



1



2

Medals Per Million at the 2018 Winter Olympics

	Country	Medals	Population	Med/Mil
1	Liechtenstein	1	38,244	26.15
2	Norway	39	5,320,045	7.33
3	Switzerland	15	8,236,303	1.6
4	Austria	14	8,754,413	1.6
5	Sweden	14	9,960,487	1.41
6	Netherlands	20	17,084,719	1.17

© Frank Abrahamsen, 2026

<https://www.aspeninstitute.org/blog-posts/norway-won-winter-olympics/>

3

Norway is dominating the Winter Olympics. What's its gold medal secret?

February 16, 2022 • 3:55 AM ET
Heard on Morning Edition
By Brian Mann

Why Is Tiny Norway Totally Dominating the Winter Olympics?

With a population of just more than 5 million people, Norway has lapped the U.S. in both gold and total medals. The lesson: Be rich and chill.

By Michael Baumann | Feb 23, 2022, 1:18pm EST

4-Minute Listen

BEIJING 2022

Norway's Thomas Johaug gestures as he wins the men's biathlon relay on February 8, 2022. (AP Photo/Markus Soderstrom)

<https://www.npr.org/2022/02/16/10810-olympics-medal-count>

GETTY IMAGES/STOCK PHOTO ILLUSTRATION

<https://www.theringer.com/olympics/2018/2/21/17036496/2018-winter-olympics-norway-medal-dominance-wealth>

Not just snow: what's the secret to Norway's Winter Olympic success?

Norway are clear at the top of the medal table in Beijing thanks to a system built on grass roots participation

Sturla Holm Lægreid, Johannes Thingnes Bø, his brother Tarjei Bø and Vetle Sjåstad Christiansen after victory in the men's biathlon relay. Photograph: DeFodi Images/Getty Images

<https://www.theguardian.com/sport/2022/feb/17/secret-behind-norway-winter-olympic-success>

© Frank Abrahamsen, 2026

4

Det handler ikke bare om klimaet. Sverige, Østerrike og Sveits drar nytte av samme fordel og har større befolkninger og større talentpools å hente fra. Geopolitikk, budsjetter og befolkningsstørrelse tilsier at Kina, USA og Russland alltid stiller sterke olympiske lag. Det Norge har, er et intenst fokus på grasrotdeltakelse i vinteridrett fra ung alder.

<https://www.theguardian.com/sport/2022/feb/17/secret-behind-norway-winter-olympic-success>

© Frank Abrahamsen, 2026

Not just snow: what's the secret to Norway's Winter Olympic success?

Norway are clear at the top of the medal table in Beijing, thanks to a system built on grass roots participation



Sturla Holm Lægreid, Johannes Thingnes Bø, his brother Tarjei Bø and Vetle Sjåstad Christiansen after victory in the men's biathlon relay. Photograph: Defodi Images/Getty Images

5

THE IRISH TIMES

Athletics

Norway is dominating sports from athletics to soccer. What is behind its success?

The Norwegians' emphasis on the joy of sport rather than keeping score is probably a factor



Ian O'Riordan
Sat Jul 04 2026 - 06:00 • 4 MIN READ



<https://www.irishtimes.com/sport/athletics/2026/07/04/whats-behind-norways-global-sporting-prowess-and-can-we-learn-anything-from-it/>

© Frank Abrahamsen, 2026

Magness påpeker også at Norges fotballforbunds motto er «så mange som mulig, så lenge som mulig, så gode som mulig». Dette gjenspeiles også i deres trenerstil, som han sier varierer avhengig av idrett og «generelt utnytter en mer moderne økologisk tilnærming»

Han påpeker også at i stedet for at den gammeldagse fotballtreneren dikterer og krever, og gjør sitt beste for å etterligne en drillsersjant, foretrekker Norge og andre skandinaviske land «mer «constraints-led approaches» – med større vekt på spill, utforskning og variasjon i spildynamikken

US running coach Steve Magness

6

Tor-Arne Hetland

Hetland, som vant gull i langrenn under OL i 2002, prøvde nesten alle idretter som barn, inkludert sprint, diskos, spydkast og fotball i tillegg til ski. «Vi spilte fotball om sommeren og gikk på ski om vinteren. Det var ganske normalt og er det fortsatt,» sa han.

Han forklarte også at selv på elitenivå er coaching langt mindre rigid i Norge enn i mange andre land. «Hvis du lærer bort ferdighetene og lidenskapen, utvikler idrettsutøverne seg selv,» sa han. «Idrettsutøvere trener delvis seg selv med trenere mer som mentorer og mindre som diktatorer.»

<https://www.theglobeandmail.com/sports/olympics/article-norways-radically-different-approach-to-sports-helped-it-climb-to-the/>

© Frank Abrahamsen, 2026



7



Foto: Serena Repice Lentini

How Norway Won All That Olympic Gold (Again)

23 Februar, 2022

Inge Andersen, Øyvind Sandbakk, og Johann Olav Koss

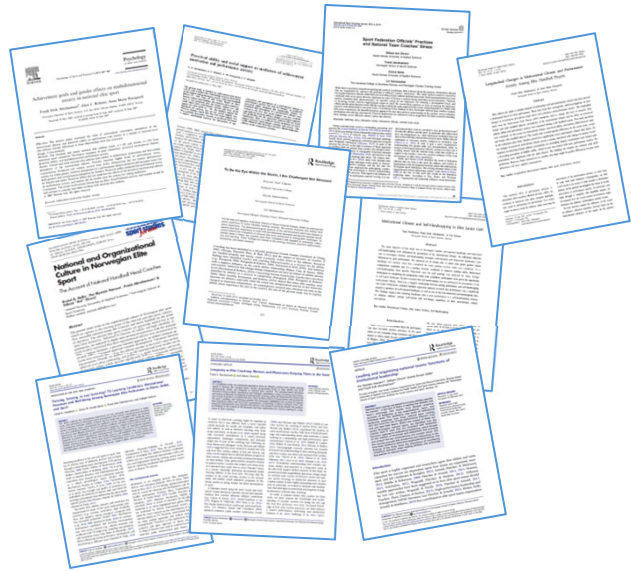
<https://www.aspeninstitute.org/blog-posts/how-norway-won-all-that-olympic-gold-again/>

1. Barns rettigheter og idretts glede for alle
– FNs konvensjon
2. Opprettelse av Olympiatoppen
– med samarbeid med andre
3. Treningsfilosofi med fokus på sosial, mental og fysisk utvikling
4. Landslagsmodellen
– de beste trener sammen
5. Sammen om de store prestasjonene
– felles prosjekter
6. Systematisk utdanning
– av trenere og ledere
7. Kombinasjon av trening og utdanning
– som NTG [og Wang]

© Frank Abrahamsen, 2026

8

Noen eksempler (AGT)

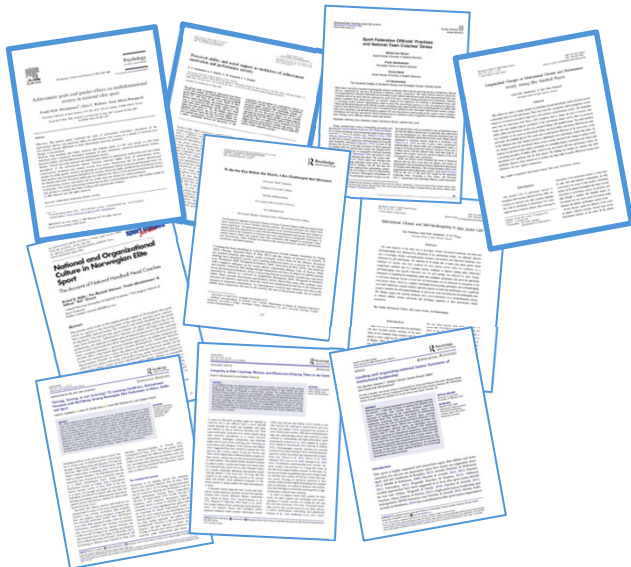


© Frank Abrahamsen, 2026

9

Noen eksempler (AGT)

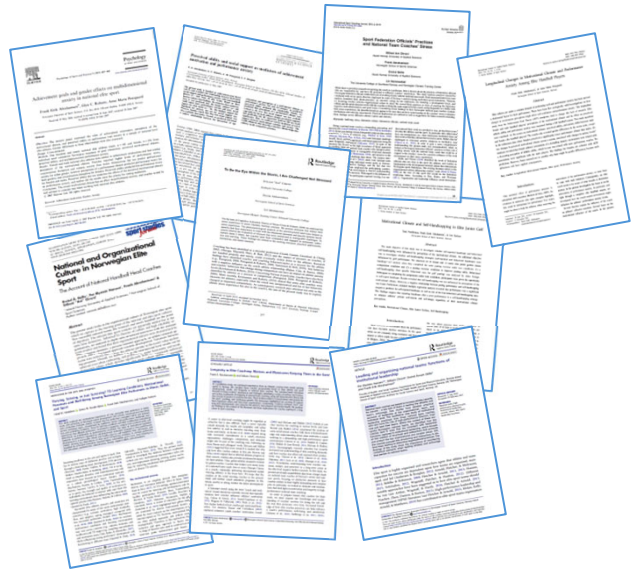
- Mer resultatfokus ga høyere prestasjonsangst enn fokus på mestring
- Opplevd miljø påvirket utøvere ulikt, også ved samme opplevde endring
- Toppidrettsutøvere vil gjerne bli best (resultat) og beste utgave av seg selv...
- Miljø kan derfor være spesielt viktig og også ha betydning for sosial støtte



© Frank Abrahamsen, 2026

10

Fler eksempler

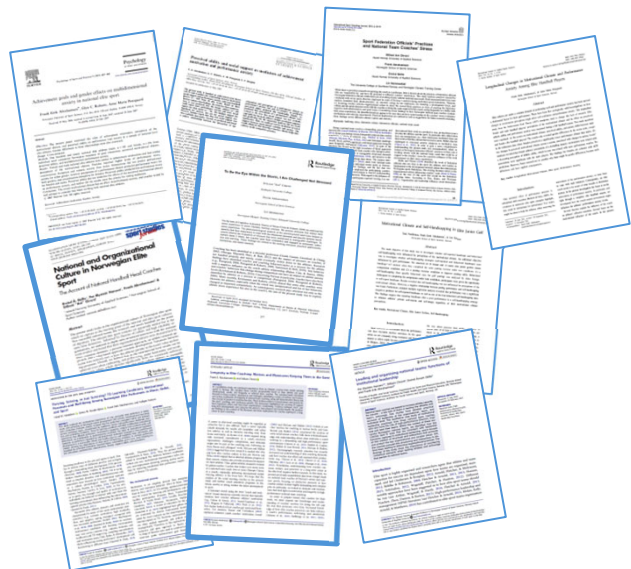


© Frank Abrahamsen, 2026

11

Betydning for trenere

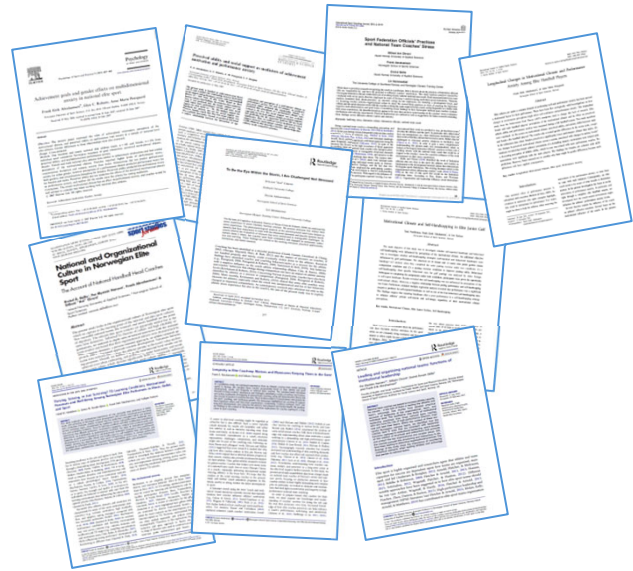
- Jeg tror faktisk at arbeidet med idrettsutøvere er minst stressende, fordi jeg ikke henger meg opp i resultatene. For eksempel bryr jeg meg ikke om utøveren kommer på sjette, tiende eller tjuende plass... Jeg fokuserer mer på deres utvikling, og hvis de har utviklet seg, er det veldig positivt for meg
Eye within..., s. 264
- Når du spiller et angrep, har du ballen, [og] spillet kommer mot et skudd fra målvakten ... Hvis spillet og spillerne skapte en god mulighet ... Da kan vi si at det er et vellykket spill
Damelandslag, håndballartikkel, s. 104
- Om du setter målet eller ikke, er ikke det viktigste ... Jeg tror det er mye viktigere hvordan vi kom til den muligheten, og hvordan vi skapte den... Jeg kan ofte stå og applaudere et godt angrep uten mål
Herrelandslag, håndballartikkel, s. 104



© Frank Abrahamsen, 2026

12

Betydning for trenere



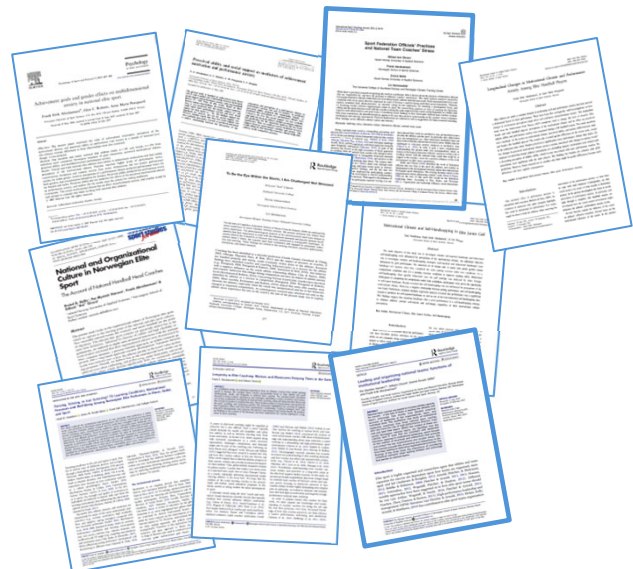
© Frank Abrahamsen, 2026

13

Betydning for trenere

Alle krevde hodet til folk på et fat.
Det var oppstyr rundt Coach X for
et par år siden. Vi har en veldig
klar filosofi om at vi må gi folk en
sjanse og at det er veldig viktig for
kontinuitet

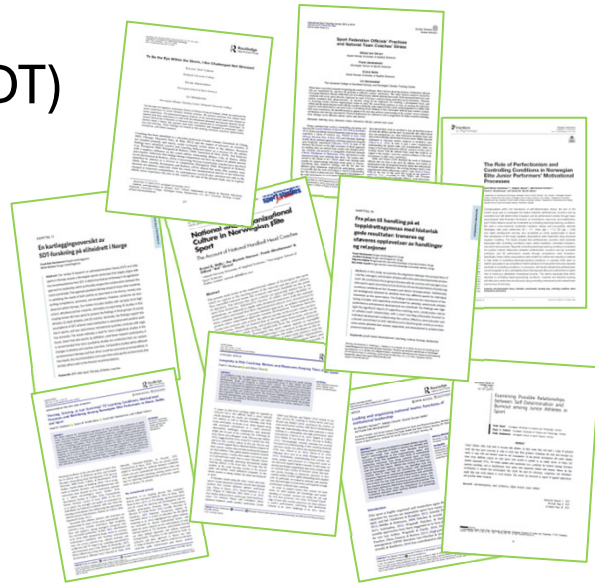
Hvis du ikke gjør det, gir folk en
sjanse til å bli kjent med
utøverne, støtteapparatet, og ikke
lar trenere trene [dem] i mer enn
to år, da kommer du aldri dit du vil
Sport federation officials..., s. 68



© Frank Abrahamsen, 2026

14

Autonomi og tilhørighet (SDT)



© Frank Abrahamsen, 2026

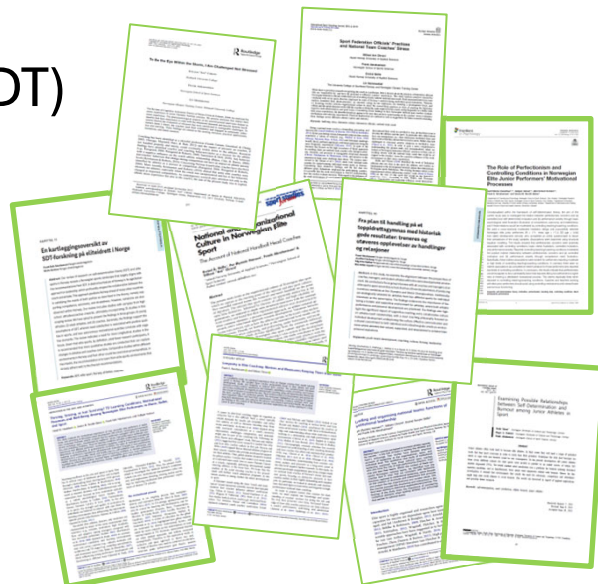
15

Autonomi og tilhørighet (SDT)

- Tre grunnleggende behov...
CAR: competence, autonomy, relatedness
- Behovstilfredsstillelse er sett på som positivt for mennesker, også i toppidrett
- Funnene er gjerne i tråd med dette, men det er nyanser

Jeg har vært ganske mye i musikk-konteksten i utlandet, hvor jeg har følt at kulturen er veldig annerledes. Hvor det er mye ego og konkurranse, og du må være veldig tøff for å overleve. For ikke å bli holdt nede ... Jeg synes det nesten er for bra i Norge ... Det er så trygt og fint

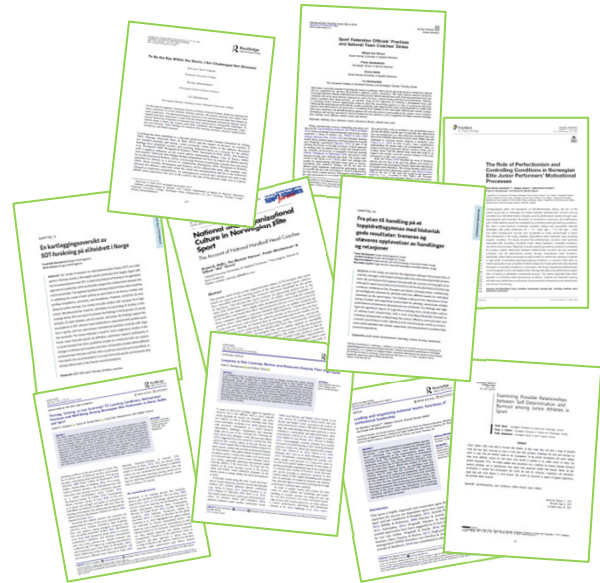
Thriving, striving, Musiker 2, s. 113



© Frank Abrahamsen, 2026

16

Trenere og ledere



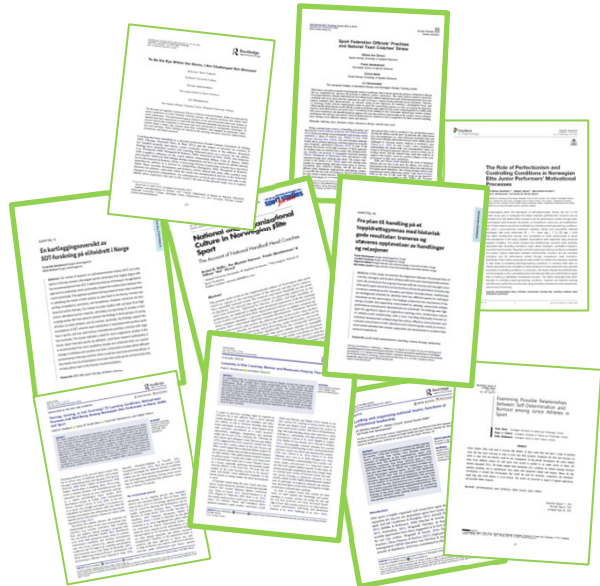
© Frank Abrahamsen, 2026

17

Trenere og ledere

Ja, jeg føler at på skolen så er vi mer et lag, selv om alle driver med individuell idrett. Så blir vi på en måte opplært på trening. Vi stiller som et lag, vi hjelper hverandre, vi støtter hverandre. Hvis det går bra, så er vi glad, hvis det går dårlig for noen, så er vi liksom med og støtter. Så jeg føler på en måte, sånn jobber vi jo sammen da, for at alle kan nå sine individuelle mål

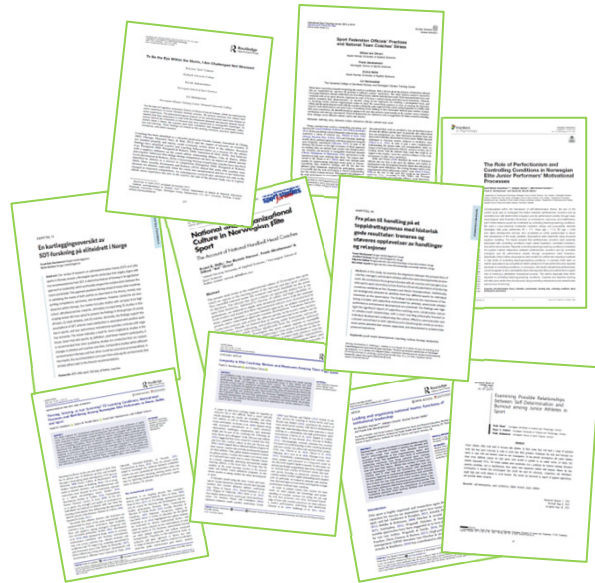
Fra plan til handling..., utøver om miljø, s. 229



© Frank Abrahamsen, 2026

18

Trenere og ledere



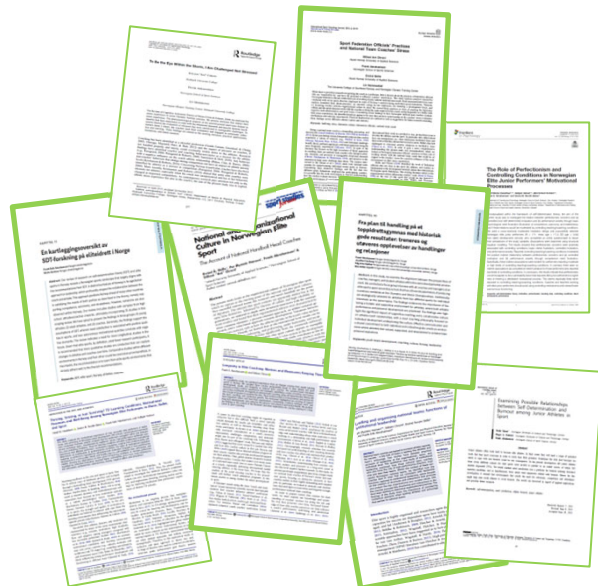
© Frank Abrahamsen, 2026

19

Trenere og ledere

Hver spiller er ansvarlig for sin egen reise. Du må sitte i førersetet, ikke la de rundt deg kjøre, du må kjøre bilen din selv til drømmene dine, og med dette mener jeg at spilleren er den viktigste lederen i sin egen reise, karriere

Håndballstudie, kvinnetrener, s. 105



© Frank Abrahamsen, 2026

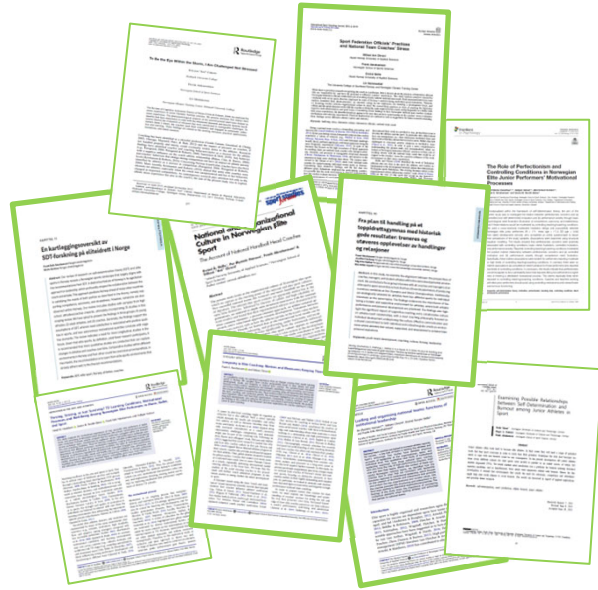
20

Trenere og ledere

Leder E's refleksjoner om treneren, som ikke er født i Norge:

Han er fra [land X] og sier at det finnes et hierarki der. De som er over ham, er over ham, og de som er under ham, er under ham. Da vi satte oss ned og diskuterte trening, reising og hvordan vi skulle gjøre det, var det litt rart for ham i begynnelsen, men nå fungerer det veldig bra

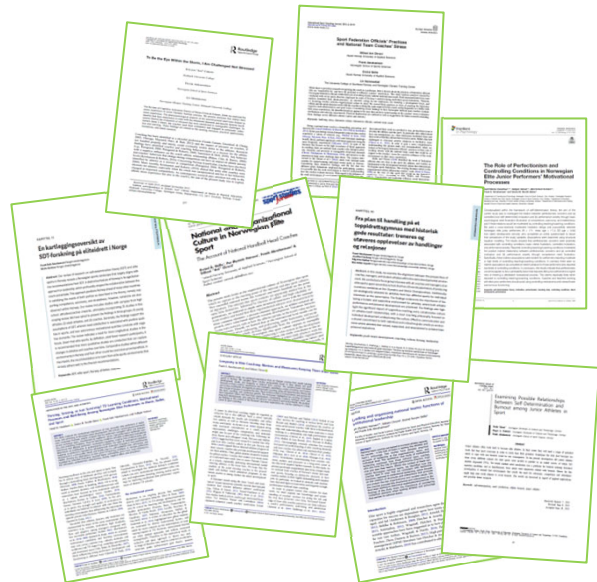
Sport federation officials..., s. 69



© Frank Abrahamsen, 2026

21

Så hva med stress og prestasjonsangst?



© Frank Abrahamsen, 2026

22

Så hva med stress og prestasjonsangst?



© Frank Abrahamsen, 2026

23

Så hva med stress og prestasjonsangst?

Men noe godt kommer alltid ut av slike stressende situasjoner hvor resultatene ikke har vært gode. Treneren forbedrer seg, og utøverne må snu ting og gjøre ting annerledes og gjøre noen endringer. I noen situasjoner, som jeg nevnte, er dette en god ting. Prestasjonen har blitt mye bedre

Eye within the storm... Trener A, s. 265

Å jobbe med folk som virkelig utfordrer grenser hele tiden og virkelig presser dem hardt, tror jeg også er en del av meg. Jeg liker virkelig å presse meg selv hardt og Jeg liker å være i et miljø hvor folk presser dem— jeg jobber hardt og sikter virkelig høyere hele tiden

Longevity in... trener Anders, s. 59



© Frank Abrahamsen, 2026

24

Så hva med stress og prestasjonsangst?



© Frank Abrahamsen, 2026

25

Så hva med stress og prestasjonsangst?

Jeg merker jo liksom, spesielt her på [skolen], så er det veldig stort fokus på liksom, ja hver enkelt utøver og det med forbedring, da. De vet at, ja vi må ikke stresse med resultater og såne ting, det kommer når det kommer, men så lenge du blir bedre for, ja hver måned og hvert år, så vil det en gang komme gode resultater, da

Fra plan til handling, utøver, s. 231



© Frank Abrahamsen, 2026

26

Så langt... med litt bred pensel



Foto: David Pissnoy

© Frank Abrahamsen, 2026

- Sammenheng mellom motivasjon, stress og prestasjonsangst
- Godt presterende miljø har fokus på mestring, utvikling, autonomi og tilhørighet
- «Overraskende» lite fokus på resultater, det ligger på en måte implisitt
- Hva med lederskap og kultur – for å kunne jobbe på denne måten?

27

Lederskap og kultur i norsk toppidrett

A basic challenge to Scandinavian elite sport is how to deal with these 'intensification processes' – performance focusing, result optimization and resource mobilization – (Sjöblom and Fahlén 2010) in a sustainable way within a voluntary sport model associated with social solidarity (Bairner 2010)

In other words, is it possible to take part in the global 'sports arming race' (De Bosscher et al. 2008) in ways that are in compliance with or strengthen, rather than undermine, social values and basic assumptions underpinning sport in these societies?

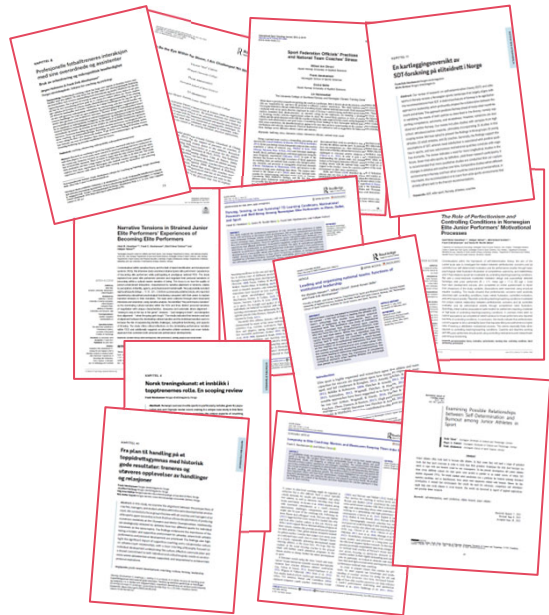
Lars Tore Ronglan (2014), s. 346



© Frank Abrahamsen, 2026

28

Lederskap og kultur i norsk toppidrett



© Frank Abrahamsen, 2026

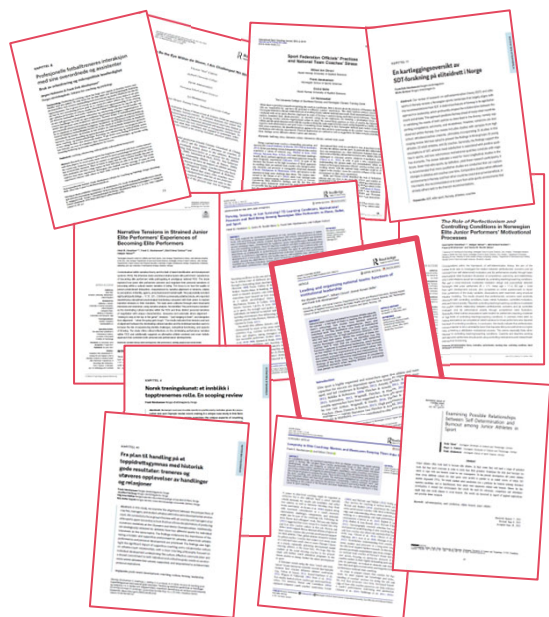
29

Lederskap og kultur i norsk toppidrett

In Norway's White Paper for Sport (Ministry of Culture, 2012), the state justified financial support for elite sport due to its capacity to create identity and its "contribution to a positive performance culture"

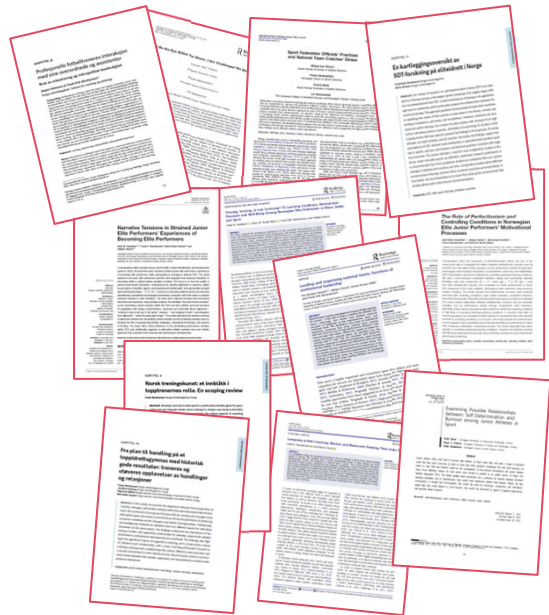
International success is perceived legitimate under conditions where performances are in uniform with Norwegian social values and norms (Sam & Ronglan, 2016)

Leading and organising..., s. 5



30

Lederskap og kultur i norsk toppidrett



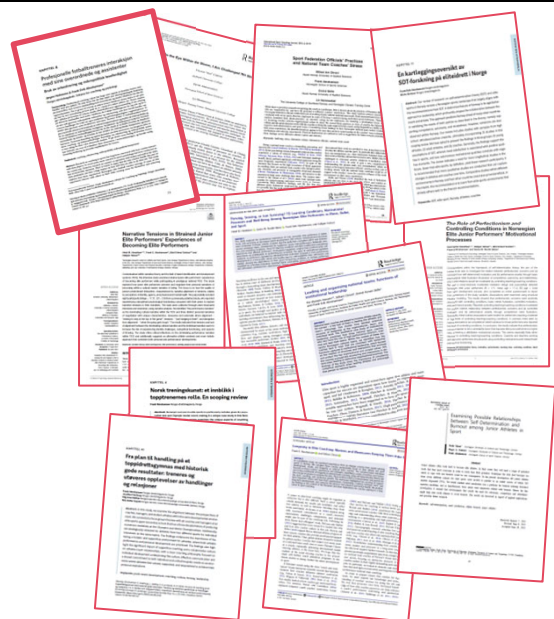
31

Lederskap og kultur i norsk toppidrett

Og det handler veldig mye om involvering, da. At du får alle spillere involvert i deres egen utvikling og lagets utvikling, og at du får staben til å tenke på det også

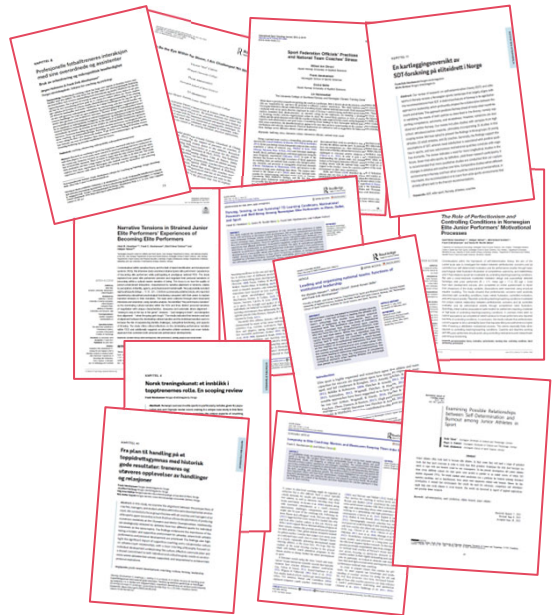
Samtidig som alle rundt deg får sine arbeidsoppgaver som du overlater til dem. At de tar det ansvaret og viser at de kan håndtere det. Så kan du egentlig bare kontrollere og se om ting blir gjort, og så få rapportering ut fra det

Profesjonelle fotballtrenere..., trener, s. 87



32

Lederskap og kultur i norsk toppidrett



33

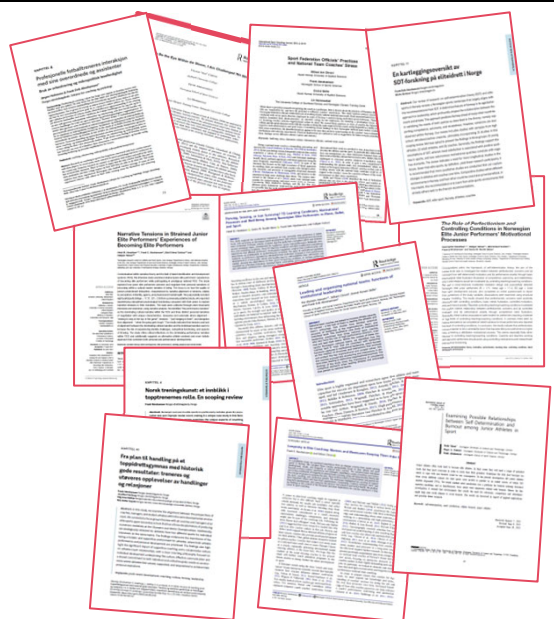
Lederskap og kultur i norsk toppidrett

Ingen jobb er trygg. Vi har hatt et par hendelser med hovedtrenerne de siste fire årene. [Et] lag presterte dårlig, og mediene sa stort sett at treneren måtte trekke seg

Vi stolte på treneren og sa at vi kunne snu situasjonen. Vi måtte snu omtrent hver stein og se hva vi kunne gjøre annerledes. Vi gjorde dette og ga ham selvtillit til å gjøre jobben, og innen et år hadde han snudd det

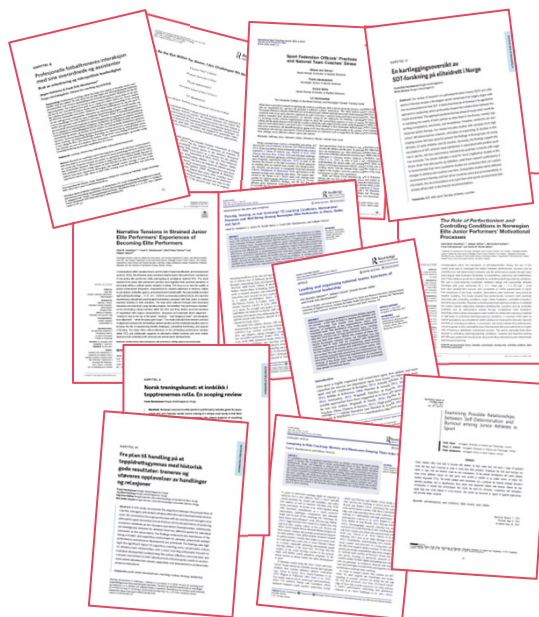
Vi hadde stor suksess neste sesong. Han er fortsatt trener og har hatt enorm suksess. Det samme skjedde i [et annet] lag

The eye within the storm, trener, s. 266



34

Lederskap og kultur i norsk toppidrett



© Frank Abrahamsen, 2026

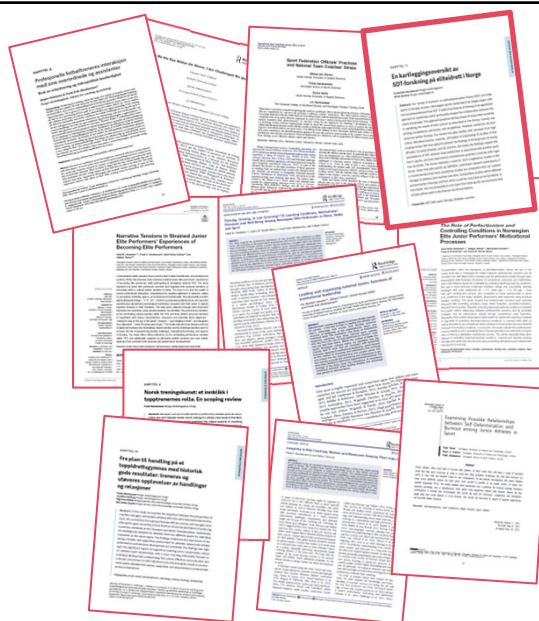
35

Lett oppsummert leder og kultur

Selv om enkelte argumenterer for at norsk toppidrett preges av nettopp større grad av samarbeid mellom trenere og utøvere enn andre land (f.eks. Hansen et al., 2021; Skille et al., 2020), så viste funnene variasjoner også i Norge

Reviewstudier internasjonalt viser også mange likhetstrekk i sammenhengen mellom motivasjonskvalitet og konsekvenser som vi fant (se f.eks. Clancy et al., 2016; Mossman et al., 2022; Standage, 2012)

En kartleggingsoversikt..., s. 308



© Frank Abrahamsen, 2026

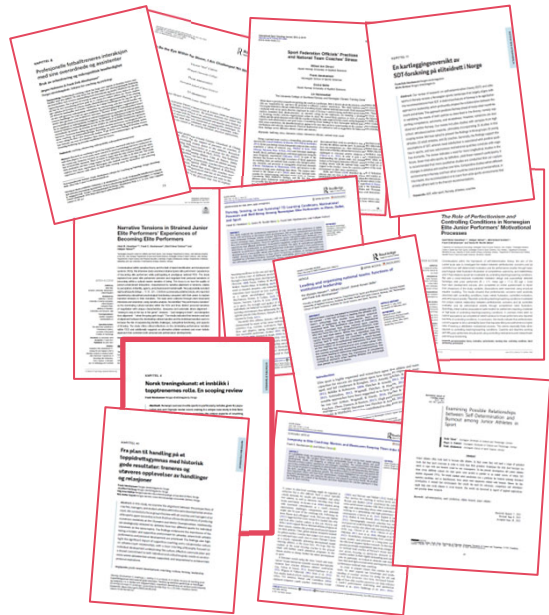
36

Lett oppsummert leder og kultur

... funnene står i kontrast til mer autoritære tilnærminger som kan ses i andre kulturer, selv om sammenliknende studier er mangelfulle (Frøyen & Pensgaard, 2014).

Funnene viser også at denne demokratisk orienterte trenerrollen kan være under press fra elementer som resultatfokus, internasjonalisering og kommersialisering (Kjær & Agergaard, 2022). Selv om det nåværende forskningslandskapet gir et innblikk i denne dynamikken, er det klart at det er betydelige mangler i forskning og forskningsfunn

Norsk treningskunst..., s. 91



© Frank Abrahamsen, 2026

37

Kort oppsummering

- Vi vet at Norge presterer og får internasjonal oppmerksomhet
- Vi har en del forklaringer på systemnivå
- Vi har kunnskap om psykologiske mekanismer
- Vi ser interessante mønstre i lederskap og kultur
- Så hvordan videreføre?

© Frank Abrahamsen, 2026

Foto: Catherine Breslin

38

Konkrete forslag til trenere

- Stress
- Motivasjon
- Selvregulering



© Frank Abrahamsen, 2026

Foto: Haupes

39

Uklare krav

For høye krav

For mange krav

Ny/ukjent krav

Trener, foreldre, jevnaldrende?

Perfeksjon?
Hva er det?

Rutiner, skole, inntekt, familie?

krav

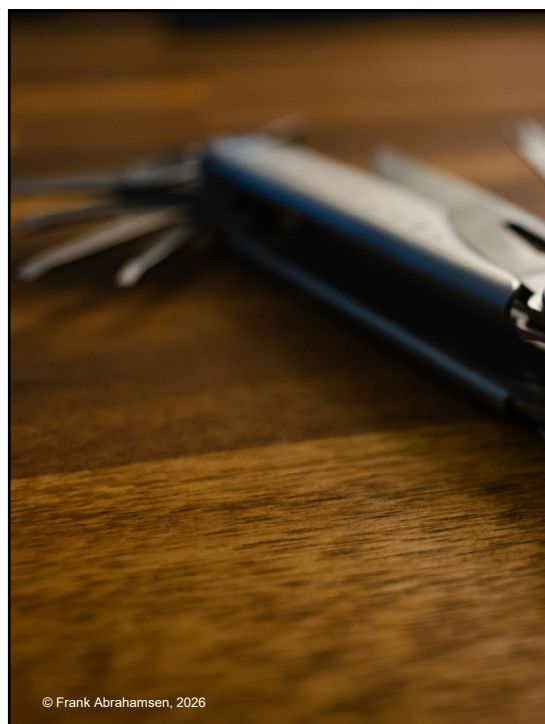
Husker de suksessene?

kapasitet

© Frank Abrahamsen, 2026

Figur 2.1: Hentet fra Abrahamsen 2021, s. 19

40



© Frank Abrahamsen, 2026

4 gode verktøy

- 3:1
- $P = P - F$ (Eng. $P = P - I$)
- GROW
- WOOP

Foto: Greg Rosenke

41

Anbefaler
for verktøy
kapittel 7



© Frank Abrahamsen, 2026

42

