til træning, alt hvad jeg kunne. Men altså... Ja, jeg kom jo også relativt hurtigt igennem den der periode."*

A: *"Hvad gjorde det? Altså, gjorde de noget, som... Følte du, at du blev nødt til at ændre noget, eller skete det af sig selv?"*

B: *"Jeg kunne bare mærke, at... Altså, jeg lige pludselig kunne mærke, at jeg havde niveauet. Jeg kunne sagtens være med og så kunne jeg jo godt være mig selv og spille, som jeg ville. Øh... For jeg var jo god nok til det."*

A: *"Og så gik det mere over i den der med at være modig?"*

B: *"Ja."*

A: *"Okay. Hvad gjorde... Hvordan mærker du det, at du kunne være med?"*

B: *"Øh... Altså, jeg begyndte at få ros fra trænere og fra de andre spillere. Og det giver jo selvtillid. Og så på den måde..."*

A: *"Så selvtilliden betød noget i forhold til det der?"*

B: *"Ja. Helt vildt."*

Holdkammeraterne er omdrejningspunktet i B's beskrivelse af hvordan det føles at "træne op". Dette viser hvordan den kultur holdet har omkring det at tage risici har stor betydning for i hvilken grad spillerne tør være sit autentiske selv. Holdkammeraterne bærer nøglen til hvorvidt B føler at han kan være sig selv, han er således i dette udviklingsrum afhængig af andres evaluering af ham. Denne dynamik understreges af at B beskriver at holdkammeraterne og træneres ros er med til at han føler sig god nok, og at han kan være sig selv. Det at B beskriver det som "at bide i det sure æble" viser at han har en accept af at skulle gå igennem sværere perioder for at udvikle sig og tage næste karriereskridt, hvilket går i tråd med professionstænkningen som beskrevet tidligere.

Der kan ligge en udfordring i at spillerne oplever at skulle spille sikkert når de træner sammen med ældre spillere i det der er tiltænkt som en lav-risiko kontekst. Her bør der reelt være plads til at eksperimentere, fejle og lære. Risikoen for Masterclass er at det er svært at føle at træning reelt er en lav-risikokontekst. Den utryghed accepteres på den anden side som en nødvendighed for at de kan udvikle sig.

B: *"Jeg var selvfølgelig nødt til at gøre det, træne med U17. Men..."*

A: *"Hvad fik dig til at gøre det?"*

B: *"Altså, jeg indså jo, at det var... Det er sådan livet er som fodboldspiller. Altså, så er man nødt til lige at komme igennem det i starten."*

Det peger på at fodboldspillerne accepterer et utrygt miljø som noget der skal gennemleves. Enten som et middel til at komme til et punkt, hvor man kan fokusere på at udvikle sig eller som en del af selve udviklingen. Det argumenteres for at dette lærer spillerne at være i noget der er utrygt. B taler ind i dette ved at sige at det er en del af det at være fodboldspiller. Det vil ikke være sidste gang hans holdkammerater er efter ham. Han beskriver også at det kun var i starten at han havde det sådan og at efter en måned, følte han sig hjemme på holdet. På den anden side kan denne accept af det utrygge også blot være en kulturel antagelse spillerne har om det at blive professionelle fodboldspillere. De to informanter har været en del af Masterclass siden de var henholdsvis 11 og 12 år, så de har heller ikke oplevet andet. Dette kan gøre det svært at være kritisk over for strukturerne.

Det er værd at bemærke at det er den enkeltes oplevelse af en situation, der afgør om den har høj eller lav risiko. Således kan en spiller, der spiller med en ældre årgang opleve det som en høj-risikokontekst, mens resten af holdet oplever det som en lav-risikokontekst. Derfor kan det fra spillerens perspektiv være naturligt at spille uden risiko, fordi det er en høj-risiko situation.

Træning og kamp

Det andet kontekstuelle skift spillerne integreres i er skiftet fra træning til kamp. At integrere udviklings- og præstationskonteksterne i hverdagen lærer spillerne kontekst-årvågenhed som beskrevet af Edmondson (2023, s. 203). Spillerne udviser stor fortrolighed med hvornår det er tid til at eksperimentere og hvornår det er tid til at spille mere sikkert. Dette beskriver M, således:

B: *"i kampene vil jeg sige, der er det mere sådan forsøg at vinde. Men i træningerne, der handler det jo om at blive bedre. Så der behøver man ikke at spille sådan mega sikkert. Der må man jo godt lave fejl."*

Her udviser B stort kendskab til hvilken kontekst han er i og hvordan det er hensigtsmæssigt at reagere i den. Det er det Edmondson kalder situation awareness som hun beskriver som en helt centrale evne man skal mestre for at kunne lære (Edmondson 2023, s. 197). Dette vil ifølge Edmondson gøre spillerne bedre klædt på til at være i begge kontekster og mindske den emotionelle belastning for dem.

På den anden side fortællerne spillerne hvordan de arbejder med også at være modige i kampene og turde lave fejl og lære af dem hurtig. Dette beskriver M sådan her

M: *"i kamp der spiller du med pres på altså der spiller du om tre point. Træning der kan du jo fejle lige så meget du vil uden at der sker noget, men jeg tror der er en forskel, men jeg tror ikke forskellen ændrer hvad skal man sige ens udgangspunkt."*

A: *"Nej okay, prøv at uddybe det lidt mere."*

M: *"Jeg føler ikke at selvom der er pres på selvom tingene er tilspidset så kommer jeg jo stadig til at prøve så det ændrer egentlig ikke på om jeg spiller nede i gården med vennerne eller om jeg spiller en EM-semifinale, det er egentlig lidt ligegyldigt hvis jeg prøver så prøver jeg."*

Således beskriver M at have turde at handle med risiko på banen, således at han tør blive ved med at forsøge på noget, der er svært også selvom det er i en høj-risiko situation, fordi det er det rigtige at gøre taktisk set. Jeg observerede også spillerne i kampsituationer, hvor der tegnede sig et lidt mere nuanceret billede.

Jeg sætter mig på tribunen for at observere en intern træningskamp mellem to blandede U19 og førstehold. Der kommer en anden, jeg formoder er en agent. Senere kommer sportsdirektøren sammen en af ejerne, U19 træner teamet, Head of Coaching og U17 træner teamet for at kigge på. Det regner og er koldt. Det er tydeligt at den her kamp betyder mere for U19 spillerne end for superligaspillerne. Morten kommer ind i 2. halvleg. Han snakker ikke med nogen – virker ikke integreret på holdet. Morten laver en

fejlafl levering, der er ingen der reagerer på dette. En modstander når en løs bold før Morten, hans holdkammerat stopper op, slår ud med armene og kigger bebrejdende på Morten. Nu har Morten et mere forsigtigt kropssprog, han går ikke lige så hårdt ind i tacklingerne og virker en generelt en smule hæmmet. Han brænder en stor chance og tager sig selv til hovedet og undgår øjenkontakt mens han løber tilbage på sin plads. Ingen fra hans hold siger noget til ham. Han forsøger at lave en stikning, senere i kampen, som ikke når til angriberen. Derefter vinder han en bold og driver den lang op på modstanderens banehalvdel, men mister. "Fuck" råber han så alle kan høre det. Slutfløjt.

Det var interessant at observere hvordan hans medspillere reagerede på at han lavede fejl, fordi dette siger noget om hvad der er social acceptabelt at gøre i disse kampe. I denne observation er der få der hjælper M i en svær kamp for ham. Han mødes ikke af opbakning fra sine holdkammerater og trækker sig derefter lidt. Samtidig blev han ved med at prøve at spille fremad og tage nogle chancer, men disse aktioner kom mere og mere i små udbryd end de var et generelt indtryk desto længere ind i kampen vi kom. Dette understøtter at kampe med ældre spillere kan være præget af en social frygt for at fejle, fordi de fejl M lavede blev mødt med stilhed, isolation eller brok i form af at slå ud med armene.

Spillerne skal kunne levere et basisniveau for derefter at kunne udfordre, tage chancer, spille med mod. Det er på den måde et selvregulerende system, hvor hvis spilleren ikke opleves af sine holdkammerater at have et passende niveau, så accepteres man ikke, men kan man rykke sit spil op på deres niveau så er det OK at spille med chancer og mod. Altså klarer du den ikke første gang du er oppe, spiller du med din normale årgang, hvor dit basisniveau er godt nok til at være modig og her tør du lave fejl og afprøve nye ting. Derefter er du klar til at prøve på et højere niveau igen. Dette vil i starten opleves som et høj-risiko kontekst, indtil du af dine holdkammerater accepteres. Flaskehalsen for PT i det integrerede miljø opleves således af at være holdkammeraternes accept. Spillerne udviser stor grad situation-awareness og emotionel awareness idet de afkoder hvad der er behov for (sikkert spil vs modigt spil) og at de bliver nødt til at prøve på at spille som en Brøndby spiller.

Opsamling

Koreoramas struktur er karakteriseret af lave resultatstandarder (men højt fokus på udvikling), og høj grad af PT. Dette placerer Koreorama i komfortzonen og læringszonen. Masterclass ligger i højere grad i et spænd mellem præstationsforventninger og PT og spillerne vil derfor nok opleve varierende grader af PT samt forventninger til resultater som præsenteret i figur 11.

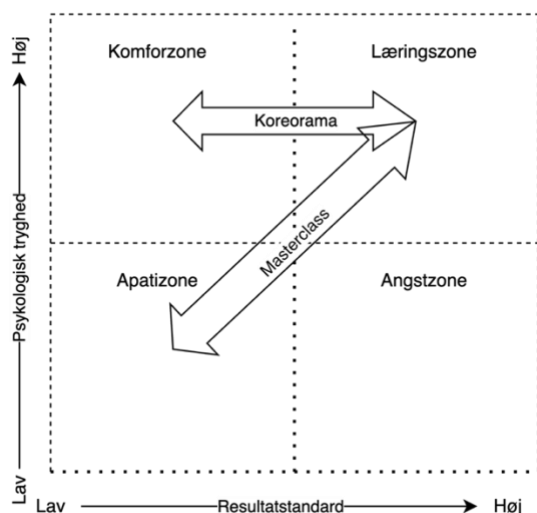


Figure 10. 2x2 matrix baseret på resultatstandarder og psykologisk tryghed med inspiration (A. Edmondson 2020).

Koreograferne beskriver strukturerne som trygge, men inkongruens mellem iscenesættelsen af den åbne prøve og deltagerens oplevelse af den leder til beskrivelser af kognitiv dissonans. Fodboldspillerne italesætter at flere kontekster kan være utrygge, men at de forventer dette og stilsigende accepterer det. De udviser refleksioner over hvordan de vil håndtere disse utrygge omgivelser.

Magtrelationer

Koreorama har bevidst struktureret sig sådan at undervisere og mentorer indtager ikke-karriereafgørende positioner over koreograferne. Beslutningskraften for om deltagerne bliver udvalgt til at lave en forestilling for teateret ligger hos den kunstneriske ledelse, der ikke har en aktiv rolle i Koreorama-projektet.

I Masterclass har træneren en anderledes magtfuld rolle i relation til spillerne, da trænerne vælger dem der skal spille kampe. Det er ligeledes den sportslige ledelse, der har beslutningskraften om hvorvidt spillerne kan spille med førsteholdet, se figur 12 for et overblik.

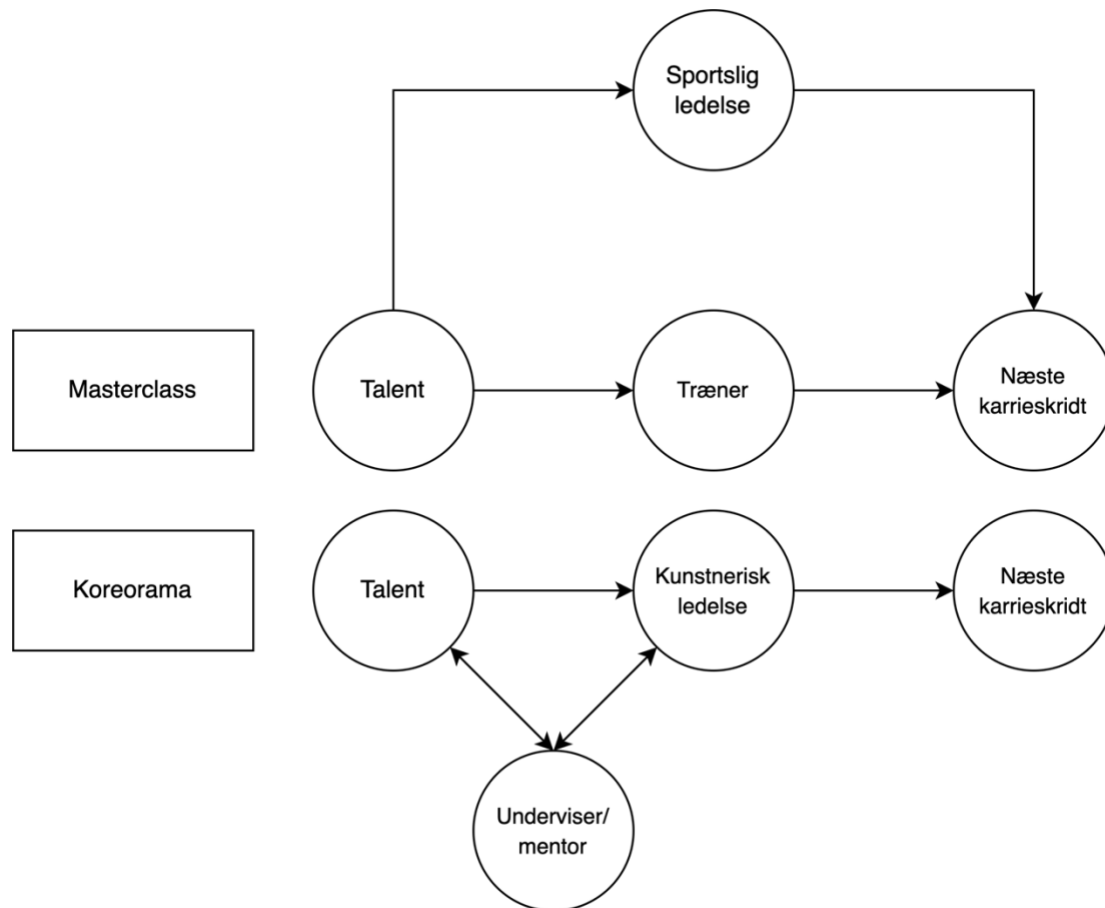


Figure 11: Beskrivelse af de to organisationers magtstrukturer i relation til deltageres næste karrieskridt. I Masterclass har træneren en magtfuld rolle ift. at bestemme over spillerens spilletid og derigennem udviklingsmuligheder. Den sportslige ledelse har mandatet og ansvaret for at sikre den bedste udviklingsvej for spilleren. I Koreorama har underviserne ikke nogen formel magt over deltagerne i relation til deres næste karrieskridt. Den magt ligger hos den kunstneriske ledelse.

Typen af magt er i begge organisationer formel, da det er den overordnede ledelse, der har beslutningskraften. Magtstrukturerne beskrives som at være tydeligere i Masterclass end i Koreorama.

Koreorama - magtrelationer

Jeg vil i dette afsnit forholde mig til magtrelationen mellem den kunstneriske ledelse og koreograferne. Jeg vil forholde til hvordan koreograferne handler i og forstår forskellige kontekster i relation til Pt.

Vignet 5

Det er en barnedrøm at få en forestilling på gammel scene, og jeg håber også at blive valgt efter det her, men jeg prøver ikke at tænke for meget over hvad cheferne kan lide, fordi så er jeg ikke tro imod mine egne visioner. Til den åbne prøve vil jeg gerne vise min vision med mit stykke og der giver det altså bare bedst mening at lave noget der er sådan nogenlunde færdigt. Også selvom det er mine evner til prøven de gerne vil se, så betyder det bare noget for mig at vise en lille snert af hvordan det ville se hvis det var færdigt, også fordi det er nemmere at forstå, hvis man ser det i en helhed.

Koreorama's undervisere indtager ikke karriereafgørende positioner overfor deltagerne.

Koreograferne oplever de normale prøver med dansere som lav-risiko. Jeg observerede dette til en prøve med J og en danser:

Vi er halvvejs i prøven. James bliver i tvivl om danseren lavede et trin som han gerne ville have det. James nynner musikken for sig selv og prøver selv at lave trinnet langsomt. Det er som om det ikke helt slår klik. Han går over til sin mobil for at se en optagelse af ham selv, der har danset koreografien. Han siger "actually what you're doing with your arm isn't what I intended here, but looking at myself, yours looks way better." Danseren indskyder "No surprise there" og vifter sit hår tilbage med ydersiden af sin hånd mens han siger en smask lyd med munden og laver et knæk i siden. James griner og efter lidt tid siger han "you're right. Let's try it again, but smoother."

Dette viser hvordan danseren og J uformelt taler sammen om hvordan koreografien kan forbedres. Der er plads til små vittigheder, og uproduktive handlinger. På baggrund af mine observationer var det mit generelle indtryk at stemningen til prøverne uden mentorer eller den kunstneriske ledelse, var seriøse, venskabelige og eksplorative. Koreorama forsøger at gøre de åbne prøver lige så trygge som de normale prøver, men L beskriver det således:

L: *"Jeg tror der var noget på spil. Selvom at de prøvede at koge det ned til ingenting, så boblede det alligevel derinde på en eller anden måde."*

Og fortsætter:

L: *"Da vi havde den der fremvisning som de blev ved med at sige sådan det er bare en fremvisning at vi ikke har den endnu. Det skal ikke være noget færdigt, men vi var alle sammen sådan vi arbejder op imod noget færdigt, fordi at vi bare gerne vil."*

Koreograferne fortæller, som beskrevet tidligere, at de ikke forsøger at lave forestillinger efter hvad den kunstneriske ledelse kan lide eller hvad der vil passe ind i tiden. De tager det på sig at vise hvad de har at byde på. Men dette citat viser at der opstår en dissonans mellem at Koreorama teamet forsøger at nedtone presset omkring en visning eller en åben prøve på den ene side og deltagerne oplever af at det er deres mulighed for at vise hvem de er som koreografer til den person, der har magt over deres karriere på den anden side. Det gør at deltagerne står mellem at opfylde Koreoramas ide om at udfordre sig selv og deres oplevelse af en mulighed for at vise lederne hvad de står for. Dette kan lægge yderligere pres på de små vinduer, hvor koreograferne kan vise noget til den kunstneriske ledelse eksempelvis visninger eller åben prøve. Det er således når det mikrokosmos'et åbnes op for den kunstneriske ledelse, at der opstår forvirring og kontrasterende interesser. J beskriver at være opmærksom på at den kunstneriske ledelse har magten til at vælge hvem, der kan lave forestillinger for teatret.

J: *"it's at the back of my mind I want to be chosen I want to do a piece on the stage, but at the same time I also want to be a creator it sounds so derogatory to say that means something"*

Ligeledes siger L:

L: *"Jeg prøver ikke at tænke alt for meget på hvad Bossman kan lide fordi så er jeg jo ikke sand mod mig selv."*

Dette viser at de er klar over den kunstneriske ledelses magt, men holder fast i at ville arbejde med deres egne visioner.

Koreorama forsøger at skabe et psykologisk klima, hvor ekstern evaluering er fraværende – i hvert fald fra magthavende individer. Men når den kunstneriske ledelse sidder med til åbne prøver eller visninger åbner dette døren for ekstern evaluering. Rogers beskriver at ekstern evaluering altid er en trussel for kreativitet og IPT og vil aktivere forsvarsmekanismer.

Koreograferne er opmærksomme på den kunstneriske ledelses tilstedeværelse og den potentielle rolle det kan få for deres karriere, hvis de vurderes positivt.

L: *"jeg godt kunne tænke mig at instruere i sådan cirka 15 minutter. Og så vise et eller andet. Altså vise det jeg har, fordi det er der man ligesom får en fornemmelse af... kan hun skabe noget som der resonerer med publikum?"*

Her beskriver L et behov for at ville vise noget der er lidt færdig således, at hun bedre kan forstås af den kunstneriske ledelse. Der er altså et behov for at vise noget færdigt for at kunne blive forstået og vurderet rigtigt af den kunstneriske ledelse til den åbne prøve. I løbet af den første prøve jeg observerede med L observerede jeg, hvordan det at blive færdig med stykket var betydningsfuldt for både danserne og koreografen:

Den mandlige danser har en solo, hvor han skal nå ud til et bestemt punkt på scenen imens han laver nogle bestemte trin. Det er tydeligt at det er svært for ham. Han mister balancen undervejs i sine trin, men rammer punktet på scenen til sidst. Han smiler lidt nervøst og siger gennem et grin, at måske skal de lave det om, fordi han kan ikke gøre det. Lily smiler med en smule skepsis, jeg forestiller mig at hun tænker: "du har jo kun prøvet en gang. Tror du ikke at det kunne lade sig gøre hvis du gav det lidt flere forsøg?". Hun spørger om han kan prøve et trin jeg ikke kender navnet på, han smiler igen og siger at det er han ikke meget for. Lily viser ham hvordan hun gerne vil have at han gør og beder ham om at prøve. Senere i prøven snakker Lily med sine to dansere om den åbne prøve. De to dansere virker nervøse over at skulle vise stykket som det er nu. De skal jo

også vise det for deres chef (den kunstneriske ledelse). Lily forsikrer dem om at de skal blive klar indtil da og laver sjov med at hun vil stå og tælle dem ind til musikken og give cues undervejs.

Til den åbne prøve observerede jeg at præstationen også var betydningsfuld for danserne:

En danser kommer ud helt forpustet og spurgte om han måtte sidde på gulvet ved siden af nogle af de andre koreografer og deres dansere. Han spurgte "Kunne man godt se at det var hårdt selvom det kun var to minutter?" og tilføjede inden de kunne svare "fordi det føltes virkelig hårdt". De andre smilte og svarede venskabeligt at det kunne man godt se. Han sagde "ja, fordi der er virkelig meget, hvor man holder sin egen kropsvægt, og jeg har danset hele morgenen, men James vil gerne have et det har et let udtryk og jeg var lidt usikker på om jeg ikke bare lignende en tung sæk kartofler". "det gjorde du ikke" forsikrede de andre ham i et støttende toneleje og fortsatte i et lidt lysere leje "du var så god, du danser simpelthen så smukt". Han svarede at det var virkelig svært at komme ind og skulle være ked af det til det her stykke, fordi han altid bare er så glad når han danser og spurgte "kunne man se at jeg blev bedre undervejs i prøven?" De andre svarede "Ja, det var virkelig flot!".

Mens dette ikke er koreograferne, siger dette noget om kulturen på den kgl. ballet og i Koreorama. For mig præsenterede danseren sig med en facade som ydmyg, glad og optaget af at have gjort det godt i de andres øjne. Jeg kan ikke sige noget om hvorvidt denne facade er et ægte udtryk for hvordan danseren har det, men blot fortolke på den adfærd han havde.

Magtrelationen mellem kunstnerisk ledelse og koreograf skal forstås i lyset af balletkulturens fokus på casting. En casting er når en leder med beslutningskraft over ens karriere vurderer om man den rigtige til rollen. Dette betyder at koreograferne er under vurdering når den kunstneriske ledelse observerer. Som Rogers beskriver, er der altid vurdering til stede, men vurdering fra den kunstneriske ledelse har en anden værdi end mentorens, grundet dennes beslutningskraft over koreografernes karriere. Det kan betyde at koreograferne oftere vil levere

sikre resultater fremfor at gå ud af kontrolzonen i samværet med den kunstneriske ledelse. Det er således magtrelationen mellem den kunstneriske ledelse og koreograferne, der gør at de åbne prøver alligevel opleves som høj-risikokontekster.

Det peger på at der er forvirring omkring hvilken type kontekst visninger og åbne prøver er. For Koreorama teamet er det vigtigt at gøre det til en lav-risikokontekst, hvor deltagerne føler sig trygge til at eksperimentere, men for deltagerne opleves det som en mere høj-risikokontekst.

Masterclass - magtrelationer

I Masterclass har den sportslige ledelse det overordnede ansvar for spillernes udvikling, men på hver årgang har den pågældende træner en del formel magt. Specifikt, beslutningskraften til at beslutte hvor meget og i hvilke kampe hver spiller kan deltage.

Vignet 6

Jeg føler mig nogle gange som en undersåt, der bare gør hvad kongen siger. Jeg føler jeg gør alt rigtigt. Spiser rigtigt, sover rigtigt, styrketræning, kommer tidligt og sætter ikke en fod forkert. Så får jeg at vide at jeg starter ude. Når jeg spørger hvorfor jeg starter ude, får jeg at vide at jeg er god og jeg træner godt, men der er ikke plads til mig på holdet. Det giver ikke noget mening, altså hvad fanden skal jeg med det?

Professionstænkningen gør at spillerne forsøger at efterleve trænerens ønsker. Det kan man se når B siger:

A: "Er der sket noget i dit syn på, hvordan du udvikler dig? Efter det?"

B: "Jeg synes, jeg er begyndt at lægge mere i det."

A: "På hvilken måde?"

B: *"Som i mere tid. F.eks. i fysisk træning. Det går jeg rigtig meget op i nu. I forhold til at bygge på. I forhold til, hvad jeg gjorde før, fordi jeg kan se, altså, Torsten er jo større og stærkere end mig. Og så tænkte jeg, det må være det. Altså... Han synes ikke, jeg er duelstærk nok, måske. Så..."*

A: *"Og har du spurgt... Har du snakket med træneren omkring det?"*

B: *"Nej."*

Dette eksempel viser hvordan spilleren gisner om hvad han skal blive bedre til baseret på hvad hans direkte konkurrent er god til. Citatet illustrerer således den magtposition træneren har overfor spilleren, da spilleren forsøger at træne efter hvad han tror træneren kan lide. M beskriver at han føler at han har gjort alt træneren har bedt ham om, men at han ikke bliver anerkendt for det. Dette vil med tiden kunne udvikle sig til manglende tillid mellem spiller og træner, da spilleren ikke føler sig set nok i samtalerne med trænerne. Ligeledes viser at Morten ikke har fundet det relevant eller muligt at spørge sin træner direkte om hvad han skal udvikle. Dette er uhensigtsmæssigt idet trænerens rolle netop er at udvikle ham. For Morten handler det om at blive professionel og han har lært at rette sig ind efter hvad trænerne gerne vil have. Han beskriver det sådan her:

M: *"det hele handler jo om om det hele i det store billede så handler det om deres deres vinkel og min vinkel og det var deres vinkel på tingene og deres syn på tingene, så det kan jeg jo ikke ligesom... jeg kan prøve at overbevise dem ved at og gøre de her små ting som jeg snakkede om før."*

I dette citat anvender Morten en mig-mod-dem retorik, som indikerer, at der er en distance mellem træneren og ham. Samtidig anerkender han at han skal forsøge at efterleve trænerens idealer. I Benjamins tilfælde har det gjort at han ikke går til sin træner om råd til sin udvikling. Samtidig beskriver Benjamin at han er meget autoritetstro, selvom han føler, at han har manglet ærlighed omkring, hvordan klubben vurderer ham. Jeg observerede en træning, hvor relationen mellem Benjamin og hans træner blev belyst:

Før alle træninger mødes holdet i klynge med armene omkring hinandens skuldre, mens træneren fortæller om dagens træning. Det er lidt koldt, alle har handsker, huer og halse disser på og fryser lidt imens træneren snakker. Han siger igen at holdet er en familie og at spillerne skal huske at nyde at de får lov til at gøre hvad de gør, for de lever deres drøm lige nu. Nogle spillere kigger på ham, men de fleste kigger ned i jorden. Han fortsætter og taler direkte til Benjamin: *"Benjamin I know things haven't always been good for you, and I haven't always been fair, but you always train your best, and you need get the biggest compliment for that."*

Dette viser at træneren også italesætter den rolle han har overfor spillerne. Specifikt at han har magten til at være fair eller ikke være fair igennem hvor meget han spiller dem. Træneren anerkender således at han vurderer spiller og at dette kan være svært for dem. Samtidig anerkender han at B's situation er svær og roser ham for at blive ved med at træne seriøst. Jeg synes det var interessant at høre mere om Benjamins relation til træneren efter han ikke altid har været fair overfor ham. Derfor spurgte jeg:

A: *"Hvordan er din relation til ham?"*

M: *"Altså, jeg synes faktisk, den er fin. Han har også flere gange sagt, at han godt ved, hvis jeg har det svært og har brug for støtte og sådan noget. Så jeg synes, han håndterer det fint. Jeg har ikke noget altså personligt imod ham bare fordi jeg ikke spiller."*

Trænerne anerkender at det er svært, men kan ikke belønne at han træner godt med at give ham flere kampe. Selvom B beskriver at have en fin relation til sin træner og at han synes at han er en af dem der bedste til træningerne, observerede jeg en indifferens over ham til træning og kampe.

Han virker ikke følelsesmæssigt involveret. Når de andre jubler, går han og kigger ned i jorden. De spiller en kamp, 11 mod 11, hvor han også virker uoplagt, som om han ikke

har lyst til at være der. Når han får bolden, spiller han den hurtigt videre. Det udtryk han beskrev for mig før træning om at han gerne vil være offensiv og dominerende ser jeg ikke. Jeg ser mere en der trækker sig lidt og er lidt indifferent.

Jeg spurgte B ind til denne observation

A: *"Kunne det også godt være, at det... At der nogle gange hvor det ikke betyder så meget, fordi at det også kan give lidt håbløshed, eller hvad man siger. Det er et stort ord. Men det der med, at der er en anden, der altid spiller kampen."*

B: *"Ja, jamen det er rigtigt nok. Altså det kan godt nogle gange være sådan, at jeg føler, at uanset hvad jeg gør, så kommer det ikke til at hjælpe. Og sådan har jeg også haft det i perioder. Og har det stadig sådan."*

B beskriver at han kan føle håbløshed, fordi hans træner ikke giver ham chancen til at spille. Denne håbløshed gør givetvis, at han både trækker sig i spillet på banen og fra træneren. Han beskriver at selvom han bidrager bliver det ikke anerkendt. Dette er et tegn på at Masterclass er et psykologisk utrygt miljø for B, fordi han ikke oplever en værdi af at være en del af det og at han ikke interagerer med sin træner omkring sin udvikling.

Overordnet er der en stilsigende accept af trænerens magt over spillerne. Deres karriere er afhængig af om han giver dem spilletid og derfor opsøger de at tilfredse stille ham. Det er bemærkelsesværdigt at de gør dette ved at gisne om hvad han foretrækker, fremfor at spørge ham. Et kendetegn ved PT er netop, at man føler at det er okay tale om fejl med sin leder. Denne analyse kan indikere at denne feedback primært kommer fra træneren til spilleren og i mindre grad fra spilleren til trænere.

Opsamling

Både fodboldspillerne og koreograferne giver udtryk for at opleve PT i nogle sammenhænge (lav-risikokontekster) og mindre grad PT i andre (oplevede høj-risikokontekster). Kendetegnene for

beskrivelserne af deltagernes oplevelse af forskellige kontekster og magtrelationerne er at inkongruens skaber utryghed og kognitiv dissonans. Specifikt, når lederens rammesætning af en kontekst eller situation og deltagernes oplevelse ikke stemmer overens. Koreograferne beskrev en større tendens til at snakke med deres ledere om dette end fodboldspillerne.

Psykologisk klima

I dette afsnit vil jeg analysere de to organisationers psykologiske klima ved at undersøge kulturelle antagelser om at præstere og hvordan disse kommer til udtryk i deltagernes relation til fejl.

Koreorama - Psykologisk klima

For Mors er det en nødvendighed at være resultatorienteret på den kgl. ballet. Mors beskriver kulturen således:

Mors: "Alle der arbejder i Den Kongelige Ballet er meget resultatorienterede. Og det skal vi være, fordi vi laver kunst på allerhøjeste niveau. "

Dette giver et indblik den kultur Koreorama er situeret i. Det betyder meget for den kgl. ballet at lave gode resultater. Det er den antagelse som Koreorama forsøger at udfordre igennem deres mikrokosmos. Mors forklarer det således:

Mors: "det er mest alt det med den kreative proces, der er vigtigt for os, og det er, at de får lov til at lave fejl, at de får lov til at tage nogle chancer med de idéer."

Koreorama forsøger at sætte en kontrasterende præmis op for hvad, der er succeskriteriet for koreograferne i forhold til hvad de oplever som dansere på den kgl. ballet. Specifikt, at i Koreorama er udviklingen nøglen og ikke hvorvidt deltagerne skaber store resultater i form af en forestilling teatret kan bruge.

Vignet 7

I ballettens verden vægtes perfektionisme rigtigt højt og jeg er også ret perfektionistisk anlagt. Så det med at tale om sine fejl kan godt gøre at man bliver anset som en lidt ringere agtet danser. Det har nok gjort at jeg har et meget stort behov for kontrol. Hvis jeg møder fejl, især på scenen, har jeg lært at gemme dem væk og glemme dem. Jeg arbejder derfor på at være mere åben, turde være mindre forberedt og lytte mere til mine dansere, fordi jeg ved at det hjælper mig med at være innovativ. Jeg tror ikke rigtig på, at der er findes fejl i kunst. Jeg viser jo en del af mit hjerte når jeg laver en forestilling og det er der ikke nogen, der kan sige om er rigtig eller forkert. Det er jo mig der må definere det. Min feedback er om det resonerede eller havde en relevans for publikum.

En koreograf beskrev hvordan han oplevede at kunne få lov til at eksperimentere i Koreorama:

J: *"I know that in order to get better and to develop I need to explore and I need to push things beyond what I would normally do and this is the safe space for me to do that."*

Dette viser en ambition om at dygtiggøre sig ved at eksperimentere og træde ud af sin komfortzone. Jeg finder dog også indikationer på at perfektionistiske tendenser kan gøre dette sværere at udleve end at sige.

Perfektionistiske tendenser

I ballet italesættes et stort behov for kontrol og perfektionisme. Koreograferne er professionelle balletdansere som deres primære hverv, derfor drager jeg på deres erfaringer herfra til at illustrere en grundlæggende holdning til udvikling. Som balletdanser er målet at kunne en rolle til perfektion. Afledt deraf fortæller koreograferne at de har et eksekveringsmindset omkring det at lære en rolle. De ved præcis, hvor lang tid det vil tage dem at lære x antal trin til y niveau. Denne tankegang kan deltagerne tage med sig ind i deres rolle som koreograf i form af at ville have kontrol.

J: *"I mean ballet as a culture of course puts a high standard on perfectionism and being always right so of course there's that taboo if you talk a lot about your mistakes, you are viewed... you were viewed as a lesser dancer if you made more mistakes."*

Dette citat illustrerer hvordan den sociale frygt for at se dårlig ud i andres øjne, spiller en stor rolle i relation til at dyrke perfektionisme idet man blev vurderet lavere af gruppen hvis man lavede en fejl. Dette er ikke en sproglig analyse, men skiftet fra nutid til datid i citatet hentyder til at J oplever et skifte i relation til danseres åbenhed overfor fejlbarlighed. Samtidig kan skiftet i tid anses som et forsøg på at rede ansigt ved ikke at kritisere Koreorama og dermed forblive loyal overfor dem. P beskriver balletkulturen således:

L: *"Men jeg tror vi alle sammen nok er lidt kontrolfreaks og gerne vil bare have prøvet et eller andet inden, at vi stiller os i alle situationer."*

Koreograferne har begået sig i et miljø som dansere, hvor det har været værdifuldt at kunne opretholde en facade og holde fejl tæt på kroppen. Det min vurdering at det var betydningsfuldt for James at præsenterer sig godt i mødet med mig. Jeg observerede dette:

Jeg oplever at James er optaget af hvordan han fremstår. Han sidder altid med ret ryg, smiler og nikker når jeg taler, og holder øjenkontakten. Han er meget loyal overfor Koreorama. Tager deres parti, selv når de har gjort noget han blev frustreret over. Jeg får fornemmelsen af, at han siger det, han tror, jeg gerne vil høre.

Da jeg spurgte ham ind til situationen omkring aftenpas, blev det afværget som en misfortolkning:

J: *"I do take the responsibility for interpreting that the way I did"*

Det er interessant at han ikke nævner at være frustreret over dette når L i et interview forklarer mig, at det har frustreret J en del.

L: *"Og jeg ved altså at det har irriteret James, at han var sådan lidt, jamen, hvad nu hvis jeg bare vil have den åben prøve er min første prøve? Så skal jeg også have lov til det."*

J sætter ord på at han selv gerne vil fremstå perfekt:

J: *"well, I mean, I guess it comes from my personal like insecurity with the idea of presenting something that's unfinished. I like to be someone who's right away, like, perfect right away. Results. And it's part of my work here to learn how to deal with not being finished right away."*

Jeg oplevede at denne trang til at fremstå perfekt ikke kun knyttede sig til hans arbejde som koreograf, men også i mødet med andre mennesker, herunder mig selv. James beskriver balletkulturen som en, hvor man bliver ringeagtet, hvis man taler åbent om fejl, dette spejler sig i den måde en snakker om fejl med mig på. Jeg delte en oplevelse jeg havde haft i mit arbejdsliv, hvor jeg følte mig utilstrækkelig og sårbar for at eliciterer en samtale om sårbarhed. Jeg spurgte om han ville dele sådan en oplevelse med mig.

A: *"If it's okay, do you remember an event or a situation where you had that experience or something similar and doesn't have to be equivalent to this. If you're okay with opening about that?"*

J: *"I don't know if I've had an experience quite like that before um, I'm trying to think... Do you mean like an experience where you don't... where like"*

A: *"yeah, where you don't feel like you're what's the word... where you come short basically, where it's a bit vulnerable, where you're like: I tried this and it didn't work and now I tried this and this didn't work and you kind of get into that loop of feeling like you come short and not in...it doesn't have to be... It can be just a simple experience."*

J: *"I don't think I've had an experience exactly like that, I don't think. I've had an experience that's happened to me where I danced for two years on a broken leg that I didn't realize was"*

broken and during that time I was frustrated with my own performance as it felt like it was less than what I knew I could achieve I didn't know why and it was because I physically couldn't because I had a broken leg."

Det at han beskriver et brækket ben som fejl han havde lavet, fortæller noget om hvad han forstår ved en fejl eller sårbarhed. Det taler ind i en retorik om at være stærk og kunne holde en facade, kæmpe igennem smerte. Det at han knytter sårbarheden til noget fysisk og ikke mentalt, kan også indikere at han har svært ved at erkende situationer, hvor han har handlet uhensigtsmæssigt. Her det vigtigt at træde tilbage og huske på at den empiri jeg har, er skabt i den sociale kontekst jeg skabte med J, derfor er min empiri begrænset af hvad han vil dele med mig. Dette kan dog også betyde, at J har svært ved at formidle sårbarhed til omverdenen. GPT handler om at turde at tage interpersonelle risici og snakke åbent om fejl. Jeg spurgte derfor J om han søgte feedback fra sine kollegaer:

A: *"Have you sought feedback from your peers, your colleagues?"*

J: *"I don't know why usually I'm the one that someone will come and ask can you watch this and give me some advice some feedback on it. Yeah, I haven't personally done it yet" "... I tend to be quite self aware so usually a lot of the feedback is internal I can notice if I'm falling out of a turn which way I'm falling and why."*

Det kan på baggrund af ovenstående citat argumenteres for, at der er en forskel mellem det at vide at man bør dele fejl, oplevelser og snakke sammen mod rent faktisk at gøre det. Denne informant har således følelsen af at være i stand til selv at vurdere hvad der er rigtigt og forkert og hvordan vedkommende styrer ud ad en uhensigtsmæssig tangent. Dette viser også hvordan deltagerens behov for kontrol potentielt kan hindre deres evne til at tage interpersonelle risici foran sine kollegaer.

De perfektionistiske tendenser kan stå i vejen for feedback. L beskriver at hun blev lidt opgivende over at få at vide at hun skulle ændre sin koreografi af hendes mentor:

L: *"At gå ind hver dag i rummet og så være sådan: Stryg det vi lavede i går. I dag laver vi noget nyt. Altså hvis jeg var danser til en der gjorde det der så tror jeg jeg ville blive lidt træt fordi det kan godt blive sådan lidt. Puha. Man prøver at huske alt det her koreografi."*

I tråd med det beskrives det at der ikke findes fejl i ballet og kunst:

L: *"jeg tror ikke rigtigt man kan fejle når det kommer til at lave kunst på den her måde, fordi der er ikke nogen, der ved det bedre end dig i princippet."*

Denne kunstneriske tilgang til fejl, kan både opleves som en låst måde at tænke på samt en befrielse. Det kan være svært at tale om eksperimenter, fejl og feedback, hvis koreografen har retten til at definere, hvad der er rigtigt og forkert. Det kan lede til en stor selvstændighed i den kreative proces på godt og ondt. Som nævnt, anses subjektivitet som en af nøglerne til at skabe ny kunst, men samtidig kan det låse den kreative proces, fordi koreografen ikke er klar til at modtage feedback. Derfor er det også relevant at diskutere i hvilken grad perfektionisme kan være en kulturel barriere for at skabe PT.

Koreograferne virker optaget af hvordan de fremstår både som mennesker og koreografer. Dette kan komplicere deres evne til at reflektere over egne svagheder og tage imod feedback. På den anden side er det også det, der givetvis gør, at de kan være succesfulde i balletverdenen, fordi koreograferne har været i miljøer, hvor det var betydningsfuldt ikke at vise for mange fejl.

Masterclass - Psykologisk klima

Masterclass vil skabe PT ved at understøtte spillernes basale psykologiske behov som beskrevet af forskerne Richard Ryan og Edward Deci (2000). Holm beskriver at der er tre behov, der skal dækkes for at spillerne oplever PT:

Holm: *"her snakker vi jo om autonomitet, og vi snakker om samhørighed, og vi snakker om kompetence, som tre nøglebegreber for os, som skal være til stede."*

For at opnå dette foretages der månedlig dataindsamling på spilleres trivsel, stressniveau, motivation og oplevelse af trænerens interpersonelle adfærd. Dette gøres med henblik på at få en indsigt i spillernes mentale helbred, således at klubben kan støtte de spillere, der har behov for det.

Sårbarhed i en machokultur

Holm beskriver at fodbolden er kendetegnet ved en machokultur.

Holm: *"Omkklædningsrummene er hårde i sin retorik, sin humør, sin måde at være sammen på."*

"...der skal du måske helst ikke så meget vise sårbarhed. Så jeg oplever jo, at noget af det mest tabublagte er jo at skulle tale om... indrømme, at du ikke kan klare det. At du ikke har det godt."

Der hersker forskellige oplevelser af kulturen i Masterclass. En fortælling er at det er som at være en del af en familie, en anden fortælling er at det er en machokultur, hvor man ikke viser sårbarhed og en tredje fortælling er at man godt kan snakke om svære ting med sine holdkammerater. Det er forskelligt i hvilken grad spillerne oplever denne machokultur, der bl.a. ikke tillader spillerne at være sårbare. En spiller beskriver det sådan:

M: *"Man gider heller ikke være for sårbar i det omklædningsrum..." "... jeg tror det med at man deler for meget personlig information kan godt komme til at bide en i røven."*

Dette peger på at spilleren ikke oplever PT når det kommer til at være sit autentiske selv udenfor fodbolden. De udviser en stor åbenhed for at tale om fejl og hvad de kan lære når det handler om spillet på banen, men det virker sværere at være menneskeligt sårbar. De oplever givetvis ikke at kunne tage interpersonelle risici i en kultur, hvor man er bange for at blotte sig. Informanten synes ikke selv om denne kultur, men udfordrer den heller ikke.

M: *"det er jo en nederen måde at tingene foregår på, at det er sådan det skal være, men jeg tror bare det er en norm i fodbold"*

Han følger også den diskurs ved ikke at give for meget personlig information og virke "ovenpå" når han er i klubben. Samtidig præsenteres, der er en kontrasterende oplevelse af kulturen på holdet, hvor sårbarhed er velkomment og spillerne bruger hinanden til at håndtere svære perioder.

A: *"Snakker I nogle gange om noget, der kan være lidt svært på holdet?"*

B: *"Ja, det føler jeg. Jeg har jo også haft det svært med spilletid, og det er der også andre, der har. Så kan man jo komme til hinanden. Vi ved alle, hvordan det føles."*

A: *"Ja. Hvordan snakker I så om det? Eller hvad gør I?"*

B: *"Sviner man træneren til, eller... Ja, er sur, ked af det, et eller andet. Det kan være alt."*

A: *"Men du føler godt, at I kan være kede af det sammen?"*

B: *"Det føler jeg godt. Ja. Jeg synes ikke, det er sådan et macho rum, hvor man ikke kan vise følelser."*

Dette viser, hvordan en gruppes kultur kan opleves forskellig alt efter, hvor man befinder sig i gruppen.

Accept af fejl

Ligesom i balletten kan man føle sig ringeagtet i sine jævnaldrendes øjne i Masterclass som beskrevet i vignetten under. De oplever derfor også den psykologiske utryghed, der kan herske på et hold af jævnaldrende.

Vignet 8

Jeg kan ikke blive professionel fodboldspiller uden at fejle. Det er jo også lidt spændene at se om man lykkes eller ej. Jeg tager ligesom risici i mit spil for at opnå den størst mulige succes. Men det er et tosidet svær, fordi selvfølgelig ser det megagodt ud når det lykkes, men når det mislykkes, ser jeg jo ikke særlig fed ud, så kan jeg godt få træneren på nakken. Vi får at vide at det vigtigste vi kan gøre efter at lave en fejl, er at komme med en reaktion.

Der kan muligvis skelnes mellem den faglige psykologiske tryghed omkring fodboldspillet og den personlige psykologiske tryghed til at vise sårbarhed og dele følelser. M beskriver en situation, hvor han håndterede fejl i en kamp:

M: *"Jeg spillede på midten for første gang forleden, hvor jeg lavede nogle fejl i mine vendinger og mit pres, hvor jeg mindede mig selv om at det er nyt for mig at spille på midten og at fejl ville ske, og at jeg bare skal blive ved med at prøve og være modig."*

Dette er eksempel på hvordan fodboldspillerne er opgaveorienterede i mødet med fejl. Der hersker en overbevisning om ikke at skulle ændre det man forsøger på, hvis man fejler de første gange man prøver noget. Det vigtigste for spillerne er ikke fejlen, men reaktionen på den.

Det er én ting at blive opfordret til at være åben omkring sine fejl, være sårbar og tale kritisk og en anden ting at gøre det. Benjamin viser opmærksomhed på hvordan han kan handle for at bidrage til at skabe et psykologisk trygt træningsmiljø ved at vise, at man gerne må lave fejl, rose de nye spillere og opmuntrer dem hvis de ikke havde deres bedste dag:

A: *"Er det sådan, at du gerne vil vise, at man godt må lave fejl, eller hvordan?"*

B: *"Ja, også for at vise, at man godt må lave fejl. Altså... Jeg skal jo ikke råde dem til bare at spille helt sikkert. Så hvis jeg spiller mit spil, så får de jo også lyst til at vise, hvad de kan."*

Der er derfor tegn på at spillerne var opmærksomme på hvordan de selv kunne påvirke kulturen i retning af PT. Dette kan skyldes at fodboldspillerne er vant til at indgå i et hold og skulle bidrage til det hold på en positiv måde. B fortæller at dette er vigtigt for ham, fordi han vil ikke have at yngre spillere, der træner op til hans årgang, føler sig uvelkomne.

Opsamling

Koreograferne beskriver at være i et "*safe space*", hvor de kan træde ud af deres komfortzone og eksperimentere. Perfektionistiske tendenser og et behov for kontrol kan være en barriere for reelt at acceptere fejl som en del af processen mod udvikling. Derudover komplicerer perfektionistiske tendenser og forståelse af fejl som ikkeeksisterende i kunstens verden deltagernes relation til at få feedback.

Fodboldspillerne accepterer fejl som et led i at blive professionel fodboldspiller. En af dem nævner fejl som en naturlig konsekvens af at forsøge på meget svært. De beskriver at anvende coping-strategier som at reagere på fejl. Social frygt for at fejle, kommer særligt fra medspilleres reaktioner, men også publikum og træneren spiller ind her. Denne frygt gør at spillerne bliver mindre risikovillige.

Jeg vil afslutte denne analyse med en gentage, at den empiri jeg har indsamlet, er begrænset af hvad deltagerne føler sig tilpasse i at dele med mig både i interviewene og når jeg har observeret dem. Dette er således ikke udtryk for den endegyldige sandhed. Jeg har baseret min analyse på det empirien har præsenteret mig for og forsøgt at formidle dette transparant og logisk.

Diskussion af analysepointer

Jeg vil nu diskutere hovedpointerne fra min analyse med teori eller forskningslitteratur.

Strategisk formål

Strategi former talentudvikling ved at formidle til hele organisationen, hvad meningen med organisationen er og hvad hvilke værdier, der skal understøttes for at opnå dette (Meyers and van Woerkom 2014). Deltagerne bliver givetvis ikke direkte påvirket af strategien i sig selv, men igennem medarbejdernes operationalisering af den.

Koreorama's strategiske formål er "cause driven" og taler ind i en strømningen indenfor strategisk arbejde, hvor mening er i højsædet (Horan 2020; Rey, Bastons, and Sotok 2019; Sandoghdar and Bailey 2023). Koreograferne bidrag bliver tilskyndet, hvilket er med til at engagere dem. Det strategiske formål internationaliseres af koreograferne, der lægger stor stolthed i at udvikle deres egne visioner.

Dette har sine fordele og ulemper. Overordnet er koreograferne motiverede og opsatte på at udvikle sig og forhåbentlig lave en forestilling til teatret. Samtidig er de elementer af at deres identitet er bundet til deres kunstværker. Kunsten bor, med andre ord, i dem, det handler blot om at finde den frem. Dette virker til at på den ene side at gøre arbejdet meget meningsfuldt for dem. På den anden side virker det til at gøre det meget skrøbeligt for dem at vise deres kunst og få feedback på denne og derigennem forbedre sig. Koreograferne beskriver af at være i Koreorama antyder at de føler sig psykologisk trygge i uddannelsen, specielt når de har prøver kun med danserne. Samtidig har de perfektionistiske tendenser, hvilket præger deres tryghed i at give slip på kontrol og potentielt se fejlbarlige ud.

Masterclass strategi "competence driven" og er orienteret imod hvilken funktion spillerne kan indtage for organisationen (Sandoghdar and Bailey 2023). Dette formål internaliseres i mindre grad af fodboldspillerne, men sætninger som "jeg føler mig som en undersåt" og den udtalte professionstænkning giver indtrykket af at spillerne er en smule låste i det system. Spillerne er i

højere grad end koreograferne optaget af at tilpasse sig klubben og deres træners ønsker. Dette betyder at spillerne i højere grad er optaget af ekstern evaluering. Eksterne præstationskrav er ikke i sig en hæmmende faktor for at skabe GPT, men i dette tilfælde beskriver spillerne ikke en adfærd, hvor de går til deres træner når de oplever udfordringer. Jeg vil derfor argumentere for at de føler sig mindre psykologisk trygke end koreograferne i denne forstand.

Dette gør at der i Masterclass beskrives flere situationer, hvor der er en social frygt for at lave fejl, enten grundet tilskuere, holdkammerater eller trænere. Samtidig beskriver begge spillere at de er accepterende overfor at fejl. Det vigtigste, for dem, er at prøve på det rigtige i situationen, selvom det er svært samt at reagere positivt på hvis det leder til en fejl.

Dette er ikke for at argumenterer for at der er en one-size-fits når det kommer til strategier. Tværtimod, vil jeg argumentere for det modsatte. Maqueira, Bruque, og Uhrin (2018) illustrerer eksempelvis hvordan to forskellige strategiske tilgange til talentudvikling udmønter sig i to meget forskellige strukturer og kulturer, men lige succesfulde målt på økonomisk fortjeneste, resultater i ungdomsårene og antal spillere til førsteholdet.

Struktur

Den største strukturelle forskel mellem de to organisationer er at i Koreorama skal deltagerne ikke "spille kampe". De skal altså ikke færdiggøre en forestilling som den kgl. ballet kan sælge billetter til. Omvendt bliver Masterclassspillerne integreret i både præstations- og udviklingskontekster i form af træninger og kampe. Denne analyse viser dog, at det er mere relevant at tale om hvad der *opleves* som høj- eller lavrisiko kontekster.

I Koreorama er der både strukturelle og magtrelationelle faktorer, der giver koreograferne en forvirring omkring konteksten. Specifikt, beskrives den åbne prøve som betydningsfuld både for koreograferne og danserne, fordi den kunstneriske ledelse deltagere. Dette gør at på trods af at Koreorama forsøger at nedtone dennes betydning kan det argumenteres for at den opleves som betydningsfulde præstationskontekster. Enten i kraft af at de gerne vil vise noget færdigt eller ved

at der under overfladen befinder sig en emotionel frygt for at miste kontrollen. Denne frygt understreges når Koreorama forsøger at hjælpe deltagerne med at planlægge. Jeg vil derfor argumentere for at koreograferne er uklare omkring hvornår de er i en lav- eller højrisikokontekst. Dette skyldes med udgangspunkt i min analyse en dissonans mellem at Koreorama teamet nedtoner presset omkring den åbne prøve (hvor den kunstneriske ledelse deltager) og koreografernes beskrivelser af at ville vise noget færdigt. Som Rogers skriver forekommer der altid vurdering, hvilket koreograferne bemærker og handler efter i denne situation.

Koreograferne møder kun den kunstneriske ledelse ved særlige lejligheder, hvor de skal præsentere noget. Det kan medføre at de ikke føler, at han kender dem tilstrækkeligt til at forstå dem og derfor ikke tager et kvalificeret valg af hvem der udvælges til at lave en forestilling. Samtidig kan denne magtrelation understøtte at deltagerne får et større fokus på sig selv fordi de netop ikke møder deres leder ofte, hvilket gør at de i mindre grad forsøger at please ham. Det understøtter Koreoramas strategi – at udvikle kunstarten igennem deltagerne. Som J siger så gør man kun det ved at udfordre status quo. Det kan være nemmere hvis man ikke er i konstant dialog og under hyppig indflydelse af den kunstneriske ledelse.

Koreorama kunne have valgt at integrere den kulturelle ledelse i projektet. Det kunne styrke relationen mellem koreograferne og den kunstneriske ledelse og dermed øge sandsynligheden for at koreograferne følte sig set og forstået af dem. Koreorama har valgt at adskille udviklingsteamet og udvælgelsesteamet fuldstændig, for at gøre det så trygt som muligt for deltagerne at være i Koreorama. De har altså forsøgt at skabe en lav-risikokontekst. Men dette giver også anledning til usikkerhed blandt koreograferne når den kunstneriske ledelse deltager.

Fodboldspillerne var i en anderledes høj grad afklarede med hvad forskellige kontekster krævede af dem. Det betød at når de oplevede at "have en dårlig dag" i en høj-risikokontekst spillede de mere sikkert for at undgå at lave fejl. Edmondson argumenterer for at man i høj-risikokontekster bør tage fornuftigt bestik af hvornår man kan tage risiko, hvilket stemmer overens med spillernes beskrivelser af at være i en høj-risikokontekst. Dette er dog en udfordring for spillernes udvikling.

Når de trænede med ældre årgange, oplevede de en social frygt for at lave fejl, da medspillerne reagerede negativt på dette. Således opleves det der er tiltænkt at være en lav-risikokontekst, træning, som en høj-risikokontekst, hvor spillerne forsøger at minimere antallet af fejl og mængden af risiko. Der kan ligge en udfordring når spillerne går fra at have trænet op i en periode til at spille med deres egen årgang igen. Den potentielle fare er at det at spille op er prestigefyldt, så når spillerne enten ikke fast kan spille med den ældre årgang og rykkes tilbage til sin normale årgang kan dette føles som et slag i hoved. Den psykologiske tryghed vil givetvis falde, fordi spillerne oplever at være under et præstationspres når de "træner op".

Kampe er i Masterclass øjne også et udviklingsrum. Spillerne nævner også klare intentioner omkring at være modige i kampe og reagere positivt på fejl når de sker, men har svært ved at efterleve det grundet social frygt for at fejle i tilskuere, holdkammerater og trænerens øjne.

Trænerens magt overfor spillerne gør at de beskriver, hvordan de gisner om hvad han foretrækker de udvikler sig i. Spillerne taler ikke direkte med ham om hvad de bør udvikle sig i. Når de gør alt de mener han har bedt dem om føler de sig ikke anerkendt. Samtidig beskriver de at have en god relation til ham personligt og evne til at adskille hans rolle som træner med hans person. De accepterer således, nogle gange modvilligt, hans beslutninger. Dette indikerer et kompliceret ledelsesforhold. Dog vil den manglende kommunikation være et tegn på lav PT mellem træner og spiller.

Jeg vil derfor i tråd med Taylor og kollegaer (2022) argumentere for at spillere ofte oplever at det er utrygt at fejle. Samtidig anerkender de fejls betydning for at kunne udvikle sig, hvilket indikerer et positivt forhold til fejl. I Masterclass fandt jeg en række strukturelle elementer der gør at de føler socialt pres, men i kampe og træninger med egne årgange beskriver de at være åbne for at fejle for enten at udvikle sig eller i bestræbelserne på at spille godt.

På baggrund af min analyse og diskussion vil jeg argumentere for at deltagerne oplever forskellige grader af PT i forskellige præstationsrum. Specifikt, høj PT til prøver kun med dansere og træninger med jævnaldrende. Koreograferne beskriver at kunne eksperimentere med idéer de

ellers ikke ville. Omvendt beskriver fodboldspillerne at være mere udsat for socialt pres fra holdkammerater, tilskuere og trænere til at ikke at lave fejl. Samtidig udviser de potentielt hensigtsmæssige coping-strategier til at reagere positivt på fejl.

Talentudviklingsmiljøer bør vurderes efter i hvilken grad de formår at uddanne mennesker til at blive professionelle (Henriksen 2016). Dette efterlader mig med spørgsmålet: er PT kun værdifuld, hvis den også finder sted i høj-risikokontekster?

Jeg vil afslutte denne del af diskussionen med at reflektere over dette spørgsmål. Henriksen (2016) beskriver hvordan fokus på langsigtet udvikling er et kendetegn ved succesfulde talentudviklingsmiljøer i sport. Derfor er det også værd at stille spørgsmålstejn ved hvad Koreorama's "mikrokosmos" struktur har af betydning for koreografernes langsigtede udvikling. Koreorama kan risikere at deltagerne ikke er forberedte på hvad de skal gøre når de en dag skal lave en professionel forestilling, altså træder ind i et rent præstationsrum. De imødekommer dette ved at give to ugers betalt ekstra prøvetid, hvor de kan få lov at eksperimentere med elementer af forestillingen de er usikre på. Dette vil jeg dog argumenterer for ikke forbereder dem på det at skulle være i det præstationsrum, der følger efter de to uger. Hovedformålet er at lære danserne at danse forestillingen. Deltagerne har haft undervisning i dette aspekt af at være en koreograf, men mangler givetvis den tilstrækkelige erfaring med dette til at føle sig psykologisk tryk i det. Udfordringen ved at udvikle mennesker i et mikrokosmos kan være at de ikke er uddannede til hvad der kræves af dem når de bevæger sig ud fra det kosmos, hvor tingene bliver mere komplekse og uforudsigelige. Koreograferne har været vant til at have kontrol over deres egen udvikling med vejledning og udfordrende opgaver fra deres mentorer. De er givetvis ikke klar til at koreografere mange dansere, dansere der ikke er deres venner og lede et helt hold af medarbejdere.

En af de største barrierer de to organisationer møder i relation til at skabe PT er manglende kongruens mellem prioriteter og reelle handlinger (Smith, Arvinen-Barrow, and Moutry 2023). Eksemplificeret ved fodboldspilleren der føler sig som en undersåt efter han har gjort alt hvad

han synes træneren har bedt ham og så ikke starter inde. Ligeledes for koreograferne når de får nedtonet presset til omkring den åbne prøve, men selv oplever den som en vurderingssituation.

Psykologisk klima

Med udgangspunkt i fodboldspillernes professionstænkning virker fejl i højere grad til at være bundet til det de kan, end den de er. Modsat gør koreografernes identitetstænkning omkring kunst, at de i højere grad binder fejl til den de er.

Overordnet understøtter mine resultater forskningslitteratur omkring perfektionisme og perfektionistiske tendenser i ballet. Specifikt, at elementer af perfektionisme virker normalt i denne kontekst og det kan have u hensigtsmæssige konsekvenser for udvikling (S. M. Nordin-Bates et al. 2014). I tråd med Nordin-Bates og kollegaer (2014) finder jeg også i dette studie en kombination af at perfektion efterstræbes og at kunst er subjektiv og der derfor ikke findes fejl i kunst. Argumentet om at jage perfektion uden at kunne lave fejl virker selvmodsigende. Jeg bliver efterladt med spørgsmålet: hvordan kan noget være perfekt, hvis det ikke kan være andet, fordi forkert ikke findes? Jeg vil argumentere for at dette kan lede til kognitiv dissonans for deltagerne og gøre det svært at navigere efter den "perfekte præstation". Koreograferne befinder sig i en uddannelse, hvor udvikling prioriteres og de skal have lov til at lave fejl, men er samtidig situeret i en kultur, hvor det virker alment acceptabel, at fejl ikke findes i kunst, fordi kunsten er subjektiv.

I nærværende studie fandt jeg at koreografernes perfektionistiske tendenser komplicerede deres forhold til det at fejle. Specifikt, fandt jeg at de knyttede deres person til deres kunst, hvilket gjorde det skamfuldt at få feedback i flere tilfælde. For den ene benægtede han at have lavet fejl, hvor den anden afværgede uvelkommen feedback som upassende eller forkert leveret. Dette falder ind i en række forskning omkring balletdansere. Skam hæmmer vores evne til at lære af fejl, fordi vi knytter fejlen til vores person. Derfor vil fejl blive anset som et angreb på vores ego, hvilket vil forhindre læring (Poczwadowski and Conroy 2002). Dette understøtter forskning, der peger på at balletdansere oplevede mere skam end atleter (Thomson and Jaque 2013; 2016).

Fodboldspillerne accepterede i højere grad fejl. Men rapporterede, i tråd med fund fra Sagar og kollegaer en social frygt for at fejle, særligt når de trænede med ældre spillere eller spillede kampe (2010). Ligeledes beskrev de kontrasterende oplevelser af hvorvidt de følte at de kunne være sårbare i samværet med deres holdkammerater. Dette viser en dynamik, der sjældent belyses i litteraturen omkring PT, nemlig at to individer fra samme hold både kan føle GPT og ikke føle det (Fyhn 2022).

Begge organisationer har kulturelle barriere mod at kunne skabe et psykologisk trygt miljø. I Koreorama er det perfektionistiske tendenser. I Masterclass er det machokultur. Begge afstedkommer at deltagerne skal opretholde en facade når de er i specifikke kontekster i organisationen. Bemærkelsesværdigt er at dette var et bevidst valg for en af fodboldspillerne, hvor det for koreografen ikke blev italesat som en bevidst adfærd.

De machokulturelle tendenser gjorde at en af spillerne forklarede, at han ikke vil vise sårbarhed i gruppen i frygt for at det ville blive brugt imod ham, hvilket understøtter forskning om maskulinitet i fodbold (Gaston, Magrath, and Anderson 2018). Samtidig fortalte den anden informant, at han ofte var sårbar med sine holdkammerater. Dette kan skyldes individuelle forskelle. Men det at førstnævnte eksisterer i Masterclass indikerer, at det er et miljø, hvor det kan være svært at være sit autentiske selv, hvilket er en stor barriere for oplevelse af PT (Edmondson 2020; 2023).

Diskussion

Jeg har forsøgt at forstå både lederens ambitioner for deres talentudviklingsmiljøer og deltagernes beskrivelser af at være en del af disse. Hertil er der en række interessante pointer, der er værd at diskutere. Jeg har prioriteret 1) Hvordan bidrager mine resultater til vores forståelse af teori og litteratur? 2) I hvilken grad er individuel- og gruppepsykologisk tryghed konceptuelt muligt i en high performance kontekst? 3) Bør vi tale om fejl eller er andre begreber bedre?

Teoretisk bidrag

Jeg fandt at medlemmer af samme gruppe både kan føle sig psykologisk trygge til at være sårbare med deres holdkammerater og beskrive ikke at have lyst til at gøre dette. Dette er en nuance af begrebet jeg ikke ser særlig velbeskrevet i litteraturen omkring PT. Jeg vil derfor drage på Fyhns (2022) observation om at GPT er ikke en gennemsnitsværdi af individernes oplevelse, men der er nuancer af i hvilken grad den enkelte oplever GPT i en gruppe, der ellers er kendetegnet ved høj GPT. Derudover kan PT opleves forskelligt af forskellige mennesker i forskellige kontekster, selvom de er en del af samme gruppe. Denne pointe udvider PT fra dets statiske forståelse ofte præsenteret i litteraturen til en mere dynamisk forståelse (Fyhn 2022). Jeg vil med udgangspunkt i min analyse argumentere for at PT kan forstås som et komplekst begreb, der udgøres af mange forhold. Måske er det i denne forstand bedre at anse PT som eksisterende på et kontinuum frem for at være binært begreb (Bowers et al. 2014).

Ligeledes understøtter mine fund lederens betydning for at skabe PT i high performance kontekster (Gosai, Jowett, and Nascimento-Júnior 2023). I begge organisationer havde ledere en potentielt uhensigtsmæssig rolle i miljøet psykologiske tryghed.

Derudover er det interessant at konstatere at koreograferne virkede motiverede engageret og italesatte at være frie til at eksperimentere, men deres læringsadfærd omkring fejl var en hindring for deres udvikling. Omvendt beskrev fodboldspillerne større kendskab til konteksters betydning for deres adfærd og udviste indikationer på at anvende passende coping-strategier. Dette kan

indikere at elementer af sunde læringsadfærde omkring fejl kan finde sted i miljøer med psykologisk utrygge miljøer, og omvendt (A. Edmondson 2020; 2023). Samtidig beskrev fodboldspillerne også en række psykologisk utrygge elementer af miljøet herunder medspilleres adfærd, relation til træneren og socialt pres i kampe (Taylor, Ashford, and Collins 2022; Hofseth et al. 2017).

Psykologisk tryghed i high performance kontekster

Dette studie har forsøgt at forstå begrebet PT i high performance kontekster ved at undersøge to typer af high performance talentudviklingsmiljøer. Begge organisationer har PT som et strategisk formål. Begrebet er dog kun i begrænset omfang tidligere blevet konceptualiseret i high performance kontekster. Derfor finder jeg det relevant at diskutere anvendelsen og overførbareheden af PT i denne kontekst.

Forskning omkring PT i ballet er meget sparsom, derfor bygger min diskussion af PT's anvendelighed i HP, primært fra sportens verden. Dette er dog også blot et spirende forskningsfelt. En anekdotisk indikation på at PT i elitesport har fået stigende opmærksomhed er det faktum at diskussionen af dette emnes anvendelighed i akademiske artikler findes i artikler fra 2022 og frem. Konkret er der udkommet tre artikler om emnet i perioden, hvor jeg har skrevet mit speciale (Liu et al. 2024; Walton et al. 2023; Gosai, Jowett, and Nascimento-Júnior 2023).

Taylor, Collins, og Ashford udfordrer antagelsen om PT er medfødt positivt og stiller spørgsmål ved i hvilken grad man kan anvende begrebet i high performance miljøer (2022a). De anerkender den store empiriske ballast begrebet har i organisationspsykologien, men kalder til flere studier, der undersøger PT i HP. Eksempelvis fremhæver de talentudviklings tendens til løbene at selekttere talenter som en situation, hvor det givetvis ikke vil være fordelagtigt for den enkelte at tage interpersonelle risici, fordi vedkommende ved at de bliver vurderet på deres præstation. I begge kontekster påvirkede ekstern evaluering fra magtfulde personer deltageres villighed til at være sårbar og eksperimentere. I begge kontekster skal deltagerne igennem et "nåleøje" for enten at blive hyret til at lave en forestilling eller blive en del

af førsteholdet, hvilket kan være med til at øge presset på dem. Mine resultater indikerer også at deltagerne i begge HP-miljøer i nogen grad vægtede at levere gode resultater over at udvikle sig i det de oplevede som høj-risikokontekster. Det er en længere diskussion, hvordan talenter bliver rekrutteret og på hvilket grundlag, som ikke er indenfor dette studiets formål. Derudover beskriver Taylor, Collins, og Ashford (2022) at der er en betydelig mængde forskning, der viser de potentielle fordele for talentudvikling at have miljøer, hvor det ikke er medfødt trykt at fejle (Taylor, Collins, and Ashford (2022)). Selvom der ikke er meget forskning af PT i high performancekontekster, er der indikationer på at de opleves som psykologisk utrygge, hvilket mine resultater fra Masterclass delvist understøtter (Taylor, Ashford, and Collins 2022b). Antaget at det i det store hele er bedre at skabe et miljø, hvor det bør være utrykt at fejle, vil jeg her anbefale at understøtte udøverne i denne proces (Taylor, Collins, and Ashford (2022)). Edmondson argumenterer for at dette kræver en reframing af situationen.

Dette peger på at HP-miljøer bør gøre sig overvejelser om hvordan de selekterer og vurdere deres deltagere, hvis de gerne vil understøtte et PT-miljø. Hertil bør ledere af talentudviklingsmiljøer også tage etisk stilling til om de vil skabe miljøer, hvor der vil være kontekster, hvor de ikke accepterer fejl? Dette kunne ende med at være en fejlagtig antagelse – at talentudviklingsmiljøer har brug for kontekster som disse. Kunne man forestille sig, at der er et talentudviklingsmiljø, der kan skabes uden at børn skal være bange for at fejle?

Rice og kollegaer (2022), udtrykker samme skepsis overfor den direkte operationalisering fra organisationer i erhvervslivet til elitesportsmiljøer. De har derfor udviklet "*The Sport Psychological Safety Inventory*", hvilket de argumenterer for kan hjælpe elitesportsmiljøer med at benchmarke og forbedrer psykologisk trygge kulturer. Jeg vil hertil argumentere for at anvendelsen af spørgeskemaer bør understøttes og opfølges af kvalitativ uddannelse af organisation og dens ledelse. Dette er afgørende da mine analyser indikerer at forståelsen af PT kræver en individuel vurdering. Således bør ledere blive uddannet i at understøtte forskellige individers behov i relation til at skabe et PT-miljø. Jeg vil trække på Fransen, McEwan, og Sarkar (2020)'s fund omkring lederens rolle i at skabe PT i en elitesportskontekst. De fandt at ledere i sport kan, ved at skabe en fælles følelse af "os" for holdet, fostrer et PT-miljø, der skaber vejen for optimalt

samarbejde og mental sundhed på holdet. Dette forsøger træneren i Masterclass når han taler om at holdet er en familie. En overbevisning som spillerne også bærer med sig. En "tough love" ledelsesstil beskrevet som *"a range of 'harder' and 'softer' interpersonal approaches that presented the player with clear direction, role clarity and a sense of care."* kan potentiel hjælpe spillerne med at navigere og drage nytte af psykologisk utrygge HP miljøer (Taylor, Collins, and Ashford 2022).

En af kritikpunkter af anvendelsen af PT i HP-kontekster er at det ukritisk fremhæves som positivt og at der mangler en forståelse af begrebet i HP-kontekster. I et Review af PT i sport præsenterer Vella og kollegaer (2022) derfor denne definition af PT i sportskontekster:

"psychological safety in sport is the perception that one is protected from, or unlikely to be at risk of, psychological harm in sport" (s. 15).

Denne definition adskiller sig fra Edmondsons ved explicit at nævne konteksten sport, men også ved at skifte fokusset til sporten som kontekst fremfor gruppen individet indgår i som Edmondson gør (Edmondson, 2018, p. 15). Dette peger i retning af en systemisk forståelse af PT, hvor det anerkendes at sportskonteksten indeholder flere aktører som trænere, forældre, medspillere, klub, forbund som alle har en indflydelse på individets psykologiske tilstand. Vella og kollegaer påpeger en teoretisk svaghed ved begrebet PT i dets cirkularitet. Forstået på den måde at positive interpersonelle relationer både er fortløbende af-, attribut ved- og konsekvens af PT (Vella og kollegaer 2022, s.14). Jeg vil i tråd med dette argumentere for, at der er brug for studier, der undersøger operationaliseringen af PT i HP-miljøer.

Konceptualiseringen af PT i HP er dog så småt i gang med at blive udviklet. Vella og kollegaer (2022) har lavet en tematisk analyse af PT i sport. Her finder de tre kategorier der var særlig interessante at undersøge: attributter, fortilfælde og konsekvenser af PT. På baggrund heraf blev PT konceptualiseret således: *"a continuous, group level construct that is perceived (and reported) at an individual level"*. Praktikere kan tage udgangspunkt i denne konceptualisering når vil designe et psykologisk trygt miljø.

Deng og kollegaer (2019) viste at individualistiske orienteret grupper oplevede i gruppe gennemsnit lavere motivation når de oplevede høj PT, end gruppeorienterede individer i en gruppe. Dette peger på at det kan være nødvendigt for talentudviklingsmiljøer som fodbold og ballet, hvor der kan herske en hver-mand-for-sig-selv kultur, at ændre orienteringen fra et individualistisk mål til et gruppemål. Men dette kan virke praktisk svært at implementere i elitesportskontekster, hvor der størstedelen af deltagerne ikke ender med at blive professionelle (Dugdale et al. 2021). Det er værd at stille sig selv spørgsmålet om spillerne vil acceptere at sætte gruppemål over individuelle mål i en så kompetitiv kontekst.

Ligeledes er forskning omkring PT i ballet begrænset. I et review om mental sundhed i dans påpeger Dwarika og Haraldsen (2023) at der kræves mere viden om PT i denne kontekst for at understøtte danseres mentale helbred.

Der er således indikationer på at PT ikke nødvendigvis kan operationaliseres 1:1 fra organisationspsykologien til high performancekontekster. I en ny meningsartikel er der blevet udarbejdet en teoretisk funderet model af PT i elitesport (Walton et al. 2023). Men der skal mere forskning til for at udbygge best-practice viden. I et multinationale "consensus statement" advokerer Henriksen og kollegaer for at man bør fokusere på at skabe PS for atleterne før-, under- og efter kampe (Henriksen et al. 2020). På baggrund af min analyse vil jeg argumentere for at dette bør udvides til alle høj-risikokontekster, fremfor kampe. Hertil vil jeg understrege at det er individets oplevelse af en kontekst, der konstituerer om den er høj- eller lavrisiko. Således at atleter eksempelvis også får særligt støtte før en træning med en ældre årgang (Henriksen et al. 2020).

Begrebet fejl

Jeg vil gerne afslutte min diskussion med en personlig filosofisk sondring over begrebet fejl i denne kontekst. Dette er baseret på mine refleksioner efter at have engageret mig med PT i HP-miljøer i løbet af mit speciale.

Edmondsons begrebsverden bygger i høj grad på at turde at tage risici og lære af fejl. Tydeligst eksemplificeret ved hendes seneste bogs titel "Right Kind of Wrong – Why Learning to Fail Can Teach us to Thrive". Kernen af hvad der gør psykologisk trygge miljøer succesfulde er deres evne til at lære af fejl. Men hvis vi lærer og udvikler os på grund af fejlen, var det så en fejl i første omgang? Fejl er umiddelbart ikke tilfredsstillende, da dette antager at det var forkert det der skete. Dette kræver at vi til enhver tid, kan forklare hvad der er rigtigt og forkert i en given kontekst. Er det forkert, hvis vi lærer af vores fejl, bliver klogere og bedre mennesker på grund af dem? Jeg tænker på Van Gogh når jeg prøver at beskrive mit argument. Van Gogh havde efter sigende et plaget liv mentalt og økonomisk. Hans kunst var ikke slået igennem, da han levede, men spol små 200 år frem og nu er han en af de største malere i historien. Var hans kunst da forkert dengang? Eller bare rigtig i en forkert kontekst? Nu er han bredt accepteret som en af de mest betydningsfulde kunstnere i europæisk historie. Min pointe er: er det virkelig med ordet fejl, vi vil betegne "*handling som har uønskede konsekvenser eller er i modstrid med gældende regler*"? Her vil jeg lægge vægt på gældende regler. Den betydende faktor for sontring af hvad der er rigtig eller forkert ligger altså i vores evne til at lave regler. Samme logik kan lægges ned over regler som jeg gør med fejl, blot med større effekt. Hvor ofte i historien har vi ikke set at en regel, der tidligere har været anerkendt og efterfulgt nu anses som forkastelig.

Hvis fejlen er et middel til læring, vil jeg mene at den bør have positive konnotationer. Hvis vi antager, at vi ikke kan forudsige hvad der vil være rigtigt eller forkert i fremtiden, må vi acceptere det udfaldsrum, at vi ikke ved om handlingen vi ser som en fejl nu dybest set er rigtig, men at vi blot ikke ved det endnu.

Min næste pointe er: fejlens verden er kompleks og jeg har da også svært ved at acceptere dengang jeg spildte kaffe udover min computer så den gik i stykker som andet end en fejl. Men de ord vi bruger til at beskrive den handling, betyder noget. Ordet fejl er negativt ladet, hvor ordet læring er positivt. Hvis vi skal lære af Edmondsons forskning om GPT og menneskers relation til fejl er det måske at vi ikke skal være bange for dem. Fejlene altså. Når vi betegner fejl "fejl", betyder det at vi giver den handling negative konnotationer. Men dette er ikke hensigten, heller ikke for Edmondson. Hensigten er at vi skal lære at reflektere over årsagerne til at vi ikke

lykkedes med det vi havde til formål. Særligt i kunstens verden virker dette relevant, for hvordan skaber man stor kunst, hvis kunst er subjektivt? Hvis kunsten er ufejlbarlig, fordi den har værdi i sin blotte eksistens, handler kunst så om at skabe noget, der resonere bedst muligt med flest mulige mennesker? Det ved jeg ikke om van Gogh vil mene.

Så hvad har det her med udviklings- og præstationsevne og PT i HP at gøre? Som min analyse indikerer, har lederes smag og præferencer en magt over hvad deltagerne gør uanset om lederen italesætter den eller ej. Med udgangspunkt i ovenstående sontring vil det være mit oplæg til ledere at turde træde ud i det ukendtes udfaldsrum, hvor hverken de eller dem de er leder for definitivt ved hvad der er rigtig eller forkert. Jeg vil opfordre til at være nænsom med at acceptere gældende regler og overbevisninger. Jeg vil opfordre til at acceptere at vi ikke altid gør som vi havde til hensigt, men at dette ikke behøver at betyde, at vi ikke kan efterleve den hensigt, og at fejltrin gør os i stand til at træde rigtigt næste gang. Sjældent er vi gået rigtig uden at gå lidt forkert.

Refleksioner

En kritik af dette undersøgelsesdesign er manglen på resultatmål. PT er et kendetegn blandt højt præsterende grupper af mennesker, derfor havde det været nærliggende at analysere informanternes resultater. Dette har dog ikke været undersøgelsens formål. Jeg er taget udgangspunkt i præmissen at PT forbedrer resultater. Fokus har derfor været hvilke forudsætninger de to organisationer har for at lave et psykologisk tryk miljø, samt hvordan dette beskrives af deltagerne i deres talentudviklingsprogrammer (A. Edmondson 1999; A. Edmondson 2020, s. 74-76).

Jeg ville, hvis jeg skulle gøre dette om, have undersøgt hele organisations psykologiske tryghed samt inddrage viden om ressourcer allokeret til at understøtte dette (R. L. (Kweku A. Smith, Arvinen-Barrow, and Moutry 2023)). Derudover ville jeg have fulgt deltagerne over længere tid for at styrke rapporten med dem.

Anbefalinger

Jeg har i dette projekt bevæget mig indenfor det kritisk realistiske paradigme. Dette paradigme har til formål at forstå sociale forhold og kritisere disse. Derfor er det eftertragteligt at komme med konkrete anbefalinger til de undersøgte miljøer (Fletcher 2017).

Dette studie kan ikke alene informere best-practice af operationalisering af PT HPK'er. Men jeg vil med udgangspunkt i min analyse og forskningslitteraturen liste en række anbefalinger til operationalisering af PT i HPK'er.

Anbefalinger til organisationerne

Inkongruens mellem lederes udsagn og deltageres oplevelser virker til at være en stor barriere for oplevelsen af PT. Jeg vil her komme seks anbefalinger til at imødekomme dette:

- 1) Accepter at vurdering altid finder sted
 - a. Anerkend dette overfor aktører, fordi de vil føle det.
- 2) Metakommunikér
 - a. Som leder bør du rammesætte situationen for dine aktører, således at de ved hvad der forventes af dem og hvad de kan forvente af dig.
 - b. Gennem et kendskab til "fejl-landskabet" kan I præcist kommunikere risiko-niveauet og analysere fejlene således at de bliver til læring.
- 3) Støt udøveres psykologiske tryghed før-, under og efter de indgår i oplevede høj-risikokontekster (Henriksen et al. 2020)
 - a. Dette kræver løbende dialog med deltagerne om hvad de anser som høj-risikokontekster. I miljøer, hvor underviseren, træneren eller mentoren har direkte magt over aktøren, kan man med fordel lade en støtteperson tage denne dialog
 - b. Tilstedeværelsen i en kontekst over tid virker ikke til at sikre en PT i denne, derfor vil jeg anbefale at man uddanner aktører i at håndtere høj-risikokontekster.

- 4) Normaliser og accepter udfordringer med mental sundhed
 - a. Dette kan gøres ved at skabe tydelige rapporteringsprocedurer (Walton et al. 2023)
- 5) Ledere bør gå forrest i indsatserne for at skabe psykologisk tryghed.
 - a. Alle kan – og bør – bidrage til at skabe et psykologisk trygt miljø, hvor medlemmer tør være deres autentiske selv, igennem deres handlinger og ord. Dog spiller magtstrukturer en rolle og ledere bør promovere og håndhæve handlinger og politikker, der understøtter PT for at HPK'er kan lykkes med at skabe et psykologisk trygt miljø (Walton et al. 2023).
 - b. Enkelte studier har vist at Transformational leadership succesfuldt kan bidrage til at skabe et psykologisk trygt miljø (Gosai, Jowett, and Nascimento-Júnior 2023).
- 6) Arbejd med GPT på alle niveauer af organisationen (Smith, Arvinen-Barrow, and Moutry 2023; Walton et al. 2023)

Anbefalinger til deltagerne

- 1) Lær fejllandskabet et kende!
 - a. Reflekter, søg feedback, accepter at fejl sker, analyser årsager (inklusive din egen rolle), udvikl en gameplan (hvad vil du gøre næste gang du står i en svær situation?).
 - b. Fejr din fremgang og eksperimenter!
- 2) Udvikl passende coping-strategier til at håndtere pres, fejl og mental mistrivsel
 - a. Mindfulness baseret praksis er ifølge nogle studier det mest effektive præstationspsykologiske værktøj (Lochbaum et al. 2022).
- 3) Reframe fejl fra: jeg er en fejl til jeg lavede en fejl

- a. Øv dig i at se fejl som et produkt af dine handlinger og ikke din person. Du kan ændre dine handlinger.
- 4) Gå forrest med sårbarhed
- a. Vis dit autentiske selv og stol på at andre vil vise sig deres.

Fremtidig forskning

Der er således en mangel på konceptuel viden om

- 1) Definition af PT i en high performancekontekst
- 2) Byg videre på Waltons konceptualisering
- 3) Udbyg viden omkring ledelsespraksis der understøtter PT i high performancekontekst.
- 4) Best practice eksempler på PT i HP-miljøer

Konklusion

Dette studie fandt at talentudviklingsmiljøer i fodbold og ballet både understøttede og frustrerede deltagernes oplevelse af psykologisk tryghed.

Inkongruens i ledelsesadfærd og deltagernes oplevelser ledte til beskrivelser af psykologisk utryghed og kognitiv dissonans i begge talentudviklingsmiljøer.

I balletten rapporterede koreograferne at føle sig trygge til at eksperimentere med nye idéer og udvikle sig. Dette miljø blev hovedsageligt skabt ved at tilbyde koreograferne lav-risikokontekster at udvikle sig i. Dette stiller dog spørgsmålstegn ved hvorvidt deltagerne er uddannet til at håndtere "den virkelige verden" udenfor talentudviklingsmiljøet. Perfektionistiske tendenser komplicerede deltagernes relation til fejl og feedback.

Talentudviklingsmiljøet i fodbold tilbød et trygt miljø til træninger og i nogle tilfælde kampe, men både det at træne med ældre spillere og kampe blev beskrevet med elementer af utryghed. Her foretrak spillere at "spille sikkert" i frygt for fordømmelse fra holdkammerater, trænere og publikum. Spillerne beskrev at acceptere fejl i både udvikling- og præstationskontekster, og viste

tegn på at anvende relevante coping-strategier for at håndtere fejl. Fodboldspillerne beskriver flere ressourcer til at håndtere høj-risikokontekster end koreograferne.

Med udgangspunkt i disse fund anbefaler dette studie at ledere i talentudviklingsmiljøer bør 1) være kongruente i ord og handling, 2) Understøtte deltagernes psykologiske tryghed før, under og efter de har været i oplevede høj-risikokontekster og 3) Understøtte psykologisk tryghed for hele talentudviklingsorganisationen. Derudover anbefales det at deltagere i talentudviklingsmiljøer undervises i relevante coping-strategier til at håndtere fejl, pres og mental helbred.

Dette komparative casestudie bidrager til viden om psykologisk tryghed ved at advokere for at psykologisk tryghed er et komplekst og dynamisk af begrebet, der udgøres af en række elementer og kan opleves forskelligt af forskellige individer i samme gruppe. Studiet understøtter en forståelse af psykologisk tryghed som et kontinuum fremfor en sort/hvid forståelse.

Studiet opfordrer til mere forskning om best-practice af psykologisk tryghed i high performance kontekster gennem tydelig konceptualisering, operationalisering og definition.

Litteraturliste

- Allen-Collinson, J., Owton, H., & Crust, L. (2016). Opening up dialogues and airways: Using vignettes to enrich asthma understandings in sport and exercise. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 8(4), 352–364.
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2016.1154097>
- Azarian, R. (2011). Potentials and Limitations of Comparative Method in Social Science. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(4), 13.
- Barter, C., & Renold, E. (2000). "I wanna tell you a story": Exploring the application of vignettes in qualitative research with children and young people. *International Journal of Social Research Methodology*, 3(4), 307–323. <https://doi.org/10.1080/13645570050178594>
- Baumeister, R., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. (2001). Bad Is Stronger than Good. *Review of General Psychology*, 5. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Bowers, M. T., Green, B. C., Hemme, F., & Chalip, L. (2014). Assessing the Relationship Between Youth Sport Participation Settings and Creativity in Adulthood. *Creativity Research Journal*, 26(3), 314–327. <https://doi.org/10.1080/10400419.2014.929420>
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: What, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169–186. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x>
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing*. Oxford University Press, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/kbdk/detail.action?docID=1274289>
- Brøndby IF. (2019). ÅRSRAPPORT 2019.
- Brown, B. (2012). *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. Penguin.
- Buljac-Samardžić, M., & Woerkom, M. van. (2018). Improving quality and safety of care in nursing homes by team support for strengths use: A survey study. *PLOS ONE*, 13(7), e0200065.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0200065>
- Burke, S. (2016). RETHINKING 'VALIDITY' AND 'TRUSTWORTHINESS' IN QUALITATIVE INQUIRY How might we judge the quality of qualitative research in sport and exercise sciences? In B. Smith & A. C. Sparkes, *Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise* (pp. 330–339). Taylor & Francis Group.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/kbdk/detail.action?docID=4684241>
- Clark, T. R. (2020). *The 4 Stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Berrett-Koehler Publishers, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/kbdk/detail.action?docID=6029008>
- Côté, J., Baker, J., & Abernethy, B. (2007). Practice and Play in the Development of Sport Expertise. In *Handbook of Sport Psychology* (pp. 184–202). John Wiley & Sons, Ltd.
<https://doi.org/10.1002/9781118270011.ch8>
- Dall Jensen, R., Ravn, S., & Krogh Christensen, M. (2019). Identification and development of talent in surgery: A scoping study across the performance domains of surgery, sport, and music. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), 272–305.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2018-0070>
- DBU. (n.d.). Licensklubber. DBU. Retrieved February 21, 2024, from
<https://www.dbu.dk/turneringer-og-resultater/klublicens/ungdom-drenge/licensklubber/>

- Den Danske Ordbog. (2024). fejl—Den Danske Ordbog. *Den Danske Ordbog*.
<https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=fejl>
- Deng, H., Leung, K., Lam, C. K., & Huang, X. (2019). Slacking Off in Comfort: A Dual-Pathway Model for Psychological Safety Climate. *Journal of Management*, 45(3), 1114–1144.
<https://doi.org/10.1177/0149206317693083>
- Derickson, R., Fishman, J., Osatuke, K., Teclaw, R., & Ramsel, D. (2015). Psychological Safety and Error Reporting Within Veterans Health Administration Hospitals. *Journal of Patient Safety*, 11(1), 60–66.
- Dugdale, J. H., Sanders, D., Myers, T., Williams, A. M., & Hunter, A. M. (2021). Progression from youth to professional soccer: A longitudinal study of successful and unsuccessful academy graduates. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 31(S1), 73–84.
<https://doi.org/10.1111/sms.13701>
- Duhigg, C. (2016, February 25). What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Dwarika, M. S., & Haraldsen, H. M. (2023). Mental health in dance: A scoping review. *Frontiers in Psychology*, 14.
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1090645>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. (2020). *Den frygtløse organisation: Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst* (1. udgave). Djøf.
- Edmondson, A. (2023). *Right Kind of Wrong—The Science of Failing Well*. Cornerstone Press.
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies For Learning From Failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48–55.
- Edmondson, A. C. (2013). *Teaming to Innovate*. John Wiley & Sons, Incorporated.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/kbdk/detail.action?docID=1380170>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological Safety Comes of Age: Observed Themes in an Established Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55–78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Flatgård, G., Larsen, C. H., & Sæther, S. A. (2020). Talent development environment in a professional football club in Norway. 8-15. <https://doi.org/10.7146/sjsep.v2i0.114470>
- Fleetwood, S. (2005). Ontology in Organization and Management Studies: A Critical Realist Perspective. *Organization*, 12(2), 197–222. <https://doi.org/10.1177/1350508405051188>
- Fleming, S. (2013). Social research in sport (and beyond): Notes on exceptions to informed consent. *Research Ethics*, 9(1), 32–43. <https://doi.org/10.1177/1747016112472872>

- Fletcher, A. J. (2017). Applying critical realism in qualitative research: Methodology meets method. *International Journal of Social Research Methodology*, 20(2), 181–194.
<https://doi.org/10.1080/13645579.2016.1144401>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Fransen, K., McEwan, D., & Sarkar, M. (2020). The impact of identity leadership on team functioning and well-being in team sport: Is psychological safety the missing link? *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101763.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101763>
- Fyhn, B. (2022). *SAFE TODAY, TOMORROW, AND TOGETHER: A DYNAMIC PERSPECTIVE ON TEAM PSYCHOLOGICAL SAFETY*.
- Gaston, L., Magrath, R., & Anderson, E. (2018). From hegemonic to inclusive masculinities in English professional football: Marking a cultural shift. *Journal of Gender Studies*, 27(3), 301–312. <https://doi.org/10.1080/09589236.2017.1394278>
- Gosai, J., Jowett, S., & Nascimento-Júnior, J. R. A. D. (2023). When leadership, relationships and psychological safety promote flourishing in sport and life. *Sports Coaching Review*, 12(2), 145–165. <https://doi.org/10.1080/21640629.2021.1936960>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). SAGE.
- Haraldsen, H. M., Nordin-Bates, S. M., Abrahamsen, F. E., & Halvari, H. (2020). Thriving, Striving, or Just Surviving? TD Learning Conditions, Motivational Processes and Well-Being Among Norwegian Elite Performers in Music, Ballet, and Sport. *Roeper Review*, 42(2), 109–125. <https://doi.org/10.1080/02783193.2020.1728796>
- Harrits, G. S., & Møller, M. Ø. (2021). Qualitative Vignette Experiments: A Mixed Methods Design. *Journal of Mixed Methods Research*, 15(4), 526–545.
<https://doi.org/10.1177/1558689820977607>
- Henriksen, K., Schinke, R., McCann, S., Durand-Bush, N., Moesch, K., Parham, W. D., Larsen, C. H., Cogan, K., Donaldson, A., Poczwadowski, A., Noce, F., & Hunziker, J. (2020). Athlete mental health in the Olympic/Paralympic quadrennium: A multi-societal consensus statement. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 18(3), 391–408.
<https://doi.org/10.1080/1612197X.2020.1746379>
- Hodge, K., & Sharp, L.-A. (2016). CASE STUDIES. In *Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise* (pp. 62–74). Taylor & Francis Group.
- Hofseth, E., Pedersen, J., Jordet, G., & Toering, T. (2017). Shame-Coping in Professional Soccer Players: An Exploratory Interview Analysis. *International Journal of Sport Psychology*, 48, 111–132.
- Holck, L., & Stjerne, I. S. (2020). How Inclusive Can Exclusive Talent Management Be? *Managing Talent: A Critical Appreciation*, 107–123. <https://doi.org/10.1108/978-1-83909-093-620201009>
- Horan, T. (2020). *THE ARC OF PURPOSEFUL LEADERSHIP. Leader to Leader, 2020*.
<https://doi.org/10.1002/ltl.20509>
- Ito, A., Sato, K., Yumoto, Y., Sasaki, M., & Ogata, Y. (2021). A concept analysis of psychological safety: Further understanding for application to health care. *Nursing Open*, 9(1), 467–489.
<https://doi.org/10.1002/nop2.1086>

- Järvinen, M., & Mik-Meyer, N. (2017). Kvalitative analysetraditioner i samfundsvidenskabelig forskning. In *Kvalitativ analyse* (1st ed., pp. 9–27). Forfatterne og Hans Reitzels Forlag.
- John, J. M., Gropper, H., & Thiel, A. (2019). The role of critical life events in the talent development pathways of athletes and musicians: A systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*, 45, 101565. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2019.101565>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. SAGE.
- Larsen, C. H., 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>
- Larsen, C. H., Louise, S. K., Pyrdol, N., Sæther, S. A., & Henriksen, K. (2020). A world class academy in professional football: The case of Ajax Amsterdam. 33-43. <https://doi.org/10.7146/sjsep.v2i0.119746>
- Ledoux, J. (2003). The Emotional Brain, Fear, and the Amygdala. *Cellular and Molecular Neurobiology*, 23, 727–738. <https://doi.org/10.1023/A:1025048802629>
- Li, C., Wang, C. K. J., & Pyun, D. Y. (2017). Impacts of talent development environments on athlete burnout: A self-determination perspective. *JOURNAL OF SPORTS SCIENCES*, 18, 1838–1845.
- Liu, J. J., Ein, N., Plouffe, R. A., Gervasio, J., Cyr, K. S., Nazarov, A., & Richardson, J. D. (2024). *Meta-Analysis and Systematic Review of the Measures of Psychological Safety* (p. 2024.02.09.24302562). medRxiv. <https://doi.org/10.1101/2024.02.09.24302562>
- Lloyd, K., & Little, D. E. (2010). Self-Determination Theory as a Framework for Understanding Women's Psychological Well-Being Outcomes from Leisure-Time Physical Activity. *Leisure Sciences*, 32(4), 369–385. <https://doi.org/10.1080/01490400.2010.488603>
- Lochbaum, M., Stoner, E., Hefner, T., Cooper, S., Lane, A. M., & Terry, P. C. (2022). Sport psychology and performance meta-analyses: A systematic review of the literature. *PLoS ONE*, 17(2), e0263408. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263408>
- Lopes Verardi, C. E., Neiva, C. M., Pessôa Filho, D. M., De Oliveira Santos Miyazaki, M. C., Nagamine, K. K., Da Silva Lobo, A. P., Micelli Domingos, N. A., & Furukawa, M. (2012). Coping strategies among Brazilian professional and amateur football players. *Journal of Physical Education & Sport*, 12(4), 413–416.
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: A strategy for qualitative analysis. *Scandinavian Journal of Public Health*, 40(8), 795–805. <https://doi.org/10.1177/1403494812465030>
- Maqueira, J. M., Bruque, S., & Uhrin, Á. (2018). Talent management: Two pathways to glory? Lessons from the sports arena. *Employee Relations*, 41(1), 34–51. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0271>
- Markula, P., & Silk, M. L. (2011). *Qualitative Research for Physical Culture*. PALGRAVE MACMILLAN.
- Massey, W. V. (n.d.). *Differences in shame coping styles and fear of failure among high school aged athletes* [M.S., Southern Illinois University at Carbondale]. Retrieved October 11, 2023, from <https://www.proquest.com/docview/304464987/abstract/5EC04ED1D3EC4F94PQ/1>

- McNeil, D. G., Loi, N. M., & Bullen, R. (2022). Investigating the moderating role of coping style on music performance anxiety and perfectionism. *International Journal of Music Education*, 40(4), 587–597. <https://doi.org/10.1177/02557614221080523>
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Middleton, J. C., & Middleton, J. A. (2017). Review of literature on the career transitions of performing artists pursuing career development. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 17(2), 211–232. <https://doi.org/10.1007/s10775-016-9326-x>
- Miles, M. (2006). New methods for qualitative data collection and analysis: Vignettes and pre-structured cases: International Journal of Qualitative Studies in Education: Vol 3 , No 1 - Get Access. *International Journal of Qualitative Studies in Education*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0951839900030104>
- Mills, A., Durepos, G., & Wiebe, E. (2024). *Encyclopedia of Case Study Research*. <https://doi.org/10.4135/9781412957397>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Nelson, N., Malkoc, S. A., & Shiv, B. (2018). Emotions Know Best: The Advantage of Emotional versus Cognitive Responses to Failure. *Journal of Behavioral Decision Making*, 31(1), 40–51. <https://doi.org/10.1002/bdm.2042>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nicholls, A. R., & Polman, R. C. J. (2007). Coping in sport: A systematic review. *Journal of Sports Sciences*, 25(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02640410600630654>
- Nordin-Bates, S. M., Hill, A. P., Cumming, J., Aujla, I. J., & Redding, E. (2014). A Longitudinal Examination of the Relationship Between Perfectionism and Motivational Climate in Dance. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 36(4), 382–391. <https://doi.org/10.1123/jsep.2013-0245>
- Nordin-Bates, S. M., & Kuytser, S. (2021). High Striving, High Costs? A Qualitative Examination of Perfectionism in High-Level Dance. *Journal of Dance Education*, 21(4), 212–223. <https://doi.org/10.1080/15290824.2019.1709194>
- Owton, H., & Allen-Collinson, J. (2016). Conformers, Contesters, Creators: Vignettes of asthma identities and sporting embodiment. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(6), 699–714. <https://doi.org/10.1177/1012690214548494>
- Palmer, C. (2016). ETHICS IN SPORT AND EXERCISE RESEARCH From research ethics committees to ethics in the field. In B. Smith & A. C. Sparkes, *Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise* (pp. 316–329). Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/kbdk/detail.action?docID=4684241>
- Papathomas, A. (2016). NARRATIVE INQUIRY From cardinal to marginal. . . And back? In B. Smith & A. C. Sparkes, *Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise* (pp. 37–48). Taylor & Francis Group. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/kbdk/detail.action?docID=4684241>

- Partridge, J. A., & Wiggins, M. S. (2008). Coping styles for trait shame and anxiety intensity and direction in competitive athletes. *Psychological Reports*, 103(3), 703–712.
<https://doi.org/10.2466/pr0.103.3.703-712>
- Poczwardowski, A., & Conroy, D. E. (2002). Coping Responses to Failure and Success Among Elite Athletes and Performing Artists. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 313–329.
<https://doi.org/10.1080/10413200290103581>
- Purcell, R., Gwyther, K., & Rice, S. M. (2019). Mental Health In Elite Athletes: Increased Awareness Requires An Early Intervention Framework to Respond to Athlete Needs. *Sports Medicine - Open*, 5(1), 46. <https://doi.org/10.1186/s40798-019-0220-1>
- Reeves, C. W., Nicholls, A. R., & McKenna, J. (2009). Stressors and coping strategies among early and middle adolescent Premier League academy soccer players: Differences according to age. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(1), 31–48.
<https://doi.org/10.1080/10413200802443768>
- Rey, C., Bastons, M., & Sotok, P. (Eds.). (2019). *Purpose-driven Organizations: Management Ideas for a Better World*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7>
- Rice, S., Walton, C. C., Pilkington, V., Gwyther, K., Olive, L. S., Lloyd, M., Kountouris, A., Butterworth, M., Clements, M., & Purcell, R. (2022). Psychological safety in elite sport settings: A psychometric study of the Sport Psychological Safety Inventory. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine*, 8(2), e001251. <https://doi.org/10.1136/bmjsem-2021-001251>
- Ridley, D. (2012). Structuring the literature review. In *The Literature review. A step-by-step guide for students* (Sec. ed., p. Kap.6, s. 98–117). Sage.
- Rogers, C. (1969). The interpersonal Relationship in the Facilitation of Learning. In *Freedom to Learn* (pp. 101–126). Charles E. Merrill Publishing Company.
- Rogers, C. (2011). *On Becoming a Person*. Constable & Robinson.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Sagar, S. S., Busch, B. K., & Jowett, S. (2010). Success and Failure, Fear of Failure, and Coping Responses of Adolescent Academy Football Players. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22(2), 213–230. <https://doi.org/10.1080/10413201003664962>
- Sagar, S. S., Lavalley, D., & Spray, C. M. (2007). Why young elite athletes fear failure: Consequences of failure. *Journal of Sports Sciences*, 25(11), 1171–1184.
<https://doi.org/10.1080/02640410601040093>
- Sagar, S. S., & Stoeber, J. (2009). Perfectionism, Fear of Failure, and Affective Responses to Success and Failure: The Central Role of Fear of Experiencing Shame and Embarrassment. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 31(5), 602–627.
<https://doi.org/10.1123/jsep.31.5.602>
- Sandoghdar, A. L., & Bailey, C. (2023). *Organisational purpose What can we learn from the practitioner literature?*

- Smith, B. (2018). Generalizability in qualitative research: Misunderstandings, opportunities and recommendations for the sport and exercise sciences. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 10(1), 137–149. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2017.1393221>
- Smith, B., & McGannon, K. R. (2018). Developing rigor in qualitative research: Problems and opportunities within sport and exercise psychology. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 11(1), 101–121. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2017.1317357>
- Smith, B., & Sparkes, A. C. (2016). *Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise*. Taylor & Francis Group.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/kbdk/detail.action?docID=4684241>
- Smith, R. L. (Kweku A., Arvinen-Barrow, M., & Moutry, A. (2023). Moving beyond the buzzword: Psychological safety is just as important as physical safety. *British Journal of Sports Medicine*, 57(16), 1009–1010. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2023-106993>
- Taylor, J., Ashford, M., & Collins, D. (2022). Tough Love—Impactful, Caring Coaching in Psychologically Unsafe Environments. *Sports*, 10(6), Article 6.
<https://doi.org/10.3390/sports10060083>
- Taylor, J., Collins, D., & Ashford, M. (2022). Psychological Safety in High-Performance Sport: Contextually Applicable? *Frontiers in Sports and Active Living*, 4.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fspor.2022.823488>
- Thomson, P., & Jaque, S. V. (2013). Exposing Shame in Dancers and Athletes: Shame, Trauma, and Dissociation in a Nonclinical Population. *Journal of Trauma & Dissociation*, 14(4), 439–454. <https://doi.org/10.1080/15299732.2012.757714>
- Thomson, P., & Jaque, S. V. (2016). Overexcitability: A Psychological Comparison Between Dancers, Opera Singers, and Athletes. *Roeper Review*, 38(2), 84–92.
<https://doi.org/10.1080/02783193.2016.1150373>
- Thorpe, H., & Olive, R. (2016). CONDUCTING OBSERVATIONS IN SPORT AND EXERCISE SETTINGS. In *Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise* (pp. 124–139). Taylor & Francis Group.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/kbdk/detail.action?docID=4684241>
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative Quality: Eight “Big-Tent” Criteria for Excellent Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851.
<https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- Vella, S. A., Mayland, E., Schweickle, M. J., Sutcliffe, J. T., McEwan, D., & Swann, C. (2022). Psychological safety in sport: A systematic review and concept analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 0(0), 1–24.
<https://doi.org/10.1080/1750984X.2022.2028306>
- Villemain, A., & Hauw, D. (2014). A Situated Analysis of Football Goalkeepers’ Experiences in Critical Game Situations. *Perceptual and Motor Skills*, 119(3), 811–824.
<https://doi.org/10.2466/25.30.PMS.119c30z0>
- Walton, C. C., Purcell, R., Pilkington, V., Hall, K., Kenttä, G., Vella, S., & Rice, S. M. (2023). Psychological Safety for Mental Health in Elite Sport: A Theoretically Informed Model. *Sports Medicine*. <https://doi.org/10.1007/s40279-023-01912-2>
- Yin, R. K. (2010). *Qualitative Research from Start to Finish*. Guilford Publications.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/kbdk/detail.action?docID=593773>
- Zetland. (2024). *Good Tape—Secure and automatic transcription*. <https://goodtape.io/>

