

EVALUERINGSRAPPORT

**BUESKYDNING DANMARK**

EVALUERING AF ELITEARBEJDET

2013 – 2016



DECEMBER 2016

**ANALYSE OG FORTOLKNING****Indledning**

Bestyrelsen for Bueskydning Danmark har bedt mig foretage en evaluering af forbundets elitearbejde i perioden 2013 – 2016. I nyhedsbrev af 11. oktober 2016 står der blandt andet: ”Formålet med disse evalueringer er at få fastslået, hvad der var godt og hvad, der ikke var, i det elitearbejde, der har fundet sted.”... ” Hvad har vi gjort godt og hvor skal vi forbedre/ændre for at dansk bueskydning fortsat kan udvikle sig og holde sig på toppen af bueskydning på verdensplan.”...” Umiddelbart i forlængelse af samtalerne vil vi invitere klubberne til et fællesmøde med Nicolaj, hvor de klubber, der måtte have interesse, får mulighed for at fremkomme med deres kommentarer til elitearbejdet.”

**Metode**

Evalueringen har taget udgangspunkt i en SWOT-analyse, hvor jeg (primært i uge 45, 2016) via 21 samtaler face-to-face, fire over Skype og to over telefon har interviewet skytter, ledere/trænere samt eksperter fra Team Danmark. Alle interviewede har haft mulighed for at supplere samtalen med skriftlige input, hvilket de fleste har gjort. Efterfølgende er de skriftlige input og mine noter sammenskrevet til den form, som rapporten har fået, og som er sendt **fortroligt** til bestyrelsen primo december 2016.

Rapporten er udarbejdet med respekt for den anonymitet, der er lovet for de, der har udtalt sig. Men rapporten kan ikke offentliggøres, da nogle af de personer, der citeres i rapporten, udtaler en skarp kritik mod navngivne personer.

Det, der bliver offentliggjort, er således min analyse og fortolkning af det, som jeg har oplevet i forbindelse med evalueringsprocessen.

Søndag den 13. november afholdt jeg et tre timers evalueringsmøde med i alt 13 repræsentanter fra følgende klubber: Arcus, Esbjerg Archery, Fredericia, Køge, TIK, Viborg, Aalborg og Aarhus. Noterne fra dette møde er skrevet ind i et SWOT-skema sidst i denne analyse og fortolkning som et ”eget notat”.

Materialet til mødet kan findes på forbundets hjemmeside:

<http://bueskydningdanmark.dk/wp-content/uploads/2016/10/Evaluering-ramme-og-form.pdf>

Bestyrelsen har bedt mig om at uddybe og perspektivere min analyse og fortolkning på ”Møde om Evaluering af elitearbejdet 2013 – 2016”, som bliver afholdt søndag den 22. januar kl. 10 – 15 i Odense.

7. januar 2017/  
Nicolaj Holmboe

**ANALYSE OG FORTOLKNING****Analyse og fortolkning****Følelser**

Elitesport er i høj grad forbundet med følelser. Man træner og kæmper, vinder og taber, bliver udtaget og valgt fra, jubler og græder, tænker og taler... etc. Og der er – og har været – mange følelser på spil i forbindelse med denne evaluering.

De store krav til træningsmængde i bueskydning sætter skytterne under pres, hvis de samtidig vil leve et ”normalt liv” med skole/studier/arbejde, familie/børn/venner/kæreste – og helst vil det hele så godt som muligt.

Den samlede ugentlige påvirkning eller belastning skal stå mål med den kontekst den enkelte skytte befinder sig i. Det tager tid det hele, og man skal prioritere, hvis man vil være med. Bueskydning er en ”mængdesport”, når det gælder krav til træningsindsats, og det kræver meget!

Springet fra ungdom/talent til senior/elite er markant, og det kan være svært rent fysisk at holde til den øgede træningsmængde og rent mentalt at stå for presset.

Der ligger en udfordring i at få skabt den samlede røde tråd i hele processen fra ung skytte -> talent -> national elite -> europæisk elite -> til international elite. Det er en lang og krævende vej, som kun ganske få har forudsætninger for at følge til slutmålet. Man skal være gjort af et helt særligt stof for at kunne ”gå hele vejen”. Der vil selvfølgelig være udfordringer undervejs, det er der i alle sportsgrene, men i Bueskydning Danmark er der på forhånd en række udfordringer, som – set udefra – næsten gør det umuligt at nå hele vejen.

***Uro i forbundet - elitearbejdet***

Den største udfordring ligger for mig at se i den uro, som mange peger på, der er i forbundet, når det handler om elitearbejdet. Bueskydning Danmark er på dette punkt splittet, og det resulterer konkret i, at man modarbejder hinanden. Man bekriger hinanden på ord, og det er tydeligt, at der ikke er fremskridt i forhold til at finde til enighed. Måden, der bliver kommunikeret på er kendetegnet ved mudderkastning, ja nogle beskriver ligefrem situationen som en ”borgerkrig”. Der er tale om deciderede tilsvininger og magtkampe, sågar retssager i idrættens system. Der er meget langt fra en ”anerkendende kultur”, som ellers bør være en bærende del af et konstruktivt samarbejde i dagligdagen!

Min klare vurdering er, at man skal tage denne situation meget alvorligt, hvis man skal videre. Der bliver i rapporten peget på mange MULIGHEDER i et fremadrettet perspektiv, men man kommer kun videre ved sammen at lægge strategier og blive enige om, hvilken vej man vil gå i forhold til eliten. Tavlen skal vaskes ren først, og hvis ikke det er muligt, skal man købe en ny tavle og sammen tegne fremtiden for elitearbejdet i Bueskydning Danmark.

Jeg vurderer, at fronterne i Bueskydning Danmark på nuværende tidspunkt er trukket sådan op, at et fremadrettet forløb vil være mere konstruktivt og tilgængeligt, hvis forbundet søger (evt. ekstern) bistand til en proces, hvor hele Bueskydning Danmark kan finde sammen i forhold til elitearbejdet. En proces med et medierende, konsensusøgende og fremtidsorienteret udviklingsperspektiv, der med saglige tiltag kan afdække, om der er grobund for et fælles elitearbejde i fremtiden. Hvad skal pejlemærkerne være frem mod 2020 og 2024?

***Potentiel udfordring – elite versus bredde***

Der kan – som i mange andre sportsgrene – potentielt ligge en udfordring i forholdet mellem elite og bredde. Der er flere af de interviewede, der peger på, at elite og bredde er gensidigt afhængige af hinanden. I min optik bør det fremadrettet ikke være et spørgsmål om enten/eller, men om både/og. Bredden er grundlaget for, at der kan blive skabt en elite, mens eliten – når det går godt – er med til at generere interesse for sporten gennem gode resulta-

**ANALYSE OG FORTOLKNING**

ter, positiv medieomtale og rollemodeller på den internationale scene, og derigennem danne grobund for rekruttering af nye medlemmer til bredden og dermed klubberne, hvilket giver større potentiale for, at der kan findes nye talenter, der har potentiale til at udvikle sig til internationale eliteskytter på den lange bane.

Hvis bredden oplever, at der kun er bøvl og mudderkastning i elitearbejdet, kan det måske medføre, at man kommer til at se negativt på den del.

Et samlet forbund er kendetegnet ved, at man anerkender de forskellige tilgange til sporten, og at man sammen vil det bedste for bueskydningen i Danmark. Forståelsen for synergien er helt afgørende.

***Landstræneren***

Der ligger også en udfordring i skytter og klubbers syn på den nuværende landstræner. Det er primært Dame Recurve, der er blevet trænet af landstræneren. Her spænder evalueringen bredt fra "inkompetent" til "den bedste i Danmark". Der er en følelse af, at nogle skytter har fået mere opmærksomhed end andre, og på den måde har fået nogle fordele i forbindelse med træningstid, udtagelser mv.

De skytter, der har skullet "rejse" for at deltage i den "daglige træning"/samlingerne i Aarhus er nok de største kritikere, da de føler, at de ikke har fået noget ud af at møde op til træningerne, da der har manglet input fra landstræneren i forhold til deres skydning. Der er givet udtryk for, at der har manglet en plan for indholdet til træningerne. Og det set i kombination med, at de samme skytter har været ekstremt udfordret i forhold til at få hverdagen til overhovedet at hænge sammen, ser jeg som de væsentligste årsager til kritikken sammen med de "uigennemskuelige udtagelseskrav", som har skabt meget stor frustration og usikkerhed, hvilket har resulteret i splid på dameholdet.

I hvilket omfang de bueskyttefaglige kritikpunkter (trim og teknisk træning) har deres rigtighed kan jeg ikke udtale mig om, da jeg ikke ved noget om det.

Herre Recurve er stort set ikke blevet trænet af landstræneren, hvilket er en frustration for mange – altså, at der ikke har været en træner og et set-up. Når man så til stævner mv. har stillet op for Danmark, har der været en træner, der har koncentreret sig om de Team Danmark støttede skytter først, hvilket nogle anerkender og andre er sure over. Og, hvis der så alligevel har været mulighed for at blive coachet af landstræneren, så har det ikke været udpræget positivt, da skytte og træner ikke har arbejdet sammen forinden.

En del af kritikken mod landstræneren har – som jeg oplever det – rødder tilbage til 2011 og 2012, hvor nogle har den opfattelse, at landstræneren som daværende skytte fik nogle særlige muligheder og vilkår i forbindelse med udtagelser. Det har påvirket nogle skytter følelsesmæssigt i en sådan grad, at det kan have været katalysator til en på forhånd negativ holdning til landstræneren, da han startede i jobbet. I den optik har han således "ikke haft en chance".

Det har resulteret i en "fejlfinder" kultur, hvor der har været en meget kraftig opposition mod den siddende sportslige ledelse og dennes arbejdsgiver, bestyrelsen i Bueskydning Danmark.

Der er ingen tvivl om, at landstræneren af mange helst ses som fortid. Mange giver direkte udtryk for mistillid, mens andre kan se potentialerne og udviklingsperspektiverne. Jeg er i tvivl, om det overhovedet er muligt at (gen)skabe den fornødne tillid mellem nogle klubber, nogle skytter og landstræneren.

**ANALYSE OG FORTOLKNING*****Sportschefen***

Der har været delte meninger om sportschefens indsats i perioden 2013 – 2016. Men, da sportschefen for pr. 1. november 2016 valgte at søge nye udfordringer, giver det i min optik ikke meget mening at kaste sig ud i en direkte analyse og fortolkning i denne sammenhæng. Helt overordnet kan det dog nævnes, at kommunikation og information generelt kan være en udfordring, hvis alle skal gøres tilfredse.

***Dame Recurve***

Flere skytter giver udtryk for, at det nuværende set-up har afstedkommet negative personlige oplevelser i forhold til at få hverdagen til at hænge sammen. Det har været stressende, når man skulle tage fri fra skole, transportere sig i flere timer hver vej og samtidig skulle have en almindelig hverdag til at hænge sammen. ”Det hele menneske” har været - for nogle meget voldsomt – udfordret. Det er klart et område, som fremadrettet bør have fokus.

Samtidig har denne form betydet, at der stort set ikke har været konsensus og samling på tingene omkring dameholdet i det daglige trænings-setup. Det har skabt frustrationer hos nogle skytter, som har følt sig overset og dårligt behandlet. Og det, i kombination med at flere klubber har været i opposition til landsholdsarbejdet, har gjort, at der har været et betændt miljø.

De skytter, der har boet i og arbejdet tæt på Aarhus har haft en anden mere positiv tilgang til selve formen. De har ikke på samme måde været udfordret på logistikken, men har så haft andre ting at slås med.

***Herre Recurve***

Mange skytter føler, at forbundet ikke har haft et ordentligt tilbud til herre recurve. Flere har derfor set sig sur på, at en enkelt skytte har været støttet af Team Danmark, selv om han – i nogles optik - ikke har været den bedste skytte. Der er givet udtryk for, at det er uretfærdigt, og der er en opfattelse af, at skytten har haft en særlig status og særlige vilkår i forhold til at blive udtaget. Det har afstedkommet en form for ”hetz” mod denne skytte, hvilket ikke har været befordrende for skyttens præstationer. Flere har – set i bakspejlet – faktisk haft ondt af skytten, for det var i virkeligheden ikke hans ”skyld”, men ledelsens!

Yderligere har det følt kunstigt, at man så samtidig har skullet skyde sammen som hold til stævner og mesterskaber.

Herre Recurve er glade for de nye initiativer i forhold til samlinger og konkrete udtagelseskriterier.

***Realisme***

Der er ikke mange (recurve) skytter i Danmark, der opfylder de internationale topstandarder. Der mangler nok en erkendelse af og/eller vilje til det, der skal til. Man kan ikke stemple ind og ud på den internationale arena. Det er en lang proces, som kræver en professionel tilgang og adfærd.

Der er simpelthen for stor forskel på den danske elite (de bedste i Danmark) og den internationale elite. Bueskydning Danmark råder vel kun – i forhold til denne evalueringens målgruppe (dame recurve, herre recurve og herre compound) - over tre skytter, der med rette kan bære prædikatet: international elite. Umiddelbart er det Maja Jager, Stephan Hansen og Martin Damsbo. De har på hver deres måde valgt at dedikere sig til sporten og leverer individuelt og kontinuerligt gode resultater på den internationale arena.

De tre har også i holdsammenhænge formået at trække andre skytter med op i toppen.

Men generelt ligger de øvrige skytter et godt stykke efter, og her må spørgsmålet være, hvordan (og om) man kan skabe det bedst mulige set-up for den nationale elite og talentudviklingen, som samtidig sikrer ”den danske model” i forhold til det hele menneske?

## ANALYSE OG FORTOLKNING

Det er vigtigt at få defineret, hvad der kræves af den enkelte skytte, og det er vigtigt at afklare roller og ansvar i den forbindelse.

Hvad er klubbernes opgave? Hvad er talent-/landstrænerens opgave mv.? Hvad er opgaven for den sportslige ledelse? Hvad er opgaven for det politiske niveau?

Alle skal trække i samme retning, ellers er det ligegyldigt!

Danmark har været med til at sætte nye standarder for, hvordan et professionelt arbejdende team af trænere, ledere og eksperter kan arbejde sammen og derigennem skabe muligheder for, at skytterne kan præstere, når det gælder. Styrken har ligget i den samlede gruppe, hvor alle har bidraget med specialviden, men også været en del af det samlede miljø - kontinuerligt. Der er opbygget en stærk elitekultur i teamet omkring holdet med viden om bueskydning. Et højt vidensniveau, hvor DK har sat nye standarder i en international kontekst. De andre lande er kommet med på den vogn, og er nok ved at overhale Danmark. Hvordan kommer Bueskydning Danmark foran igen?

Hvor meget vil skytterne træne og ofre? Kan og vil de lægge det i det, der kræves for at nærme sig den internationale top, og hvad er det så i øvrigt for en størrelse?

Hvem skal træne med hvem, og hvem skal de trænes af? Er der nok skytter med potentiale til at skabe et udviklende elitetræningsmiljø i Danmark på internationalt niveau? Hvordan kunne man evt. samarbejde med andre lande? Hvilke muligheder kunne der ligge i at kigge på "europatoppen" frem for "dansk toppen"? Hvordan sikrer man, at træningen indeholder elementer af både "kvalifikationsskydning" og "konkurrenceskydning", da det er to meget forskellige discipliner? Det kan godt være, man kan skyde mange points, men kan man også vinde over andre, når det gælder?

Hvornår vil forbundet sende skytter til EM og VM (udendørs), hvilke krav skal være gældende? Hvordan gøres kravene klare og præcise og sikrer, at der bliver taget højde for både "kvalifikationsskydning" og "konkurrenceskydning"? Handler det om international elitesport med topplaceringer for øje, eller handler det om at deltage og repræsentere Danmark – eller begge dele? Og hvordan kan det forenes? Og hvordan afholdes der konkurrencer i Danmark, der kan forberede skytterne til internationale konkurrencer?

### *Epilog*

Der er høstet rigtig mange erfaringer de seneste fire (og lidt flere) år. Der er opbygget gode internationale relationer. Der har været intentioner om et dagligt træningsmiljø, som ikke har vist sig at være det rigtige til de skytter, der har været til rådighed. Der har været opture og historiske resultater. Der har været nedture og gigantiske skuffelser. Der er sat nye standarder. Der har været borgerkrig og mistillid. Der har været meget af det, som er en del af idrætten på godt og ondt.

Man kan udfordrende spørge, om Bueskydning Danmark er gearet til at arbejde frem mod internationalt topniveau i fremtiden? Er omkostningerne i forhold til samarbejdet med (og økonomien fra) Team Danmark for store? Giver de seneste fire års medaljehøst et urealistisk billede af, hvad der bliver forventet i fremtiden? Har det professionelle sportslige setup sejret ad helvede til? Har sportschef og landstræner og teamet af eksperter bevæget sig (op) på et helt andet niveau end resten af forbundet? Hvor meget har "borgerkrigen" ødelagt i forhold til tillid og fællesskabstænkning? Hvad vil hele Bueskydning Danmark, når det kommer til stykket – uanset, hvem der måtte bestride de såvel politiske som sportslige poster?

"At turde er at miste fodfæste for en stund..."

- ikke at turde er at miste sig selv!

*Søren Kierkegaard*

**KLUBBER – SWOT**

Evalueringsmøde søndag den 13. november 2016

<b>STYRKER</b>	<b>SVAGHEDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sportscheffunktionen adskilt fra landstrænerfunktionen</li> <li>• Udtagelseskrav Herre Recurve i 2015/2016</li> <li>• At der blev trænet et centralt sted (Aarhus)</li> <li>• God koordination af lokaler mv.</li> <li>• Rammerne for så vidt OK</li> <li>• Sportschef fokus på uddannelse af trænere</li> <li>• Landstrænerens universitetsuddannelse i Idræt</li> <li>• Mange kompetencer rundt om landstræneren – konsulenter og eksperter</li> <li>• Talentcenterstruktur</li> <li>• U-landstræneren (MK) fremragende inden for compound</li> <li>• Team Danmarks eksperter</li> <li>• ATK</li> <li>• Nov. 2016: Ekstern evaluering</li> <li>• Nye skyttekontrakter kan give afklaring og ejerskab i forhold til at skulle ”vælge” teknisk træner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikkeboende i Aarhus brugte lang tid på transport</li> <li>• Begrænset input fra landstræner til samlinger</li> <li>• Code of Conduct følte som mundkurv</li> <li>• Uklarhed om udtagelse ift Dame Recurve</li> <li>• Manglende gennemsigtighed i information og kommunikation</li> <li>• Citronen blev presset for hårdt – det samlede tidsforbrug, herunder transport og samlinger på hverdage (skole/job)</li> <li>• Samlinger KUN i Aarhus</li> <li>• Intern evaluering</li> <li>• For sen eller manglende information til klubberne</li> <li>• (manglende) samarbejde mellem landstræner og klubtræner; går begge veje.</li> <li>• Landstræner uerfaren som træner – forbundets træneruddannelse? Har haft brug for konsulenter, bl.a. i forhold til TEKNIK og TRIM.</li> <li>• Landstræner misforstår KIM</li> <li>• Informationer mister effekt, når de skal gå gennem flere personer.</li> <li>• Tro mod KIMs bog?</li> <li>• U-landshold:</li> <li>• Trænerens tid til alle?</li> <li>• For sen information</li> <li>• For høje krav</li> <li>• Ikke attraktivt at være på U.</li> <li>• Mangler viden om recurve</li> <li>• Nye skyttekontrakter giver mulighed for at fravælge landstræner som teknisk træner</li> </ul>
<b>MULIGHEDER</b>	<b>TRUSLER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Borgfred – konsensus og samarbejde</li> <li>• Kaste det hele op i luften – starte på en frisk</li> <li>• Strategimøde</li> <li>• Erkende truslerne – hvordan kan jeg få det til at fungere....</li> <li>• Adskille recurve og compound i U-landstrænerfunktionen</li> <li>• Tænke mere i VI (som et samlet forbund)</li> <li>• Løfte strategisnak mv. ud og væk fra forbundsmødet</li> <li>• Hvis alle kan/vil sluge kameler, så....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemerne i forbundet</li> <li>• ”Borgerkrig”</li> <li>• Et splittet forbund</li> <li>• Anarki</li> <li>• Gamle skeletter vælter ud af skabene</li> <li>• Hvor er den fælles strategi?</li> <li>• Følelsen af IKKE at blive hørt</li> <li>• Gensidig/dobbelt envejskommunikation</li> <li>• Der bliver ikke lyttet – gensidigt.</li> <li>• Nepotisme</li> <li>• Rygklapperi.</li> </ul>