



Udvikling af klubbens vinderkultur

Michael Jensen

Handlingsplan for optimeringen af træningsmiljøet omkring tumbling i Vestjysk Gymnastikforening

Diplomtræneruddannelse – Eksamensopgave i blok 1
Danmarks Gymnastik Forbund og Vestjysk Gymnastikforening
Idrætshøjskolen i Aarhus
Maj 2011

Antal anslag: 17643 tegn
Antal sider: 7,3 sider

Litteraturliste

Indledning.....	3
Vision.....	4
Mission	4
Værdier.....	4
Beskrivelse af Vgf89 og tumbling	5
Træningsmiljø	5
Handlingsplan	8
Visionær og støttende organisation.....	8
Tumbling udvalg.....	8
Holdleder	9
Styrke vores trænerkompetencer.....	9
Læringsniveauer.....	9
Motivation og glæde.....	10
Planlægning af træning.....	10
Udvikling af træningsmiljøet	11
Målsætninger	11
Mentale færdigheder	12
Selvtillid.....	12
Visualisering og koncentration	13
Spændingsregulering	13
Litteraturliste	14
Bilag 1	15
Bilag 2	16
Bilag 3	17

Indledning

Jeg kunne at vælge at skrive denne opgave om enten forbundet hvor jeg er ansat som landstræner eller om min klub, hvor jeg har været i 10 år. Jeg valgte det sidste, da jeg føler, at klubben efter mange års succes på det sportslige har behov for et udviklingstiltag, som kan udvikle organisationen og træningsmetoderne . Klubben har lige fået ny formand og jeg håber, at han kan være med til at udvikle klubben i fremtiden. Mange af de teorier og idéer som jeg behandler i denne opgave, vil også kunne anvendes i mit arbejde som.

Jeg har i opgaven valgt at tage udgangspunkt i en nyudviklet vision for tumbling i klubben. Ud fra denne vision vil jeg komme med forslag til, hvordan klubbens organisation omkring deres tumblinghold kan forbedres og hvilke træningsmæssige udviklingstiltag, vi kan gøre på det pædagogiske, didaktiske og psykologiske område.

Jeg har valgt at begrænse mit fokus til at omhandle vores tumblinghold i klubben, da det er dette område jeg beskæftiger mig med og klubbens eneste aktivitet med konkurrencedeltagelse. Primært vil fokus ligge på vores talent- og elitehold, men glimtvis vil jeg behandle specielt trænerudviklingen på vores grund- og boblerhold (begynderkonkurrencehold).

Inden jeg fremsætter handlingsplanen vil jeg lave en kort analyse af klubbens organisation og træningsmiljø. Ud fra denne analyse vil jeg i handlingsplanen komme ind på, hvilke tiltag jeg syntes man burde iværksætte til august 2011.

Der vil være nogle punkter under missionen som ligger udenfor denne opgaves område, men jeg har medtaget dem da de er en vigtig del af den samlede vision for klubbens kommende udvikling.

Vision

- At være Danmarks bedste træningsmiljø for at udvikle sig fra talent til den internationale senior elite for både mænd og kvinder.

Mission

- Være Danmarks førende klub inden for tumbling.
- Skabe en struktur i klubben der støtter op om talenter og elite samt sikre plads til børnegymnastik og begyndere.
- Sikre et økosystem af trænere i klubben, der gør at eliten tager sig af talenterne. Sørg for uddannelse og giv dem ansvar.
- Tiltrække og udvikle de bedste trænere til vores hold på alle niveauer.
- Førende inden for træning af gymnasternes tekniske, fysiske og psykologiske færdigheder.
- Være repræsenteret på junior- og seniorlandsholdet med både mænd og kvinder.
- Tilbyde de mest attraktive rammer og træningstilbud.
- Være synlige udadtil i forhold til vores kvaliteter og tilbud.
- Afholde de bedst organiserede konkurrencer med det højeste nationale niveau.

Værdier

- **Ansvarlighed** – bevidst om sit ansvar uanset om man er leder, træner eller medlem.
- **Dynamisk** – parat til at udvikle sig, følge med tiden og afprøve nye idéer
- **Engageret** – involverer sig i klubben og holdets aktiviteter
- **Sammenhold** – støtte op omkring træningsmiljøet i klubben og bidrage med de evner og kompetencer man besidder.
- **Ambitioner** – lyst til at udnytte sine evner og stræbe efter at udvikle sig.
- **Tolerance** – Alle skal have en chance
- **Motivation** – acceptere at vi ikke alle motiveres af det samme. Lær at kende din og andres motivationsfaktorer.

Beskrivelse af Vgf89 og tumbling

Vestjysk gymnastikforening er opstået i 1989 som en udspringer af Holstebro Gymnastikforening, der var enerådende i Holstebro indtil da. Klubben startede i 2001 op med en ny gymnastikdisciplin på programmet: Tumbling. Tumbling var en relativt ny gymnastikdisciplin i Danmark og havde kun været her i 5 år. Tumbling er kendt som springgymnastikkens Formel 1 med store og kraftfulde spring efter hinanden på en 25 meter fiberbane.

Allerede i 2003 havde klubben kvalificeret 2 piger til Junior VM i Tyskland og



Billed 1 - Fiberbane

klubben besluttede sig for, med hjælp fra forældre, at investere i en 25 meter fiberbane så klubbens gymnaster kunne være ordentligt forberedt og klubben selv kunne afholde konkurrencer.

Siden da har klubben været repræsenteret ved alle junior VM og EM's, alle senior VM's siden 2007 og alle senior EM's siden 2008. Vi har taget medaljer ved junior VM de sidste 3 gange og klubben har været dominerende nationalt, specielt på pigesiden, de sidste 4-5 år.

Træningsmiljø

Træningsmiljøet i klubben har altid fokuseret på at tumblerne udvikle sig forhold til deres egne kompetencer. Tumbling er en individuel sport og vi har altid sammensat vores hold efter deres tekniske og fysiske niveau samt deres modenhed.

Denne sammensætning har betydet vores elitehold består af de bedste gymnaster i hver sin aldersgruppe, hvilket fx i år har givet en trup bestående af 20 personer fra 12 årige piger til drenge i 20'erne. Hver især er de blandt de bedste i deres årgang og har vist at de er modne nok til at træne med på eliteholdet.

Denne sammensætning stiller store krav til planlægningen af træningerne, da udøverne er på forskellige stadier af deres udvikling. Samtidig har det også

betydet at de unge talenter hele tiden har trænet med deres idoler og eliten er blevet gjort til rollemodeller. Dette miks har vist sig at være leveringsdygtigt af flere elitespringere og dygtige trænere.

Vores talenthold er bygget op på samme måde men med et lavere niveau og en lavere gennemsnitsalder. Trænerne på talentholdet er hentet fra eliteholdets udøvere, hvilket sikrer at gymnasterne bliver trænet teknisk og fysisk godt, men der ligger et udviklingspotentiale inden for den pædagogiske, mentale og planlægningsmæssige del af træningen.

En spørgeskemaundersøgelse lavet i foråret 2011¹ af tumblerne på eliteholdet viste at de i høj grad befinder sig i et mestringsklima med opgaveorienteret motivation. Flere af de bedste tumblere efterfølgende fortalte at de ikke har nogle specifikke resultatmål, men er meget fokuseret på præstations og procesmål. De har springkombinationer, som er deres drømmeøvelser og det er det, som motiverer dem til træning. Der hvor konkurrenceklimaet kommer ind i billedet er i høj grad når det drejer sig om at være bedre end vennerne fra klubben og landsholdet.

Som opstartshold i klubben har vi et grundhold og et boblerhold. Boblerholdet et niveau over grundholdet men begge en form for begynderhold.

Baggrunden for dette udviklingstiltag er, at elitearbejdet i klubben primært har været baseret på enkeltpersoners lyst og vilje til drive projektet fremad med hjælp fra forældreforeningen.

Disse personer har været trænerne med ansvaret for den daglige træning på klubbens elitehold og senest på klubbens talenthold. Hvis denne udvikling skal vare ved og udvikles i fremtiden er det nødvendigt, at organisationen omkring holdene forbedres og at der skabes et bedre samarbejde mellem trænerne.

Jeg har som elitetræner selv siddet og lavet arbejde på alle ledelsesniveauer, og klubbens bestyrelse har aldrig været involveret. På det operationelle niveau har der været flere trænere tilknyttet andre hold, men der har ikke været nogen form for taktiske ledelse til at udstikke en målsætning eller vision.

Indtil nu har trænerne stået for alt omkring et hold inkl. arrangere kørsel, opvisninger, træningssamlinger, dragter, rykke for kontingent osv., hvilket

¹ Bilag 1 + 2: Succesfuld og Sportsligt klima

betyder at den tid går fra planlægning og udvikling af selve træningerne på holdet.

Trænerne får tildelt et stort ansvar og klubben er god til at bakke dem op i problematiske situationer, men hvis vi skal blive ved med at udvikle os skal samarbejdet imellem trænerne og strukturen være klar.

Ved at fritage trænerne for administrative opgaver kan de i stedet fokusere på at udvikle og inddrage nye fokusområder, fx sportspsykologi.

Vores nuværende trænerrekruttering kommer primært fra nuværende eller tidligere tumblere. Disse personer har stor sportsspecifik viden, men mangler oftest nogle pædagogiske kompetencer til at undervise, planlægge og differentiere deres træningsmetoder.

Handlingsplan

Handlingsplanen skal søge at afdække de udviklingsmuligheder der ligger i klubbens tumblingafdeling samt at bevare de styrker den allerede har.

Handlingsplanens mål er at iværksætte tiltag, som styrker tumbling afdelingens profil og skaber rammer og processer, der gør det muligt at skabe det bedste træningsmiljø.

Visionær og støttende organisation

Jeg ønsker, at der fremsættes en klar og samlet vision for tumblingholdene i klubben. Visionen skal bakkes op af bestyrelsen og den skal bruges til at forme de tilbud klubben tilbyder. Visionen skal være med til at skabe en rød tråd i klubben, der danner grundlag for det samarbejde og forståelse for de ting der arbejdes med på holdene, uanset om man er begynder på grundholdet eller en etableret del af eliteholdet. Ved at visionen klar og tydelig for alle gør man det samtidig legitimt og nemmere at tage valg på både taktisk og operationelt niveau, når man har visionen at forholde sig til.

For at visionen skal lykkedes skal bestyrelsen i form af vores formand og teamchef være med til at præge og støtte nuværende og kommende trænere.

Tumbling udvalg

For at skabe et forum² hvor de taktiske beslutninger kan drøftes vil jeg danne et tumblingudvalg bestående af :

- De ansvarlige trænere
- Teamchefen
- Formanden for bestyrelsen
- Formanden for forældreforeningen
- Holdledere

Dannelsen af et tumblingudvalg kan skabe et forum der sikre at klubbens visioner og værdier bliver efterlevet og vil styrke klubånden i det fælles projekt at skabe Danmarks bedste træningsmiljø.

² Se bilag 3: Organisationsstruktur

Holdleder

For at kunne forbedre vores træninger er vi nødt til at begrænse de administrative opgaver der er på det operationelle niveau hos trænerne så de får mere tid til at udvikle deres træningsmetoder.

Der bør tilknyttes en holdleder til hvert hold (en holdleder kan måske have 2 hold), som kan tage sig af de opgaver, der er i forbindelse med et hold. Det kunne være opgaver som:

- Arrangere kørsel til opvisninger og konkurrencer
- Tilmelding til konkurrencer
- Alt omkring dragter (prøvestørrelser, betaling osv.)
- Informationer fra forældreforeningen

Til den mundtlige del ønsker jeg at komme ind på hvilke kompetencer og ledelsesprofiler der er brug for i denne struktur. Jeg vil tage udgangspunkt i Ichak Adizes lederroller.³

Til implementeringen af den nye struktur og de forandringer det medfører vil jeg anvende Kotters fasemodel⁴ til at sikre en succesfuld overgang.

Styrke vores trænerkompetencer

Kilden til succes i fremtiden er udviklingen af vores trænere så både eliten og bredden bliver trænet af trænere, der besidder en indsigt og forståelse for både de tekniske, fysiske egenskaber samt evner at planlægge såvel daglig træning som sæsonplan, der motiverer de unge.

Læringsniveauer

Mange af vores trænere er selv tidligere eller nuværende udøvere og baserer mest deres trænergerning på de erfaringer de selv har haft. Jeg overværer indimellem træningerne på talent- og boblerholdet, som ledes udøvere jeg selv træner på eliteholdet. Her ses det at de i høj grad benytter sig af samme træningsmetoder og ikke får tilpasset og differentieret til deres udøvers niveau. Vi skal udstyre vores trænere med redskaber der hjælper med at planlægge og tilpasse træningen til målgruppen. Trænerne besidder en masse kvalifikationer

³ Ledelse teori & praksis, Knærkegaard og Steenstrup, 2009, side 49

⁴ Knærkegaard og Steenstrup, 2009, side 55

og paratviden, men de evner, eller er ikke opmærksomme, på at omstille det til situativ viden og hæve deres læringsniveau til kompetenceniveau.⁵

Motivation og glæde

I forhold til at opnå glæde⁶ og motivation på hvert enkelt hold skal vi som trænere blive bedre til at kende vores udøvere. Her tænker jeg specielt på at hver enkelt udøver kan motiveres af forskellige motiver⁷ og at vi som trænere ikke altid har dette for øje, når vi planlægger vores træninger og sæsonplaner. Undersøgelsen⁸ udført på eliteholdet i foråret 2011 viser i højere grad at udøverne motiveres af at arbejde med opgaveorientering end konkurrenceorientering. Vi skal derfor specielt på talent- og eliteholdet blive bedre til at arbejde med individuelle målsætninger, hvor udøverne og trænerne sammen finder ud af, hvordan de oplever glæde ved træningen og hvad der motiverer dem til at bruge så meget tid på træningen.

Planlægning af træning

Med en opgradering af træneres kvalifikationer til kompetencer og en øget viden om, hvad der motiverer udøverne kan vi nu i trænerteamet planlægge træningerne på et bedre grundlag.

Til planlægningen af træningen kunne vi anvende en model som relationsmodellen⁹. Fordelene ved brugen af denne metode er, at den er simpel opbygget og sætter fokus på at man ikke bare direkte kan overføre den træning man selv har oplevet til yngre udøvere. Nu bliver trænerne nødt til at vurdere udøvernes læringsforudsætninger, rammerne for træningen samt målsætningen for udøverne og holdet før de planlægger indholdet i træningerne.

I forhold til læringsproces og evaluering skal vore trænere kende til betydningen af begreberne flow¹⁰, zonen for nærmeste udvikling¹¹, læringscyklus¹² og lederroller.

⁵ Læreprocesser gennem struktureret refleksion, Engell og Hansen, 2009, side 11

⁶ Jagten på glæden, Kissmeyer, 2009, side 33

⁷ Team Danmark, Aldersrelateret træning, Team Danmark, side 93

⁸ Bilag 1: Succesfuld

⁹ Team Danmark, Aldersrelateret træning, Team Danmark, side 109

¹⁰ Gyldendals Idrætspsykologi, Henriksen, Hansen og Hansen, 2010, side 181

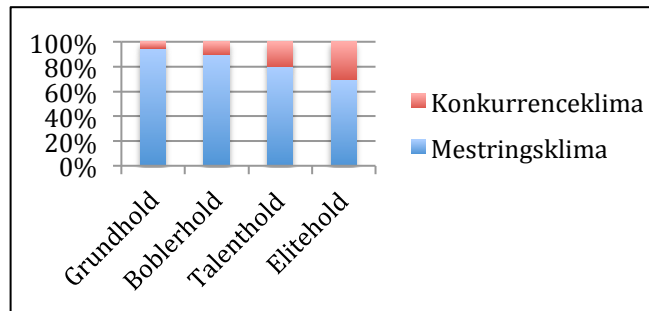
¹¹ Henriksen, Hansen og Hansen, 2010, side 120

¹² Henriksen, Hansen og Hansen, 2010, side 119

Jeg vil til den mundtlige del komme ind på hvordan trænerne kan arbejde med praksisfællesskaber på holdene samt, hvilken form for ledelse, der kunne anvendes på holdene.

Udvikling af træningsmiljøet

Træningsklimaet i klubben er i høj grad et mestringsklima¹³. Ved Senior DM afholdt i år blev en af vores bedste tumblere nr. 2 til konkurrencen og på vej hjem var han tydeligt utilfreds med



Billed 2 - Fordeling af motivationsklima holdvis

ikke at have lavet en ønsket øvelse optimalt. Det havde intet med placeringen at gøre, men han ville bare gerne have lavet den øvelse. Placeringen betød intet i forhold til øvelsen. Denne form for træningsklima vil jeg meget gerne bibeholde men tilføre en smule konkurrenceklima på eliteholdet.

Målsætninger

Som redskab til at videreudvikle vores træningsmiljø ønsker jeg at der på både talent- og elitehold bliver arbejdet med individuelle målsætninger for udøverne. Målsætninger er noget vi allerede arbejder med, men det er på et løst og ustruktureret grundlag og ofte kan der være tale om ikke målbare mål som fx at forbedre en *dobbeltback*.¹⁴

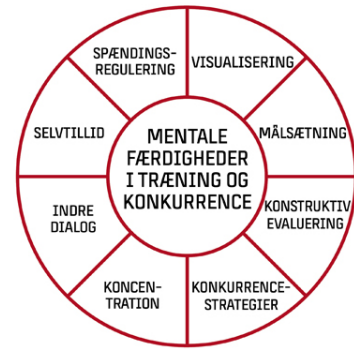
Det primære fokuspunkt i målsætningsarbejdet vil være med at skabe nogle præcise og gode præstations- og procesmål. Jeg tror på, at dette er kernen i vores udviklingsarbejde, som kan være med til at forbedre de daglige træninger med øget retning og fokus. For de bedste og dem på eliteholdet ønsker jeg at medtage resultatmål som en vigtig del af målsætningsarbejdet.

¹³ Bilag 2: Sportslige klima

¹⁴ Dobbeltroterende baglæns salto

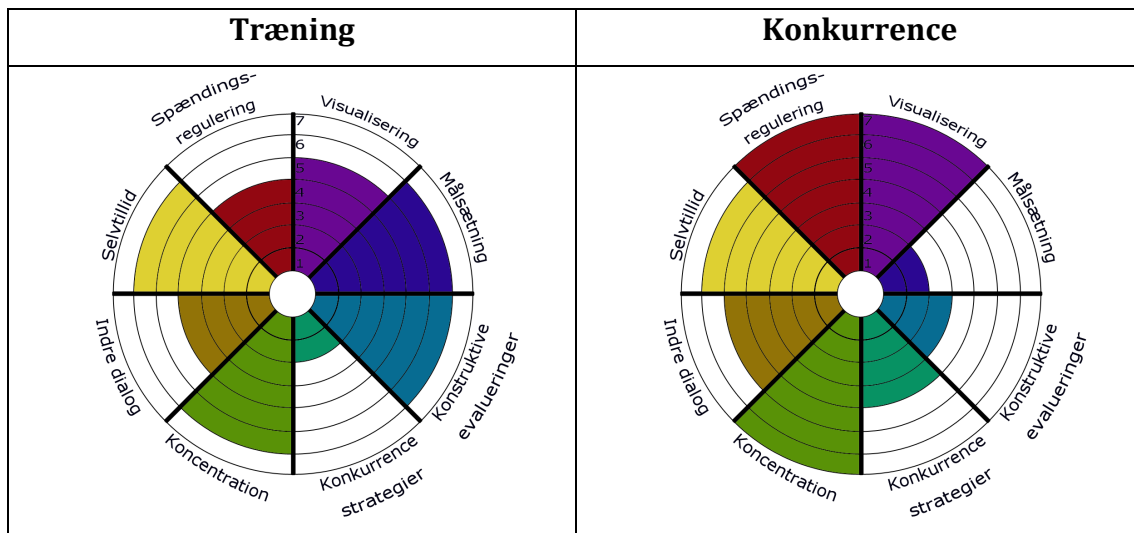
Mentale færdigheder

Et af de største udviklingsområder inden for tumbling både nationalt og klubmæssigt er sportpsykologi. Det arbejde og den træning af de færdigheder der bliver udført kan i bedste tilfælde beskrives som ustruktureret. Vi skal tage udgangspunkt i Team Danmarks sportpsykologiske model¹⁵ og i første omgang bør vi begrænse os til at implementere elementer fra *det mentale hjul*.



Billed 3 - Det mentale hjul

Jeg har lavet en vurdering af vigtigheden af de færdigheder der kræves i tumbling og dannet en mental kompetenceprofil¹⁶ i forhold til træning og konkurrence.



I forhold til vores træningsmiljø og evnen til at præstere i konkurrencer så bør vores fokus inden for den mentale træning næste år være selvtillid og koncentration samt spændingsregulering og visualisering. (*Målsætning og evaluering har jeg tidligere nævnt*)

Selvtillid

Selvtillid er en vigtig del af tumbling. Hvis man ikke tror på sig selv vil man aldrig kaste sig ud i de springserier, der er en del af sporten. Her ser jeg specielt et stort udviklingspotentiale for vores kvindelige udøvere som oftest er dem der

¹⁵ <http://teamdanmark.dk/CMS/cmsdoc.nsf/content/tdwb7q3c8q>, 2011

¹⁶ Team Danmark, Introduktion til mental træning, Team Danmark, Kopiark

oplever frygt for et moment, mens drengene mere kan komme i den tvivlende rolle i en periode med dårlige træninger, som gør at momentet udføres dårligt.

Visualisering og koncentration

En af metoderne til at opbygge selvtilliden er brugen af visualisering.

”Visualiseringen kan være med til at øge koncentrationen og ved at visualisere tidligere succeser genskabes den kropslige fornemmelse, der kendetegner præstationen”¹⁷.

Spændingsregulering

At finde det rette spændingsniveau når der skal præsteres kan være meget svært for mange unge udøvere. Nogle udøvere er fantastiske til træningerne mens de kikser gang på gang i konkurrencerne. Andre har det omvendt hvilket er lige så problematisk. De der kun yder deres bedste til konkurrencerne når aldrig deres maksimale potentiale, mens de andre oplever mange nederlag til konkurrencerne, som kan føre til lav selvtillid og i yderst konsekvens lavt selvværd.

For at dette fokuspunkt kan realiseres i fremtiden skal klubbens trænere (talent- og elitehold) tage Team Danmarks sportpsykologiske grundkursus for trænere¹⁸. Vores samarbejdspartner Holstebro Elitesport vil desuden oprette en gruppe med de bedste talenter fra forskellige idrætsgrene, som skal have ekstra fokus på mentaltræning. Her er det vigtigt at vi deltager med både udøvere og trænere så vi kan få så meget erfaring som muligt. Denne erfaring skal overføres til de andre hold trænere arbejder med i hverdagen.

I den mundtlige del vil jeg komme ind på hvordan vi i praksis kan arbejde med at implementere vores øget fokus ud fra målsætninger og visualiseringer i trænings- og konkurrencesituationer.

¹⁷ Henriksen, Hansen og Hansen, 2010, side 60

¹⁸ Team Danmark, Introduktion til sportpsykologi for trænere, Team Danmark

Litteraturliste

- Engell, Christian og Hansen, Torben, **Læreprocessor gennem struktureret refleksion**, 2009, Oslo-Akilles
- Henriksen, Kristoffer, Hansen Morten og Hansen Jakob, **Gyldendals Idrætspsykologi**, 2010, Gyldendal
- Kissmeyer, Lise, **Jagten på glæden**, 2009, Syddansk Universitetsforlag
- Knærkegaard, Pia Lindkvist og Steenstrup, Henrik, **Ledelse i teori & praksis**, 2009, Academica
- Team Danmark, **Aldersrelateret træning, 2005**, Team Danmark
- Team Danmark, **Introduktion til mental træning**, Team Danmark, Kopiark
- Team Danmark, **Introduktion til sportpsykologi for trænere**, Team Danmark, kopiark

Bilag 1

Succesfuld

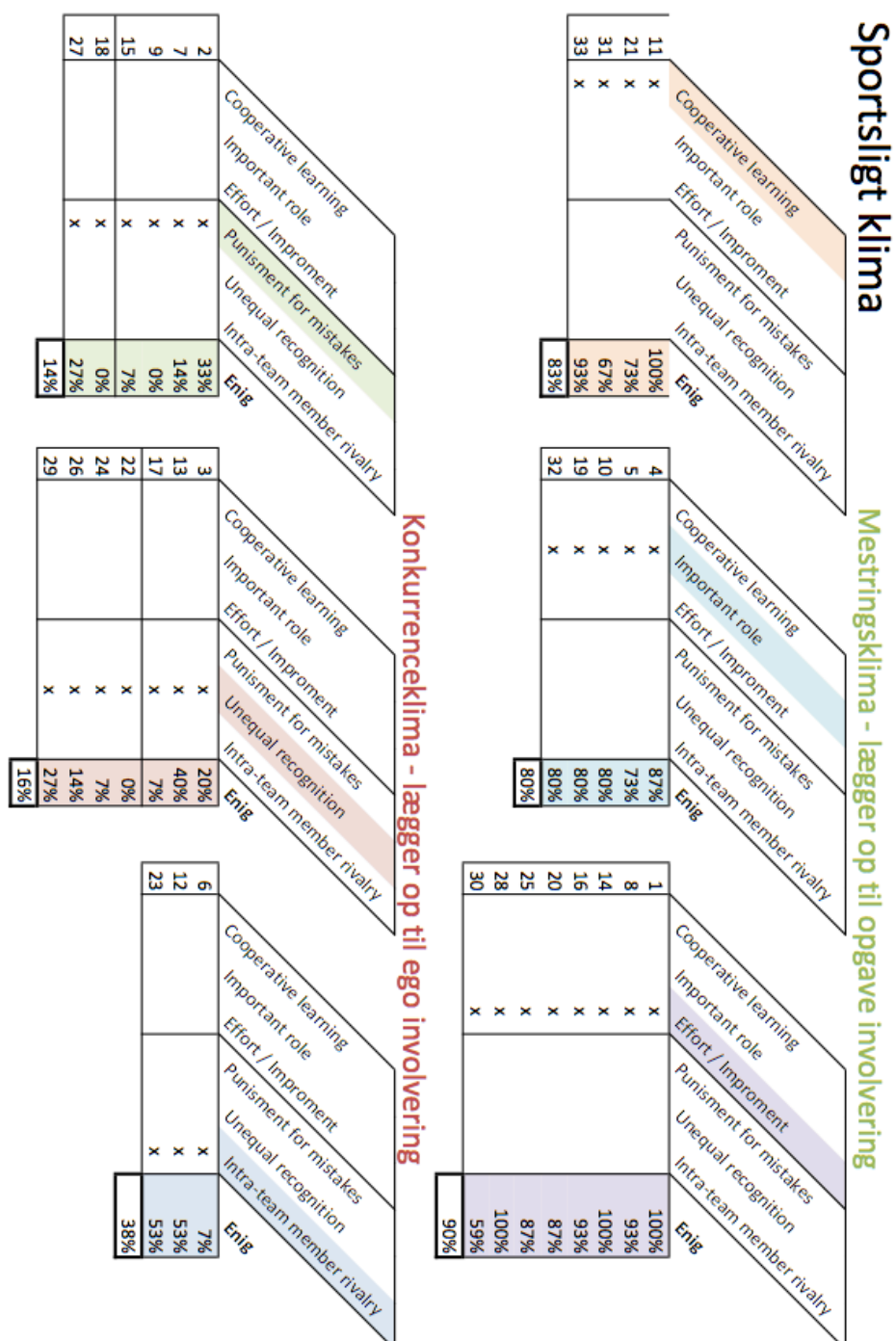
Opgaveorienteret

4 Jeg arbejder hårdt	opgave	94% enig
5 Jeg viser klar personlig forbedring	opgave	100% enig
6 Jeg gør mit allerbedste	opgave	87% enig
9 Jeg overvinder vanskeligheder	opgave	82% enig
10 Jeg når et mål jeg har sat for min egen præstation	opgave	100% enig
13 Jeg præstere op til mit bedste	opgave	100% enig
14 Jeg ved at anstrenge mig lærer en ny færdighe	opgave	94% enig

Konkurrenceorienteret

1 Jeg er den eneste som kan færdigheden	konkurrence	70% enig
2 Jeg er bedre end andre	konkurrence	64% enig
3 Jeg er den bedste	konkurrence	64% enig
7 Jeg udkonkurrere mine konkurrenter	konkurrence	75% enig
8 Jeg udfører noget andre ikke kan	konkurrence	69% enig
11 Jeg vinder	konkurrence	81% enig
12 Jeg viser andre mennesker jeg er den bedste	konkurrence	38% enig

Bilag 2



Bilag 3

