

High-performance miljøer

Forskningsrapport

I et krydsfelt mellem medaljer, mental sundhed og compassion

Inspire

Kristoffer Henriksen og Andreas Küttel
Psychology of Sport, Excellence and Health
Institut for Idræt og Biomekanik
Syddansk Universitet

Kolofon

Denne rapport udspringer af forskningsnetværket "Elitesportsmiljøer i et krydsfelt mellem medaljer, mental sundhed og compassion". Rapporten er skrevet på baggrund af flere forskningsprojekter, der alle har været en del af netværket.

Projekterne er:

- **Succesrige high-performance miljøers særkender** (ph.d.-projekt).
Primær forsker: Anusofia Schlawe
- **Compassion i elitesport** (ph.d.-projekt).
Primær forsker: Emilia Backmann.
- **Træneren som arkitekt af high-performance miljøer** (forskningsprojekt).
Primær forsker: Kristoffer Henriksen
- **Optimering af dit high-performance miljø** (formidlingsprojekt).
Primær forsker: Andreas Küttel
- **Meningsfuldhed i elitesport** (ph.d.-projekt, Universitet Bern).
Primær forsker: Violetta Oblinger-Peters.
Inviteret med som gæst i netværket.

Følgende forskningsgrupper og forskere har deltaget i netværket:

**Psychology of Sport, Excellence and Health;
Institut for Idræt og Biomekanik, Syddansk Universitet**

- Kristoffer Henriksen, Ph.d., Professor og forskningsleder
- Louise Kamuk Storm, Ph.d., Lektor
- Andreas Küttel, Ph.d., Adjunkt
- Anusofia Schlawe, Ph.d.-studerende

**Social-, kulturel-, organisations-,
personligheds- og pædagogisk psykologi (SCOPE);
Psykologisk Institut, Københavns Universitet**

- Ingo Zettler, Ph.d., Professor
- Emilia Backmann, Ph.d.-studerende

**Sport og Kropskultur, Sektion for Idræt;
Institut for Folkesundhed, Aarhus Universitet**

- Ask Vest Christiansen, Ph.d., Professor

Fotos:

Team Danmark: s. 4-5, 16, 20, 25, 28, 30-31, 36-37, 38-39, 47, 48-49, 50, 52-53

Colourbox.dk: s. 35, 44-45

Unsplash.com: forsidefoto samt s. 6-7, 8, 10-11, 14-15, 18-19, 22-23, 26-27, 56-57, 58-59

Pexels.com: s. 42-43, 55

Vi vil gerne sige tak til de atleter, trænere, sportschefer, eksperter og andre, der har deltaget i forskningsprojekterne og til de miljøer, der åbnede dørene og gav os indblik i deres dagligdag. Tak også til gode kolleger i Team Danmark, i sportens forbund, og i forskellige forskningsmiljøer, der har udfordret vores ideer gennem gode diskussioner.

Netværket har modtaget økonomisk støtte af Team Danmark gennem Novo Nordisk Fondens bevilling til Team Danmark (Grant number NNF.22SA0078293).

INSPIRE er en rapport-serie fra Psychology of Sport, Excellence and health med fokus på forskningsformidling

Indholdsfortegnelse

	Læsevejledning	4
1	High-performance miljøer - hvad taler vi om?	6
	Hvad er et high-performance miljø i sport?	7
	Forskellige typer af high-performance miljøer i sport	8
	Hvis du vil vide mere	9
2	Hvad kendetegner high-performance miljøer der leverer top performance og fremmer trivsel?	10
	Baggrunden og forskningen	11
	Hvad fandt vi? Ni kendetegn ved gode high-performance miljøer	13
	Konklusion.....	18
	Hvis du vil vide mere	19
3	Er der plads til compassion i high-performance miljøer?	21
	Baggrunden og forskningen	21
	Hvad fandt vi? Compassion gør en forskel og kan trænes	24
	Konklusion.....	28
	Hvis du vil vide mere	29
4	Giver det mening at diskutere meningsfuldhed i elitesport?	30
	Baggrunden og forskningen	30
	Hvad fandt vi? To primære veje til mening	33
	Konklusion.....	36
	Hvis du vil vide mere	37
5	Træneren som arkitekt af high-performance miljøer	38
	Baggrunden og forskningen	39
	Hvad fandt vi? Non-negotiables og delicate balances.....	41
	Konklusion.....	50
	Hvis du vil vide mere	51
6	Opsummering og anbefalinger	52
	Anbefalinger	54
	Fra forskning til praksis: et øvelseshæfte	57



Læsevejledning

Netværkets samlede resultater er publiceret i en stribe videnskabelige artikler i forskellige internationale tidsskrifter. Formålet med denne rapport er at give et samlet overblik over netværkets resultater.

Rapporten består af seks kapitler.

I kapitel 1 sætter vi scenen. Vi definerer et high-performance miljø og præsenterer en typologi; en oversigt over forskellige typer af high-performance miljøer.

I kapitel 2-5 opsummerer vi resultaterne af de enkelte forskningsprojekter. Hvor de enkelte forskningsprojekter som regel er publiceret i flere videnskabelige artikler, har vi samlet fundene af hvert projekt i ét samlet kapitel.

I hvert kapitel præsenterer vi kort baggrunden og tidligere forskning, efterfulgt af de vigtigste resultater og en konklusion. Rapporten sigter på at give et overblik og har ikke samme dybde som de enkelte videnskabelige artikler. Hvis man vil fordybe sig yderligere, henviser vi til forskningsartiklerne. Hvert kapitel slutter endvidere med en liste over artikler, som forskningsprojekterne har været inspireret af. Her kan man fordybe sig yderligere.

Afslutningsvist, i kapitel 6, kigger vi på tværs af netværkets forskellige forskningsprojekter og præsenterer et sæt samlede anbefalinger til at løfte kvaliteten af high-performance miljøer.

Vi har lavet et hæfte med workshopmateriale, der hænger sammen med denne rapport. Deri foreslår vi konkrete øvelser og opgaver designet til at hjælpe trænere og ledere med at reflektere over og udvikle deres high-performance miljøer.





#1

High-performance miljøer
- hvad taler vi om?



Danmark er et lille land med relativt få potentielle verdensklasse atleter. Den succesrige danske model har derfor bygget på at udvikle velfungerende sportsmiljøer. Disse miljøer opbygges og vedligeholdes i et samspil mellem Team Danmark, forbund, lokale klubber og kommuner.

Vi forstår atleTERS udvikling som en rejse gennem miljøer. De fleste starter i et børneidrætsmiljø og glider videre ind i ungdomssportsmiljø. Her dyrkes fællesskabet og glæden ved selve sporten. Senere kommer nogle unge ind i et talentudviklingsmiljø, hvor målet er, at de bliver klædt på til at kunne klare de udfordringer, de vil møde på vejen mod elitesporten. Nogle unge går ind i et dual-career miljø designet til at skabe gode rammer for at kombinere sport og uddannelse.

For de atleter, der sigter mod en elitesportskarriere, kulminerer rejsen i et high-performance miljø. Det er et miljø designet med det formål at levere toppræstationer. Ingen kan vinde alene, og atleterne er afhængige af et godt miljø med dygtige trænere, ledere, eksperter og andre atleter.

Vi har i Danmark en lang og god forskningstradition inden for talentudviklingsmiljøer. Baseret på casestudier af succesrige miljøer kan vi i dag rådgive og støtte trænere og ledere i deres arbejde med at skabe talentmiljøer i verdensklasse. Også internationalt er Danmark førende i denne forskningstradition.

I mange lande har forskergrupper anvendt metoder og perspektiver udviklet i Danmark til at undersøge og stimulere lokale talentmiljøer. Vi ser det som et naturligt næste skridt i denne forskningstradition at rette blikket mod high-performance miljøer (HP-miljøer).

Eliteatleter er dedikerede, ambitiøse og passionerede mennesker, der er parate til at gå meget langt for at nå deres mål. I vores øjne forpligter det elitesportens organisationer til at skabe sunde high-performance miljøer. I denne rapport sætter vi fokus på, hvordan de ser ud.

Hvad er et high-performance miljø i sport?

Vi definerer et high-performance sport miljø som:

»Et dynamisk system, der omfatter (a) på mikroniveau en eliteatlets sports-hold og deres daglige liv uden for sporten, (b) holdets organisationskultur og ledelse, og (c) på makroniveau den større sammenhæng, som holdet er en del af, herunder nationale organiserings- og finansieringsmodeller for elitesport«. (Oversat fra Schlawe et al., 2025, p.4)

Vi definerer et succesrigt high-performance miljø som:

»Et miljø der over tid er lykkedes med at understøtte atleternes udvikling, deres præstationer på højt internationalt niveau og samtidig deres mentale sundhed«.

Heri ligger den forståelse, at store præstationer og trivsel ikke er hinandens modsætninger, men at gode sportsmiljøer stræber efter at opnå begge dele.



Forskellige typer af high-performance miljøer i sport

Elitesportens landskab er meget varieret. Der findes forskellige typer af high-performance miljøer, der varierer i forhold til, hvordan de finansieres og ledes. I Tabel 1 præsenterer vi en typologi med de mest klassiske typer af HP-miljøer. Der kan findes andre typer og hybrider af de forskellige typer.

Vi ved en del om, hvad det kræver at lykkes i elitesport. Der findes god forskning i specifikke faktorer, der bidrager til succes i elitesport. De kan være indenfor psykologi (f.eks. mentale færdigheder og gruppedynamik), *fysiologi* (f.eks. ernæring og træningsmetoder), *teknologi* (f.eks. testfaciliteter og innovation), *idrætspolitik* (f.eks. økonomiske støttemodeller) og meget mere. Store internationale studier peger på, at effektive elitesportssystemer er kendetegnet ved stor økonomisk støtte, gode faciliteter, en velfungerende træneruddannelse, innovativ forskning og muligheder for at konkurrere på højeste niveau.

Men forskningen indenfor elitesport har meget ofte enten kigget på individet eller på de overordnede støttemodeller. Derimellem ligger selve sportsmiljøet, der inkluderer miljøets struktur (roller, relationer) og dets kultur (bærende værdier og normer). Der mangler forskning, der undersøger, hvordan gode miljøer balancerer præstation, udvikling og trivsel, og hvordan de bliver udviklet og ledet.

I denne rapport retter vi blikket mod succesrige high-performance miljøer og hvad der ligger bag deres succes.

Tabel 1: Typologi over forskellige high-performance miljøer i sport

	Beskrivelse	Eksempler
Professionelt sportshold	Fungerer som en forretning. Holdet har både sportslige og økonomiske mål. Holdets succes lægger fundamentet for økonomien. Finansieringen kommer ofte fra en ejerkreds, hvilket kan skabe spændinger mellem profit og sportens værdier. Atlet-lønninger er ofte den største udgift, og der er en løbende udskiftning, når de bliver udlånt eller solgt. Ledelsen ansættes typisk på resultatafhængige korttidskontrakter. Finansieringsmodellen giver ofte mulighed for moderne faciliteter og en stor stab.	Superliga klubber i fodbold og ligaklubber i håndbold
Landsholds-miljø	Er et miljø, hvor atleter fra samme sportsgren træner sammen på daglig basis. Ideen er at samle landets bedste atleter ét sted, under ledelse af en landstræner og med adgang til eksperter. Disse miljøer findes typisk i sportsgrene uden store nationale ligaer, og finansieres af nationale sportsorganisationer og sponsorer.	Landshold i olympisk sejlsport, bueskydning, orienteringsløb, og badminton
Landsholds-samlingsmiljø	Består af spillere udlånt fra klubber. Miljøet dannes i kortere perioder, ofte til specifikke konkurrencer som mesterskaber. De findes især i sportsgrene med stærke professionelle klubber. Atleterne kan til dagligt spille for klubber, der konkurrerer. Atleterne samles i korte perioder med meget på spil og med national stolthed som den primære drivkraft.	Landshold i håndbold, fodbold og ishockey
Klubmiljø	En klub har ofte både elite, talent- og breddesport. Den overordnede ledelse varetages typisk af en forening med en ulønnet bestyrelse, der fastsætter standarder og økonomi. Meget arbejde i klubben drives af frivillige, men nogle trænere kan være ansat. Klubmiljøer er ofte præget af stabilitet, fællesskab, tilhørsforhold og lokal forankring. De tilbyder fleksibilitet, så atleter kan balancere deres sportslige og personlige liv. En klub kan inkludere et professionelt hold.	Klubber og foreninger i forskellige sportsgrene
Nationale / Olympiske træningscentre	Er et dagligt træningsmiljø for atleter fra forskellige sportsgrene, der træner "under samme tag". De er typisk organiseret under en central organisation, der styrer Olympisk og Paralympisk sport. Centrene tilbyder forplejning, rekreative faciliteter, adgang til eksperter og i visse tilfælde bolig. De er ikke kommercielle virksomheder og er ikke nødvendigvis underlagt pres fra sponsorer, da de ofte er statsstøttet.	Olympiske træningscentre i Australien, Storbritannien og USA

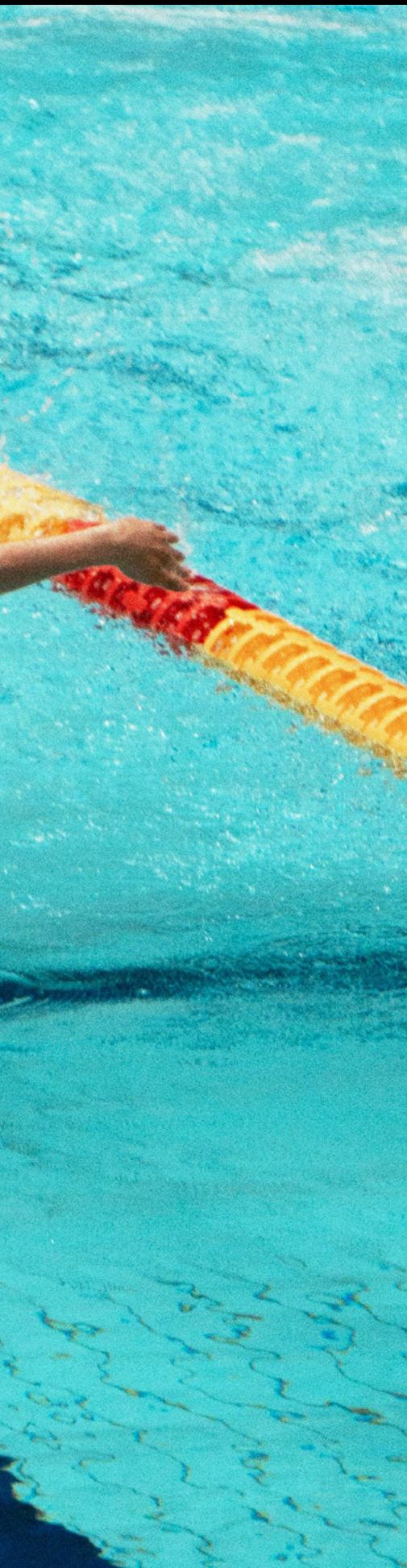
Hvis du vil vide mere

Schlawe, A., Christiansen, A. V., & Henriksen, K. (2025). The high-performance sport environment: Laying the foundation for a new research topic. *Front. Sports Act. Living* (7). <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1503199>



#2

Hvad kendetegner
high-performance miljøer
der leverer top performance
og fremmer trivsel?



Baggrunden og forskningen

Tidligere forskning i elitesport har primært undersøgt de individuelle faktorer, der påvirker præstationer. En nyere trend er at forstå, hvilken rolle miljøet spiller. Samtidig er begrebet thriving blevet introduceret i den internationale forskning i elitesport. *Thriving* betyder ikke bare trivsel. Begrebet beskriver kombinationen af høj trivsel, et højt og bæredygtigt præstationsniveau og personlig udvikling. Samlet set giver disse trends anledning til at undersøge sportsmiljøets rolle i thriving.

Denne del af rapporten bygger på en litteraturgennemgang og to empiriske forskningsprojekter udført med Anusofia Schlawe som primær forsker. Selvom projekterne er udført hver for sig og publiceret i forskellige tidsskrifter, samler vi nedenfor resultater i én beskrivelse.

De to empiriske studier og deres design:

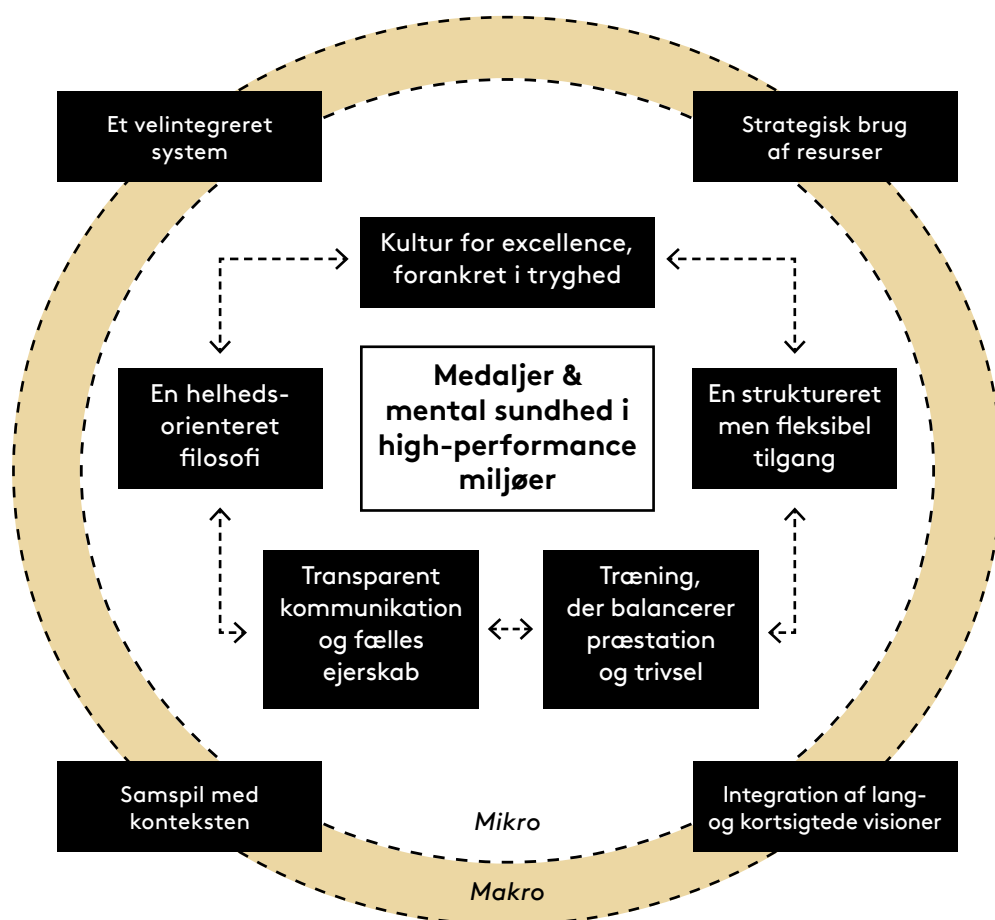
1) Designing for thriving: Stakeholders' insights from successful high-performance sport environments

- **Design:** Interviewstudie.
- **Formål:** At udforske hvad deltagerne anser for essentielle karakteristika ved gode high-performance miljøer, der understøtter præstation og trivsel.
- **Metode:** Vi interviewede 13 aktører med stor erfaring i dansk elitesport, nærmere bestemt 4 landstrænere, 3 sportschefer, 3 Team Danmark sportsangere og 3 sportspsykologiske konsulenter. Tilsammen havde de erfaring fra mange high-performance miljøer, flere sportsgrene (atletik, roning, orienteringsløb, sejlsport, badminton, cykling, og mange flere) og flere roller (trænere, ledere, eksperter mm.) Vi analyserede interviewene tematisk – dvs. vi fandt gennemgående mønstre og temaer i deltagernes beskrivelser.

2) Inside Denmark's Badminton Success: A Case Study of a World-Class High-Performance Sport Environment

- **Design:** Casestudie, der sigter mod en dybdegående forståelse af ét konkret miljø.
- **Formål:** (a) at lave en holistisk beskrivelse af et succesrigt HP-miljø, (b) at undersøge de faktorer, der understøtter miljøets succes med at fremme både præstationer og trivsel, og (c) at teste hvorvidt den holistisk økologiske tilgang, der især er brugt i talentudvikling, er brugbar til undersøgelser af HP-miljøer.
- **Metode:** Casestudiet trækker på flere datakilder. De er primært: (a) observationer af træning, konkurrencer, møder mm., over en femmåneders periode, (b) interviews med sportschef, cheftræner, landsholdstræner, centertræner, fysiske trænere, atleter og sportspsykologiske konsulenter og (c) analyser af dokumenter, herunder centerets vision, spillerkontrakter mm.

Figur 1: Ni kendetegn ved gode high-performance miljøer



Hvad fandt vi?

Ni kendetegn ved gode high-performance miljøer

I det første interviewstudie fremhævede elitesportens aktører en række særlige kendetegn ved gode HP-miljøer. I casestudiet af det danske verdensklasse badminton miljø gik nogle af disse kendetegn igen, men vi fik også øje på andre faktorer. Samlet set identificerede vi ni kontekstuelle faktorer, som vi mener, er afgørende for at skabe gode HP-miljøer. Forskningen er indtil videre kun lavet i Danmark og af begrænset omfang, så vi forventer, at nedenstående liste over fællestræk vil blive udvidet og præciseret i takt med yderligere forskning. Ikke desto mindre anser vi listen som et vigtigt bud på faktorer, dansk elite-sport bør være opmærksomme på i arbejdet med at skabe gode high-performance miljøer.

Vi inddeler resultaterne i to overordnede kategorier.

- 1) *Mikromiljøet* er det daglige miljø, hvor atleterne tilbringer en stor del af deres tid.
- 2) *Makromiljøet* beskriver de bredere strukturer og processer, som atleterne som hovedregel ikke direkte er en del af, men som påvirker atleterne indirekte.

Resultaterne er opsummeret i Figur 1.

Træning, der balancerer præstation og trivsel

Dette træk beskriver et bevidst designet træningsmiljø, hvor høj konkurrenceintensitet eksisterer side om side med positive sociale relationer og støtte fra trænere og holdkammerater. På den ene side er det helt afgørende at have dygtige træningspartnere og at presse hinanden hårdt i træningen, for eksempel ved strategisk brug af intern konkurrence. Samtidig er det vigtigt, at dette interne pres ikke fører til overtræning eller mistrivsel. Vi så, at dette kunne lade sig gøre, når der samtidig var plads til at dyrke de sociale relationer og at have det sjovt i den daglige træning.

»Mit mål er at gøre træningen til et sted, hvor vi tør bede om mere. Hvor vi tror på, at vi kan opnå mere. Når vi træder ind i hallen, skal både trænere og spillere være klar til få det bedste ud af hinanden... Men vi tager ikke os selv for alvorligt. Vi laver sjov med spillerne og holder stemningen munter, samtidig med at vi bevarer en høj grad af professionalisme.« (træner)

»Man kan mærke det, når man kommer ind: Det er seriøst og professionelt, men der er også plads til sjov.« (atlet)

En struktureret men fleksibel tilgang

En forudsigelig struktur og tydelige forventninger skaber ro og fokus hos både atleter, trænere, ledelse og eksperter. Strukturen findes på flere områder. Det handler for eksempel om, at der er rutiner omkring træning, at træningen følger en plan, hvor fokuspunkter ligger nogenlunde fast henover en længere periode, og at konkurrenceplanen så vidt muligt er fastlagt. Det handler også om, at der er en struktur for møder, både for møder hvor atleter kan komme til orde og for møder, der samler trænere og eksperter mm. Uden en stabil struktur går for meget af den mentale kapacitet til at skabe orden, hvor den bør gå til at finde fuld fokus og kvalitet i træningen.

Samtidig har atleterne brug for fleksibilitet og autonomi til at imødekomme deres individuelle behov og præferencer. "Vi bygger rammerne, og atleten maler billedet." Denne metafor afspejler den fælles overbevisning, at en konsistent struktur med klare forventninger og retningslinjer fungerer som et stillads, inden for hvilket atleterne kan træffe valg, der er i overensstemmelse med deres værdier, mål og behov. Ethvert miljø har atleter

i forskellige karrierefaser. Også derfor er en individuel tilgang indenfor rammerne afgørende.

»Vi overvejer, hvad vi ønsker at opnå, hvorfor det er vigtigt, hvordan vi vil gøre det, og hvornår. Vi fastlægger prioriteter for gruppen af atleter. Derefter kan vi individualisere vejene, men indenfor rammen.« (træner)

»Nogle atleter har brug for mere autonomi og fleksibilitet i deres træning, mens andre har brug for en mere fast struktur til at støtte dem.« (træner)

Kultur for excellence, forankret i tillid, compassion og psykologisk tryghed

Kultur for excellence handler om, at man tør stille krav til hinanden. Alle må stræbe efter de ypperste standarder i dagligdagen, i træningen og i konkurrence. Det er kun muligt, når kulturen samtidig er forankret i tillid og tryghed. Det kræver et miljø, hvor atleter føler sig trygge ved at udtrykke sig selv og begå fejl og hvor alle kan være helt ærlige over for hinanden, velvidende at de vil blive mødt med compassion og omsorg. Atleter er bedre til at håndtere udfordringer og ubehag, når de stoler på, at deres ledere og trænere har gode intentioner. En tilgang præget af compassion betyder ikke, at man altid skal være blød og blid overfor hinanden. I stedet handler det om, at en ærlig og respektfuld dialog netop skaber grobund for at kunne presse hinanden.

»Vi er gode til at videregive viden fra trænere og erfarne atleter til yngre atleter. Vi deler. Det er vores konkurrencefordel, og det koster os intet.« (atlet)

»Når jeg har slået en yngre atlet i træningen og givet hård feedback, kan vedkommende føle sig bitter, men de lærer at forstå, at jeg forsøger at hæve niveauet. Vi opfordres til at tænke, tilpasse øvelserne og tage ejerskab for processen.« (atlet)

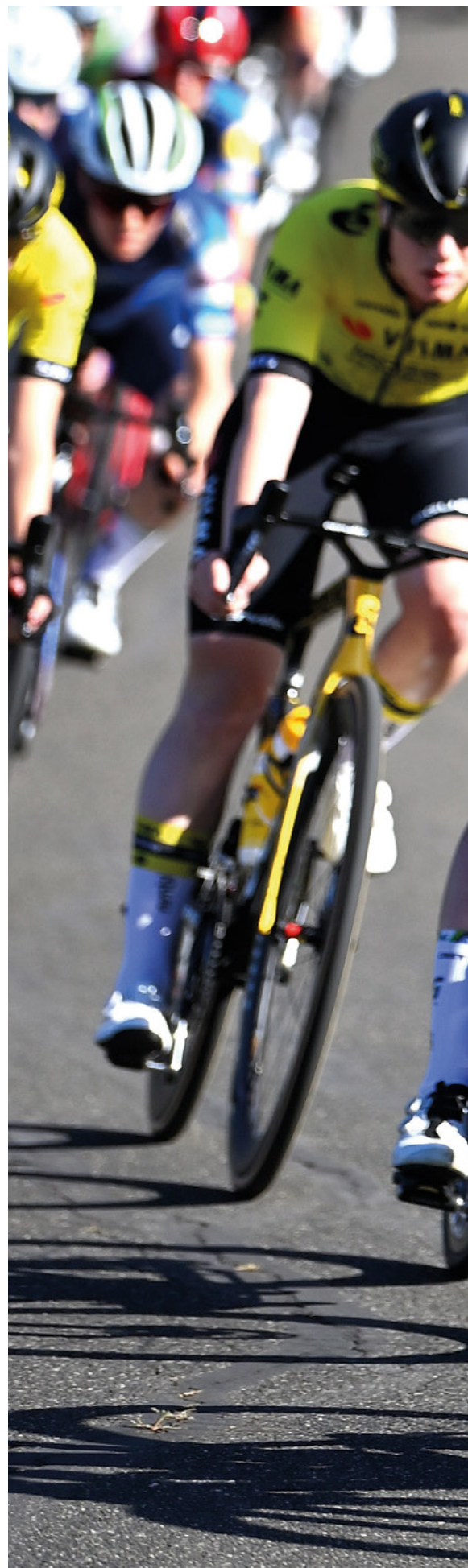
En helhedsorienteret filosofi

Trænere, ledere og eksperter støtter op om atleternes sportslige og personlige udvikling. Et kendetegn ved gode miljøer er, at de gør det ud fra en fælles og holistisk filosofi. Det handler om

“

Vi stræber efter at have en åben dialog med atleterne. Vi skal kunne udtrykke vores tanker og følelser åbent.

- træner





vigtigheden at få et komplet billede af atleterne. Hvem er de som personer uden for deres sport? Hvilke andre forpligtelser har de? Hvad sætter de pris på at lave i deres fritid? At udvise interesse for atleternes liv uden for træningen ses som gavnligt både for deres trivsel og præstationer. Eksempelvis viste studierne konkret, at træningsprogrammer bliver koordineret omhyggeligt, så de passer med atleternes uddannelsesmæssige og familiære forpligtelser, hvilket gør det muligt for dem at opfylde deres personlige forpligtelser og have et liv udenfor sporten uden at gå på kompromis med deres træning og udvikling.

»Hvis noget ikke fungerer i deres træning, skyldes det måske ikke selve træningen, men noget andet i deres liv.« (træner)

»Det er vigtigt, at atleterne føler sig godt tilpas, når de kommer til træning. Jeg spørger ind til stressfaktorer uden for sporten, for eksempel om deres studier eller deres venner og familie, fordi det påvirker træningen. Jeg presser ikke blindt på, når jeg fornemmer, at deres kapacitet er lav.« (træner)

Transparent kommunikation og fælles ejerskab

Det er afgørende, at alle i miljøet er "aligned" og "on the same page". Det kræver synlig ledelse, gennemsigtighed, kommunikation og samarbejde. Især er det vigtigt, at alle er afstemt i forhold til miljøets overordnede retning, større ændringer og vigtige beslutninger. Som et eksempel kan mangel på gennemsigtighed vedrørende selektionsprocesser eller prioritering af økonomisk støtte lede til konflikter og mistillid. Det fremhæves i begge studier, at HP-miljøer især fungerer, når ledelse, trænere og eksperter sætter tid af til at diskutere filosofi og prioriteringer, og ikke alene diskuterer dag-til-dag udfordringer. Andre eksempler på gennemsigtighed er, når et forbund lægger atlet-kontrakter og andre aftaler ud på hjemmesiden, eller fortæller åbent om udtagelsesprincipper. Alt i alt, når kommunikationen er gennemsigtig og alle tager fælles ejerskab.

»Hvis det ikke er klart, hvem der prioriteres, og hvorfor, kan det skabe gnidninger.« (leder)

»Vi arbejder alle sammen som et team. Det er ikke bare en person som bestemmer det hele. Vi har brug for inputs fra alle i miljøet, alles input er nødvendige.« (træner)



Integration af langsigtede visioner og kortsigtede mål

Mange interviewpersoner beskrev det som helt centralt at balancere fokus på vigtige her-og-nu præstationsmål med fokus på langsigtede udviklingsmål. Resultater og medaljer er afgørende for finansiel støtte, lønninger og kontrakter. Men hvis man hele tiden jagter resultater på den korte bane, går det udover fødekæden og det langsigtede blik for, hvor sporten bevæger sig hen. Derfor fremhævede deltagerne, at det var vigtigt ikke at miste blikket for det større billede. At holde fokus på den langsigtede agenda indebar dels at prioritere bæredygtighed, udvikling og trivsel, men også at være på forkant, arbejde med innovation og udvikle sporten i samarbejde med forskellige eksperter.

»Vi skal altid se på det store billede og have det langsigtede perspektiv for øje – hvad der er bedst for atletens velbefindende og langvarige karriere inden for sporten.« (sportschef)

Strategisk brug af resurser

Mange HP-miljøer oplever at have færre økonomiske midler, mindre up-to-date faciliteter og moderne udstyr, færre trænere og mindre adgang til eksperter, end de kunne ønske sig. Strategisk brug af de resurser, der var til rådighed, var derfor et emne, som alle i ledelsesfunktioner omtalte som helt centralt.

Deltagerne gav mange gode eksempler. De nævnte små innovative tiltag, samarbejde med specialestuderende, og smarte løsninger som at leje et hus og selv lave mad i stedet for at bo på hotel under mesterskaber og træningslejre. De nævnte også modet til at prioritere resurserne der, hvor de især fremmer fællesskabet og det gode miljø, f.eks. ved at give etablerede verdensstjerner mindre i honorar for at spille for landsholdet, og i stedet bruge økonomien på ekstra trænere eller på at få flere atleter med på en lejr.

»Vi besluttede at give mere støtte til dem, der virkelig har brug for det. Til gengæld måtte vi tage nogle privilegier fra de bedste. Det var svært i starten, men atleterne accepterer det nu som en måde at løfte hele gruppen på.« (leder)

Et velintegreret system

Tidligere beskrev vi kommunikation og samarbejde i mikromiljøet som afgørende i det daglige arbejde. Behovet for at være afstemt gælder dog ikke kun i det nære træningsmiljø. Faktisk blev godt samarbejde og god dialog mellem forbund, landshold, talentcentre og klubber fremhævet som en særlig dansk fordel i den internationale konkurrence.

Der var mange eksempler. Når der er en tæt dialog og planlægning mellem landshold og klubber, kan man bedre koordinere atleternes samlede belastning. Når trænere i talentcentre i perioder fungerer som hjælpetrænere på landsholdet, sikrer man, at træningen



Olympiske atleter udvikler sig ikke fra den ene dag til den anden, og deres udvikling er ikke en lineær proces. Vi er nødt til at se fremad og vurdere, hvilke ressourcer der er nødvendige for at opnå succes om otte år.

- sportschef

stemmer overens, så atleterne bliver bedst muligt forberedt på at træde ind på senior scenen. Når dialogen mellem forbund og Team Danmark er hyppig og præget af gensidig tillid, kan man hurtigere reagere, når behovet for en fælles indsats opstår.

»Vi har arbejdet på at gøre det klart, hvad elitecenterets, talentcentrenes og klubbernes roller er. Alle er afgørende, men vi har forskellige roller.« (sportschef)

Samspil med konteksten

High-performance miljøer fungerer ikke i et vakuum. De er på godt og ondt indlejret i en større kontekst. Denne kontekst inkluderer dansk kultur, det danske uddannelsessystem og måden hvorpå det danske sportssystem er indrettet med forbund, elitekommuner, Team Danmark osv.

I vores resultater så vi en anerkendelse af vigtigheden af at forstå hele denne kontekst og at arbejde med den fremfor imod den. Der var mange eksempler. At lave nationale turneringer, der udnytter, at Danmark er et lille land, hvor de bedste kan møde hinanden uden lange rejser. At samarbejde med uddannelsessystemet, så atleter kan tage en uddannelse mens de forfølger deres sportslige drømme – og nyde godt af både SU og fleksibiliteten i systemet. At samarbejde med forskere, fordi Team Danmark kan støtte projekter, der samler forskere og forbund. Og mange flere.

Samlet set handler det om at forstå den kontekst eller det system, man er indlejret i, at udnytte dets fordele og finde måder at kompensere for dets svagheder på.

Konklusion

Samlet set viser vores studier, at international succes ikke alene kræver skarpe atleter, dygtige trænere og moderne faciliteter. Det kræver et miljø, hvor alle disse elementer spiller sammen. Hvor strukturen, de kulturelle værdier, de daglige praksisser og samarbejdet med det større system smelter sammen i et enkelt, velintegreret økosystem.





Hvis du vil vide mere

Denne del af rapporten bygger på tre artikler udarbejdet af Anusofia Schlawe og kolleger

Schlawe, A., Christiansen, A. V., & Henriksen, K. (2025). The high-performance sport environment: Laying the foundation for a new research topic. *Frontiers in Sports and Active Living* (7). <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1503199>

Schlawe, A., Christiansen, A. V., & Henriksen, K. (Under review). Designed for Thriving: Stakeholder Insights from Successful High-Performance Sport Environments

Schlawe, A., Book, R., Christiansen, A. V., & Henriksen, K. (Under review). Inside Denmark's Badminton Success: A Case Study of a World-Class High-Performance Sport Environment

Forskningen trækker endvidere på en del anden forskning, herunder:

Arnold, R., Fletcher, D., & Anderson, R. (2015). Leadership and management in elite sport: Factors perceived to influence performance. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 10(2-3), 285-304. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.10.2-3.285>

Brown, D. J., Arnold, R., Standage, M., & Fletcher, D. (2017). Thriving on pressure: A factor mixture analysis of sport performers' responses to competitive encounters. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 39(6), 423-437. <https://doi.org/10.1123/jsep.2016-0293>

De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). Successful elite sport policies: An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations. Meyer & Mayer Sport.

Eubank, M., Nesti, M.S., & Cruickshank, A. (2014). Understanding high performance sport environments: Impact for the professional training and supervision of sport psychologists. *Sport & Exercise Psychology Review*. <https://doi.org/10.53841/bpssepr.2014.10.2.30>

Henriksen, K., Huang, Z., Bartley, J., Kenttä, G., Purcel, R., Wagstaff, C., Si, G., Ge, Y., & Schinke, R. J. (2024). The role of high-performance environments in mental health: ISSP consensus statement. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2024.2437923>

Küttel, A., Storm, L. K., Stambulova, N., & Henriksen, K. (2024). Threatening and nurturing mental health: insights from Danish elite athletes on the dynamic interplay of factors associated with their mental health. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6. <https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1451617>

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), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40798-019-0220-1>

Vella, S. A., Mayland, E., Schweickle, M. J., Sutcliffe, J. T., McEwan, D., & Swann, C. (2024). Psychological safety in sport: A systematic review and concept analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 17(1), 516-539. <https://doi.org/10.1080/1750984x.2022.2028306>





#3

Er der plads til compassion i high-performance miljøer?

Baggrunden og forskningen

Ordet ”compassion” oversættes ind imellem til medfølelse eller barmhjertighed. Vi synes dog ikke at oversættelsen er helt passende, og derfor bruger vi det engelske begreb ”compassion” i denne rapport. Kort sagt betyder compassion at registrere andres eller egne lidelser og have et oprigtigt ønske om at lindre dem.

Compassion kan opstå i flere relationer: For det første kan compassion vendes indad og beskrive relationen med sig selv, i form af self-compassion. Det betyder, at eliteatleter, når de oplever skader, nederlag og hård kritik, møder sig selv med venlighed og omsorg i stedet for selvbebrejdelse. For det andet kan compassion beskrive en kvalitet i relationen mellem en træner og vedkommendes atleter.

Det betyder, at trænere møder deres udøvere med forståelse og empati, også når resultaterne udebliver. Endelig kan compassion være en kulturel værdi, et træk ved et high-performance miljø. Det betyder at hele organisationen – trænere, ledelse, eksperter, atleter – prioriterer menneskelige relationer og møder hinanden med forståelse og omsorg.

I en elitesportskontekst vil nogen opfatte compassion som en blød værdi, måske ligefrem en svaghed i en verden, der kræver, at man er hård og dominerende. Dette billede er misvisende. Tidligere forskning peger på, at compassion skal ses som en væsentlig ressource, ikke mindst i elitesport, hvor udøvere konstant presses fysisk og mentalt.

Traditionelt har forskningen primært beskæftiget sig med self-compassion, altså hvordan atleter håndterer fejl og nederlag. Adskillige studier viser, at self-compassion kan mindske stress, hjælpe atleter med at komme tilbage efter skuffelser, og forebygge udbrændthed. Der findes derimod meget lidt forskning i compassion mellem trænere og atleter og i compassion som en kvalitet i sportsmiljøer.

Denne del af rapporten bygger på en gennemgang af forskningslitteraturen og to empiriske projekter, udført med Emilia Backmann som primær forsker. Selvom projekterne er udført hver for sig og publiceret i forskellige tidsskrifter, samler vi nedenfor resultater i én beskrivelse.

De to empiriske studier og deres design:

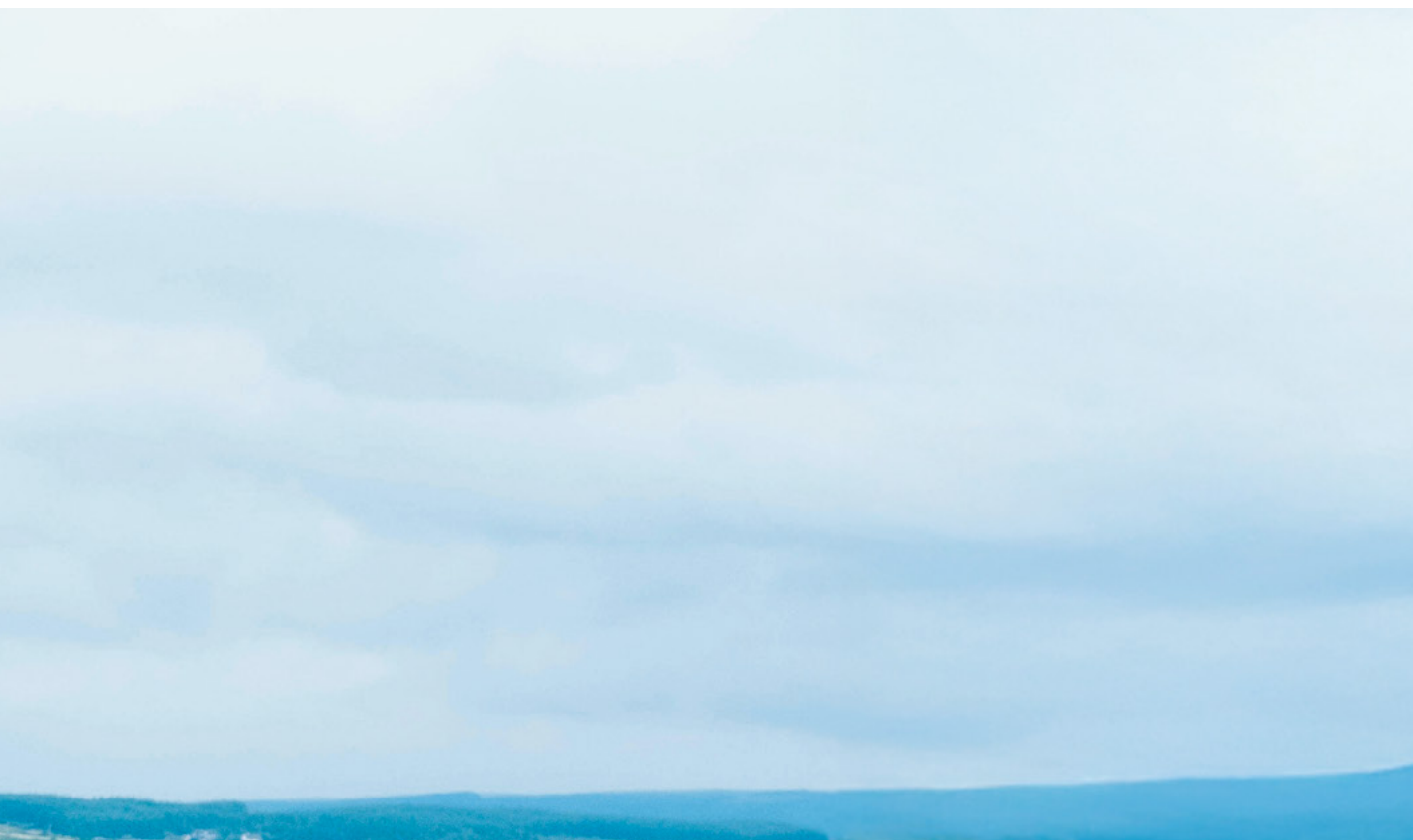
1) Compassion matters in elite sports environments: Insights from high-performance coaches

- **Design:** Interviewstudie.
- **Formål:** At se udover self-compassion og udforske, hvilken rolle trænere oplever, at compassion spiller og kan spille i high-performance miljøer, hvilke barrierer der er for at integrere compassion i miljøerne, og hvilke potentialer der måtte være.
- **Metode:** Forskerne interviewede 12 trænere fra forskellige sportsgrene, alle med erfaring fra højeste niveau. De repræsenterede både individuelle og holdsportsgrene, inklusiv parasport. Interviewene varede i gennemsnit over en time og blev analyseret tematisk, hvilket betyder, at forskerne fandt mønstre og gennemgående temaer i trænerne beskrivelser.

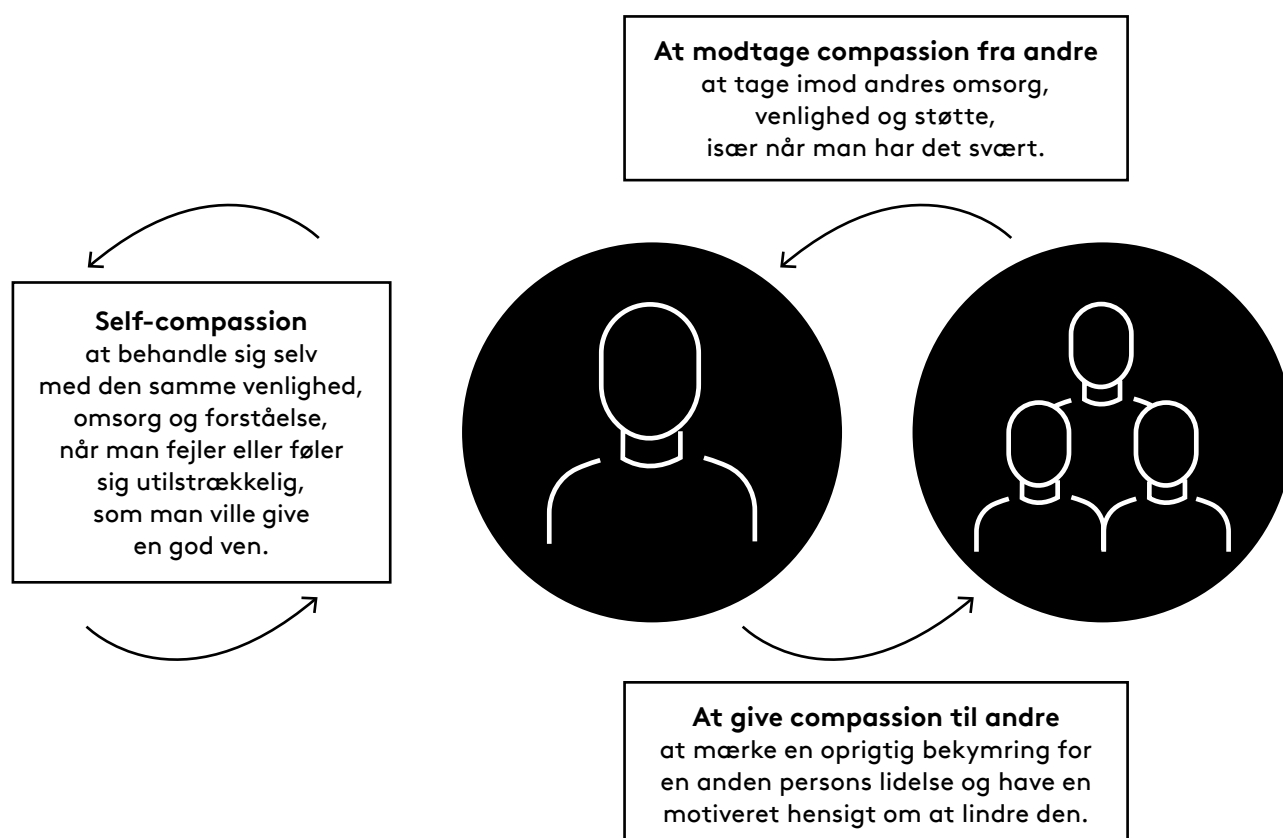
2) Evaluation of a compassion-based intervention targeting high-performance coaches

- **Design:** Interventionsstudie.
- **Formål:** At evaluere en compassion intervention udviklet til high-performance trænere, herunder (1) om det var muligt at øge trænerne brug af compassion, og (2) hvordan trænerne oplevede interventionens format og hvad der kunne gøres bedre.
- **Metode:** Fem mandlige trænere deltog i et compassion-forløb, som blev ledet af en sportsspsykologisk konsulent. Forløbet bestod af fem workshops over en fire-måneders periode, inklusive hjemmeopgaver og refleksionsspørgsmål. En detaljeret oversigt over forløbet samt øvelser kan findes her: <https://osf.io/>. Trænerne arbejdede enten som landsholdstrænere eller chefrænere på nationalt træningscenter. Deltagerne kom fra fire forskellige forbund og havde i gennemsnit 10 års erfaring med at være trænere på højeste niveau. Trænerne udfyldte et spørgeskema i starten og efter forløbet. Alle trænere blev også interviewet, og data blev analyseret igennem en tematisk analyse.





Figur 2: Oversigt over de tre forskellige måder at tilbyde eller modtage compassion





Jeg forsøger virkelig at give dem en følelse af, at de stadig har værdi som mennesker, selvom de ikke lykkes på banen. At der er mennesker, der elsker dem, og at det sker for os alle. Det gør det mindre farligt ikke at lykkes med noget.

- træner

Hvad fandt vi? Compassion gør en forskel og kan trænes

Fordele ved compassion

Når en træner udviser compassion betyder det, at de anerkender de udfordringer, det pres og de følelser, som deres atleter står over for, at de udviser empati og forståelse på en ikke-dømmende måde, og at de tilbyder konkret hjælp. Trænerne beskrev, at compassion især er vigtig i svære tider. Når en atlet mislykkes, bliver skadet eller ikke udtages, kan en compassion-baseret tilgang hjælpe med at håndtere situationen. Det handler ikke om at ignorere fejl og modgang, men om at støtte atleten følelsesmæssigt, så de lettere kan rejse sig igen.

Compassion styrker også relationerne. Mange trænere beskrev, at det at udvise compassion indebar at interessere sig for atleterne som hele mennesker – også uden for sporten. De oplevede, at dette resulterede i mere tillid og bedre kommunikation. Paradoksalt nok betød den compassion-baserede tilgang, at det var lettere at stille krav og at give nødvendige men svære beskeder. I konkurrencemiljøer, hvor atleter ofte både samarbejder og konkurrerer med hinanden, kan compassion endvidere skabe sammenhold. Trænerne beskrev, hvordan atleter, der oplevede deres miljø som støttende, blev bedre til at dele viden og bakke hinanden op, selv når de kæmpede om de samme pladser.

Endelig oplevede trænerne, at compassion faktisk fremmede præstationen. Når atleter følte sig trygge, kunne de presses hårdere på en sund måde, og de havde større motivation til at yde deres bedste.

»Jeg tror, at vi [trænerne] oplevede, at omsorg, empati og de bløde værdier gjorde de andre ting meget nemmere. Det var meget nemmere at få dem til at springe højere, løbe hurtigere og generelt være mere motiverede, når vi også viste empati og gav plads til de bløde værdier. Det viste sig at være yderst effektivt til at ændre miljøet, fordi det skabte en helt anden tillid mellem os og dem [atleterne].« (træner)

Udvikling af compassion-kompetence

Flere trænere fortalte, at deres tilgang havde ændret sig med erfaring. Reflekterende samtaler, f.eks. med sportspsykologer, havde hjulpet dem til at se, hvordan deres egne reaktioner påvirkede atleterne. Nogle indså, at tidligere konflikter med atleter ofte havde handlet om manglende forståelse for atleternes situation eller deres liv uden for sporten.

Mange kendte ikke ”compassion” som koncept, men de kunne genkende det i deres praksis. De oplevede, at de i nogle sammenhænge handlede ud fra compassion, men også at de



ikke altid var bevidste om det, og at de indimellem handlede helt anderledes, særligt når der var pres på. De mente, at viden, uddannelse og sparring kunne hjælpe med at gøre compassion til en mere bevidst del af trænerrollen.

Et gennemgående tema var, at tiden har ændret sig. Nye generationer af atleter forventer større fokus på trivsel, åbenhed og dialog. Trænerne oplevede, at de var nødt til at tilpasse sig denne udvikling for at fastholde og udvikle talenter.

»Ja, jeg tror, at [compassion] altid er der. Jeg mener ikke at vi tilføjer noget nyt her. Det minder om, da folk sagde, at vi skulle tilføje sportspsykologi til vores tilgang. Det havde altid været der, men vi kunne selvfølgelig gøre det mere eksplicit, fokusere mere på det og tale mere om det. Så lad os fokusere mere på compassion.« (træner)

Barrierer for compassion

På trods af de mange fordele ved compassion pegede trænerne også på udfordringer.

For det første bliver compassion ofte set som noget ”blødt” eller svagt i et miljø, hvor hårdhed og resultater værdsættes. Nogle frygtede, at for meget compassion kunne føre til, at atleter ville blive magelige og miste skarphe

For det andet kan magtforhold stå i vejen. Trænere træffer beslutninger om udtagelser og spilletid, hvilket kan skabe afstand. Selv når en træner gerne vil være compassionate, kan en relation præget af hierarki og evaluering gøre det vanskeligt for atleten at tage imod.

For det tredje kræver compassion tid og ressourcer. I en presset hverdag med mange atleter kan det være svært at prioritere den ekstra samtale eller refleksion.



Jeg oplever, at forbundene er lidt i konflikt med sig selv. De er kolde og kyniske omkring medaljer og præstationsmål, og der er den her med, at »Hvis I ikke leverer, så få I ikke støtte«. Samtidig hører vi, når vi taler med sportspsykologer og andre, at trivsel er vigtigere.

- træner



At modtage compassion fra andre har helt klart været en øjenåbner. Jeg er blevet mere opmærksom på, hvordan jeg reagerer, når folk har forsøgt at vise mig compassion, fordi jeg har set det som en trussel. Jeg har indset, at det faktisk er godt for mig.

- træner

Endelig er eliteidræt og HP-miljøer bygget op omkring resultater. Systemer, hvor finansiering og job afhænger af medaljer, belønner ikke nødvendigvis trivsel og compassion. Trænerne oplevede et mismatch: Organisationer taler om bæredygtige miljøer, men i praksis belønnes kun præstationer.

Compassion kan trænes

Compassion forløbet bestod af fem workshops over en fire-måneders periode.

Forløbet lykkedes med at udvikle elitetræneres viden og færdigheder. Alle fem trænere, der deltog i forløbet, beskrev at oplevelsen havde været positiv og meningsfuld og givet gavnlige resultater. Trænerne beskrev konkrete ændringer i forhold til, hvordan de opfattede og anvendte compassion.

- De udviklede en klarere og mere nuanceret forståelse af compassion.
- De rapporterede om øget selvbevidsthed, at de blev bedre til at gennemtænke konsekvenser inden de reagerede, og i det hele taget en mere refleksiv praksis.
- De indså, at de ofte forsømte deres egne behov og begyndte at se self-compassion som afgørende for deres egen holdbarhed på den lange bane.
- De fortalte, at de tidligere havde haft svært ved selv at modtage compassion fra andre. Det havde faktisk været sværere for dem end at give compassion til andre. Nu forstod de bedre, at de havde behov for at blive mødt med compassion, og blev mere modtagelige.
- Trænerne oplevede, at de skiftede fra ubevidst brug af compassion overfor atleterne til en mere bevidst brug, særligt når de samtidig satte høje standarder.

»Jeg håber, at jeg kan blive bedre for mine atleter. Men jeg håber også at blive bedre til at passe på mig selv. Det er vigtigt. Jeg har bemærket, at i de perioder, hvor jeg har været for presset, der bliver jeg en dårligere træner på sidelinjen, en dårligere person derhjemme med min familie, og dårligere til at se mine venner.« (træner)

Kursusformatet virker

Kursusforløbet blev godt modtaget og positivt evalueret igennem spørgeskemaundersøgelser og interviews med de fem trænere før, under og efter interventionen. Deltagerne var grundlæggende tilfredse med selve designet og planen, men gav





også en række forslag til forbedring af strukturen, gruppeøvelserne, hjemmeopgaverne og vejledningen.

Trænerne fandt strukturen med fem sessioner meningsfuld men krævende. De fremhævede fleksibilitet og tid til refleksion som nøgler til succes. De fremhævede, at selvom det at lave hjemmeopgaver havde været krævende, så hjalp øvelserne med at integrere forløbets temaer i den daglige træning. Trænerne fremhævede det som meget værdifuldt at dele erfaringer med andre elitetrænere, og beskrev hvor vigtigt det havde været at føle, at de ikke sad alene med deres udfordringer, skepsis og spørgsmål. Sidst men ikke mindst nævnte de, at det havde været centralt for dialogerne, at sportpsykologen, der stod for forløbet, havde besiddet stor viden om elitesport. Det skabte tillid, og de løbende supervisionssamtaler havde været en kilde til personlig refleksion.



Konklusion

Samlet set peger studierne på en grundlæggende spænding. Compassion bliver både set som en styrke og en udfordring. På den ene side oplever trænere, at det skaber bedre relationer, stærkere sammenhold og i sidste ende højere præstationer. På den anden side kæmper de med en kultur, hvor der er en bekymring for, at compassion kan skabe svage og magelige atleter uden ambitioner. Under forløbet opdagede trænere, at compassion ikke handler om at sænke standarderne eller undgå svære samtaler. Det handler om, hvordan man møder atleterne. Det kan både være at lytte empatisk, når en atlet er ked af det, og at udfordre en atlet, når det tjener vedkommendes udvikling bedst. Trænere var bedre til at give end at modtage compassion. Deltagerne i forløbet erkendte dog, at opmærksomhed på egne behov, self-compassion og det at tage imod compassion fra deres kolleger og andre, gjorde dem til bedre trænere. Når de selv var i balance, kunne de møde atleterne med større forståelse, ligesom de oplevede at blive mere rummelige og langtidsholdbare.

Hvis du vil vide mere

Denne del af rapporten bygger på tre artikler udarbejdet af Emilia Backmann og kolleger

Backman, E., Henriksen, K., & Zettler, I. (2025). Beyond self-compassion: a scoping review of other-focused compassion in competitive sports environments. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/1612197x.2025.2516058>

Backman, E., Hejl, C., Henriksen, K., & Zettler, I. (2024). Compassion matters in elite sports environments: Insights from high-performance coaches. *Psychology of Sport and Exercise*, 75, 102718. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.102718>

Backman, E., Kenttä, G., Henriksen, K., Hejl, C., & Zettler, I. (2025). Evaluation of a compassion-based intervention targeting high-performance coaches. *Journal of Applied Sport Psychology*, 1–27. <https://doi.org/10.1080/10413200.2025.2523873>

Forskningen trækker endvidere på en del anden forskning, herunder:

Cormier, D. L., Kowalski, K. C., Ferguson, L. J., Mosewich, A. D., McHugh, T.-L. F., & Röthlin, P. (2025). Self-compassion in sport: A scoping review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 18(1), 154–193. <https://doi.org/10.1080/1750984x.2022.2161064>

Ferguson, L. J., Kowalski, K. C., Mack, D. E., & Sabiston, C. M. (2015). Self-compassion and eudaimonic well-being during emotionally difficult times in sport. *Journal of Happiness Studies*, 16(5), 1263–1280. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9558-8>

Frentz, D. M., McHugh, T.-L. F., & Mosewich, A. D. (2020). Athletes' experiences of shifting from self-critical to self-compassionate approaches within high-performance sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 32(6), 565–584. <https://doi.org/10.1080/10413200.2019.1608332>

Gilbert, P., McEwan, K., Matos, M., & Rivis, A. (2011). Fears of compassion: Development of three self-report measures. *Psychology and Psychotherapy*, 84(3), 239–255. <https://doi.org/10.1348/147608310X526511>

Hägglund, K., Kenttä, G., Wagstaff, C. R. D., & Bentzen, M. (2024). What is known about mindfulness and self-compassion among sport coaches? A scoping review. *International Sport Coaching Journal*, 12(2), 228–239. <https://doi.org/10.1123/iscj.2023-0066>

Mosewich, A. D., Ferguson, L. J., McHugh, T.-L. F., & Kowalski, K. C. (2019). Enhancing capacity: Integrating self-compassion in sport. *Journal of Sport Psychology in Action*, 10(4), 235–243. <https://doi.org/10.1080/21520704.2018.1557774>

Oliveira, S. M. S., Cunha, M. I. V. A., Rosado, A. F. B., & Ferreira, C. R. C. (2023). Measuring the coach's compassion through the eyes of their athletes: Validity of The Compassionate Coach Scale as perceived by the adolescent athletes. *Australian Psychologist*, 58(6), 483–494. <https://doi.org/10.1080/00050067.2023.2234071>

Röthlin, P., Horvath, S., & Birrer, D. (2019). Go soft or go home? A scoping review of empirical studies on the role of self-compassion in the competitive sport setting. *Current Issues in Sport Science (CISS)*, 4, 1–14. https://doi.org/10.15203/CISS_2019.013

Zhang, S., & McEwan, K. (2023). The fears of compassion in sport scale: A short, context-specific measure of fear of self-compassion and receiving compassion from others validated in UK athletes. *Australian Psychologist*, 58(2), 105–118. <https://doi.org/10.1080/00050067.2023.2183108>

#4

Giver det mening at diskutere meningsfuldhed i elitesport?

Hvorfor dyrker du elitesport? Hvad er meningen med det?

Dette spørgsmål får de fleste eliteidrætsudøvere før eller senere stillet af familie, venner, bekendte, trænere og ind imellem af journalister. Det er også et spørgsmål, som mange atleter oplever at stille sig selv ind imellem, særligt i perioder med sportslig modgang, skader, eller private og økonomiske udfordringer. Spørgsmålene er lige så svære at svare på, som de er vigtige.

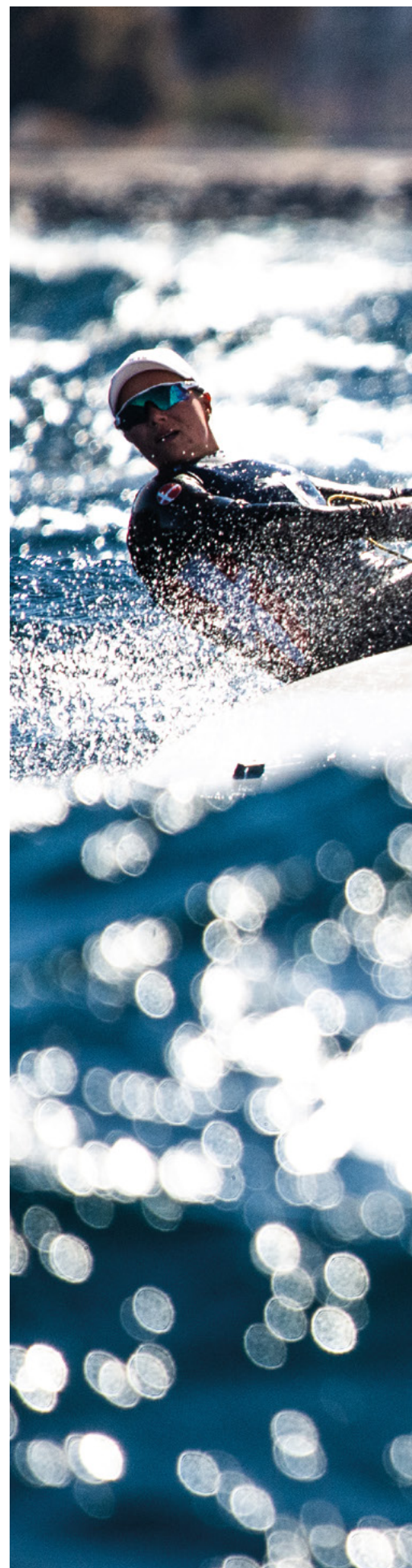
Baggrunden og forskningen

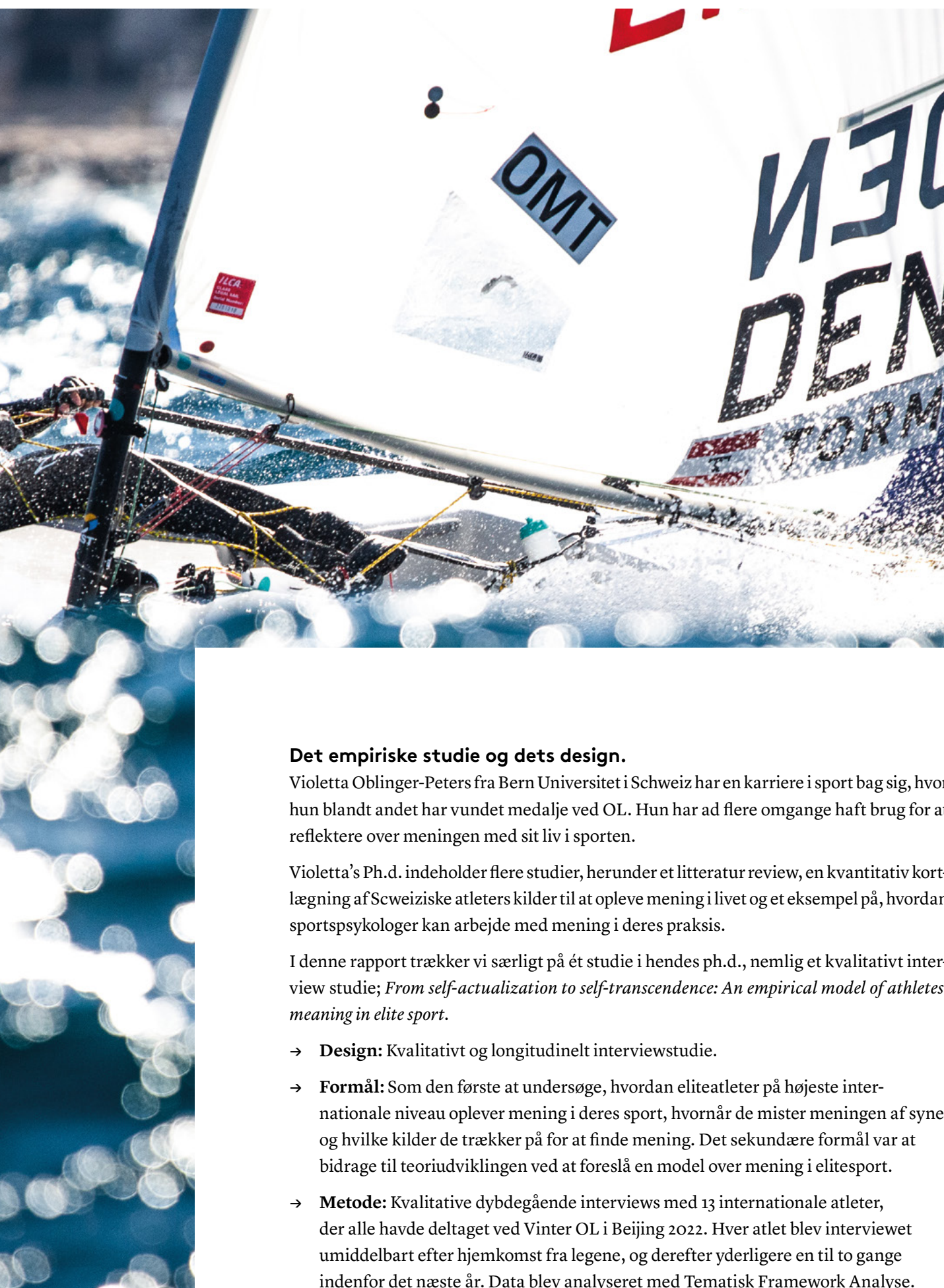
Forskere og praktikere er enige om, at atleter trives og præsterer bedre, når de oplever mening. De fleste atleter oplever størstedelen af tiden, at deres liv i sporten er meningsfuldt. Men ind imellem mister de blik for det meningsfulde. Det kan ske, når de oplever et mismatch mellem deres personlige værdier og de værdier, der er fremherskende i deres sport, eller når de ikke længere føler, at de udvikler sig i deres sport. Det kan sætte gang i en intens søgen efter meningen med at fortsætte.

Overordnet set har forskning i ”meningen med livet” – altså ikke relateret til sport – peget på fire dimensioner, der har betydning for, om man oplever mening. De er:

1. **Sammenhæng** (en kognitiv komponent): oplevelsen af at livet er begribeligt, at man er i stand til at forudsige og forstå, hvad der sker i livet.
2. **Betydning** (en evaluerende komponent): oplevelsen af, at ens liv har en iboende værdi og er værd at leve.
3. **Formål** (en motiverende komponent): oplevelsen af retning og at man er på vej mod relevante mål.
4. **Forbundethed** (en social komponent): Oplevelsen af at have en plads i verden og være forbundet med andre og/eller naturen.

Sporten er en særlig arena, og næsten ingen forskning har undersøgt, hvordan eliteatleter skaber mening i deres liv og karrierer.





Det empiriske studie og dets design.

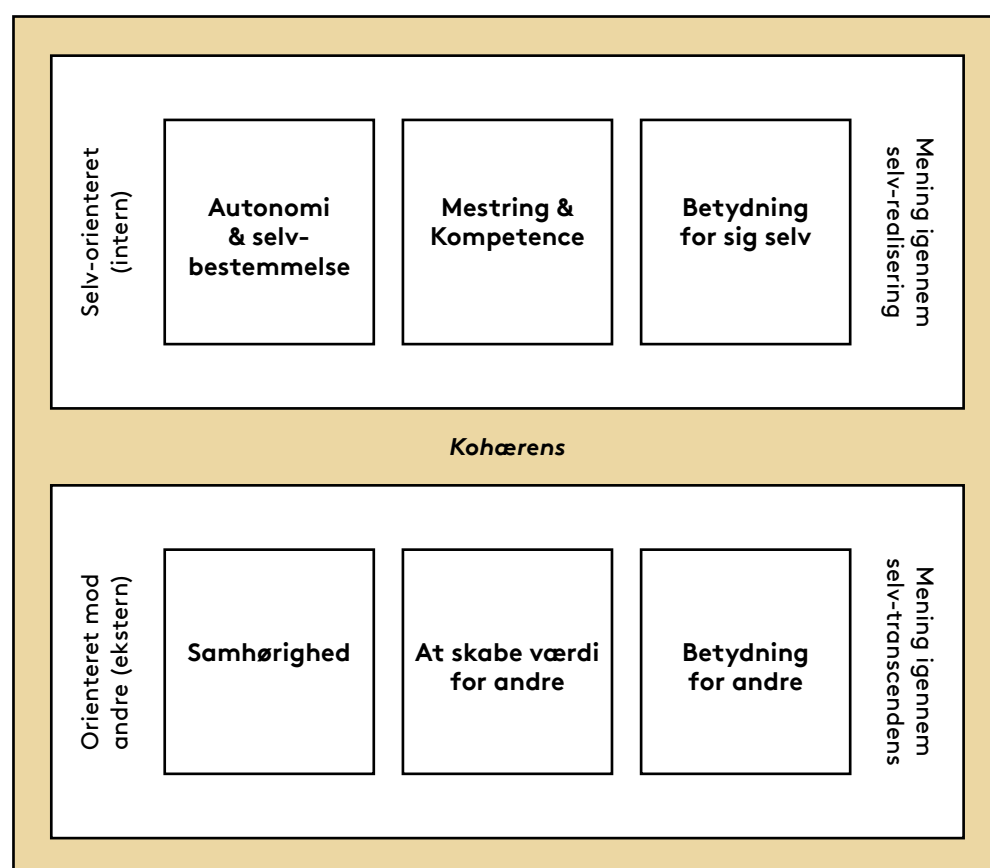
Violetta Oblinger-Peters fra Bern Universitet i Schweiz har en karriere i sport bag sig, hvor hun blandt andet har vundet medalje ved OL. Hun har ad flere omgange haft brug for at reflektere over meningen med sit liv i sporten.

Violetta's Ph.d. indeholder flere studier, herunder et litteratur review, en kvantitativ kortlægning af Schweiziske atleters kilder til at opleve mening i livet og et eksempel på, hvordan sportspsykologer kan arbejde med mening i deres praksis.

I denne rapport trækker vi særligt på ét studie i hendes ph.d., nemlig et kvalitativt interview studie; *From self-actualization to self-transcendence: An empirical model of athletes' meaning in elite sport.*

- **Design:** Kvalitativt og longitudinelt interviewstudie.
- **Formål:** Som den første at undersøge, hvordan eliteatleter på højeste internationale niveau oplever mening i deres sport, hvornår de mister meningen af syne og hvilke kilder de trækker på for at finde mening. Det sekundære formål var at bidrage til teoriudviklingen ved at foreslå en model over mening i elitesport.
- **Metode:** Kvalitative dybdegående interviews med 13 internationale atleter, der alle havde deltaget ved Vinter OL i Beijing 2022. Hver atlet blev interviewet umiddelbart efter hjemkomst fra legene, og derefter yderligere en til to gange indenfor det næste år. Data blev analyseret med Tematisk Framework Analyse.

Figur 3: To veje til at opleve mening i elitesport



Figuren er en lettere forsimplet udgave af den oprindelige figur og oversat fra engelsk.

Hvad fandt vi? To primære veje til mening

Atleterne i Violettas studie var ikke i tvivl om, at oplevelsen af meningsfuldhed er afgørende i elitesport. De kunne alle fortælle om perioder med stor mening og om perioder, hvor de mistede meningen af syne. De kunne fortælle om, hvordan det påvirkede deres trivsel og evne til at holde fokus. Mening stikker dybere end ”motivation” og rører ved atleternes eksistentielle overvejelser, deres kerne. For eksempel havde atleterne næsten altid svært at bevare motivationen i perioder med modgang, men fandt det i de samme perioder netop dybt meningsfuldt at vise sig selv, hvad de ønskede at stå for i denne modgang.

Helt overordnet viste forskningen to veje til mening i elitesport. Selv-realisering handlede om at finde mening ved at være engageret i noget, der er vigtigt for en selv. Selv-transcendens handlede om at finde mening ved at række ud over sig selv og have en positiv indvirkning på andre. De to veje og deres komponenter kan ses i Figur 3.

Mening igennem selv-realisering

Mening gennem selvrealisering handler grundlæggende om atletens oplevelse af at være forbundet med sig selv. Når atleterne oplevede at have handlekraft og kontrol i eget liv, og når de oplevede at være engagerede i noget, der var vigtigt for dem, fandt de mening. Omvendt, når de oplevede overdreven kontrol eller at de blev brugt som en skakbrik i andres spil, blev meningen udfordret. Mere præcist identificerede Violetta tre hovedkilder til mening indenfor selvrealisering.

Autonomi og selvbestemmelse beskriver en grundlæggende oplevelse af at have indflydelse på vigtige beslutninger, der har betydning for éns karriere. Atleterne fortalte om oplevelsen af at ”kontrollere fortællingen” og at ”sidde i førersædet”. Selvom elitesport udefra fremstår som en arena, hvor atleter kan forfølge deres drømme og udtrykke sig, er det dog ikke altid tilfældet. Atleterne fortalte også om perioder uden selvbestemmelse, hvor de oplevede at blive ført som dukker af en dukkefører, ofte af en kontrollerende træner. De fortalte om, hvordan manglende økonomi til tider kunne sætte alvorlige begrænsninger i deres handlefrihed (når de f.eks. ikke var i stand til at flytte hjemmefra) og hvordan kulturelle normer om altid at skulle have sit fulde fokus på sporten, spændte ben for at træffe egne valg og forfølge interesser.

»Jeg vidste, at hvis jeg ville fortsætte med sporten, måtte jeg gøre det på en anden måde. Så jeg begyndte at tænke over, hvorfor jeg gjorde ting. At gøre dem for min egen skyld. Det hjalp mig virkelig mentalt. Det tog mig tilbage til dengang, jeg startede, hvor jeg virkelig dyrkede min sport, fordi jeg elskede den.«

»Det er forskellen mellem at vente på, at nogen kommer til dig, eller selv gå ud og finde svaret. I sidste ende vil du gerne være i førersædet så meget som muligt, hvis du virkelig holder af noget.«

Mestring og kompetence er også en vej til at opleve mening. Atleterne fortalte om, at det var en kilde til mening i sig selv at tackle nye udfordringer, at lære og at udvikle sig. De talte om oplevelsen af at være i flow og at mestre nye færdigheder. Men sport er rig på udviklingsmuligheder, var denne kilde til mening heller ikke altid tilgængelig. Atleterne fortalte om at miste oplevelsen af meningsfuldhed, når deres kompetence blev betvivlet. De gav eksempler som manglende resultater, negativ omtale i medierne og oplevelsen af, at deres egne klubber eller forbund ikke troede på dem. Når det skete, oplevede flere en form for krise, hvor de måtte spørge sig selv, hvad meningen overhovedet var med at fortsætte.

»At udvikle mig til at blive en bedre atlet var det næste skridt, der virkelig fangede mig, at se forbedringer hver dag, at arbejde hen imod noget.«



Sport giver mig spændende udfordringer. Når jeg mestrer dem, giver det mig masser af energi. Men når jeg ikke lykkes, får det mig til at spørge mig selv, hvorfor jeg overhovedet gør det.

Betydning for sig selv handler om at opleve, at man er på en mission, der er vigtig for én selv. Atleterne søgte ikke en gnidningsfri hverdag, men de ønskede at stræbe efter noget, der var efterstræbelsesværdigt. De ønskede at holde af det liv, de havde valgt. Atleterne gav mange eksempler på, hvordan mening opstod i hverdagen. De nævnte at rejse og møde nye mennesker, at konkurrere nye steder, at tackle nye udfordringer, at jage ambitiøse mål, og ganske enkelt at have det sjovt. Herigennem oplevede, at de udviklede sig som atleter og som mennesker.

Atleterne fortalte også om, at dette blev udfordret. Det skete især, når alting kom til at handle om resultater, eller når der ligefrem blev sat lighedstegn mellem resultater og det dybere formål med at dyrke sport. En atlet fortalte om en dybt meningsfuld rejse, der handlede om at komme igen efter modgang. Atleten kæmpede mod tiden og var stolt over at ende midt på resultatlisten ved OL, men forbundet havde ikke blik for den personlige kamp og inviterede dårligt nok vedkommende med til de efterfølgende fejring. Den næste tid måtte atleten kæmpe med finde ind til den egentlige mening med sin karriere.

»Mine mål er sekundære i forhold til meningen. Mit formål er ikke at vinde en guldmedalje. Det er et mål, men ikke grunden til, at jeg dyrker sport.«

»OL havde været en fantastisk oplevelse. Jeg præsterede godt. Men da jeg kom hjem, var det som om, jeg aldrig havde været der. Mit land havde vundet mange medaljer, og hvis du ikke havde vundet medalje, var du bare ligegyldig. Vi skulle til alle de her begivenheder. Ingen nævnte mig. Jeg følte, at det var lige meget, om jeg var der.«

Mening igennem selv-transcendens

Nogle atleter udviklede et mere kritisk blik og oplevede en iboende meningsløshed i elitesportens jagt på resultater og selvpromovering. Som en skøjteløber beskrev, handlede hans sport om at ”køre hurtigst muligt rundt i ring – og det er jo ikke sig selv meningsfuldt”. Disse tanker dukkede ofte op lidt senere i karrieren. Her oplevede atleterne at finde mening i selv-transcendens. Selvtranscendens bygger på idéen om, at den dybeste mening i livet ikke findes gennem selvcentreret stræben, men ved at række ud over sig selv, f.eks. ved at gøre noget positivt for andre.

Samhørighed er en vigtig kilde til mening. Atleterne oplevede mening, når de følte sig forbundne med deres holdkammerater og trænere. Flere nævnte også oplevelsen af at være en del af et globalt fællesskab indenfor sin sport (deres ”udvidede familie”), ligesom de oplevede et særligt nationalt fællesskab på tværs af sportsgrene under de Olympiske lege. De trak også mening ud af, i perioder, at kunne prioritere familie, venner og partnere. Men denne kilde til mening er ikke altid let tilgængelig, og atleterne gav flere eksempler på manglende samhørighed. Når mange på holdet blev udskiftet, og følelsen af familie forsvandt. Når de var væk fra sporten med skader. Når de skulle være væk fra familie og venner i ugevis under



forberedelsen til store mesterskaber. Pandemien og karrierestop. I disse perioder savnede de samhørighed, hvilket udfordrede oplevelsen af mening.

»Hele sportsmiljøet, at rejse ud til konkurrencer, at være en del af miljøet. Jeg har først de senere år indset, hvor meget det betyder for mig.«

»Jeg skulle nyde at rejse med min sport. Men jeg var deprimeret. Jeg var væk hjemmefra for første gang i mit liv, alene, havde ingen venner eller nære bekendte, som jeg kunne tale med, havde ingen kæreste. Det var svært. Jeg følte mig alene og gik ret ofte på bar. En eksistentiel krise«

Betydning for andre handler om den helt grundlæggende oplevelse af at række udover sig selv og at være noget for andre. De fleste atleter oplevede som regel, at deres sport var meningsfuld for dem selv, at der var plads til selv-realisering. De havde dog også en stærk drivkraft mod at have en positiv betydning for andre. De ønskede en dag at kunne se tilbage på deres tilstedeværelse i sporten og vide, at de har haft en betydning. Flere deltagere udtrykte et ønske om at efterlade en positiv arv i sporten, f.eks. ved at have været en vigtig stemme, ved at have vist, at sporten kan bringe glæde og udvikling, og ved at medvirke til, at deres sport vokser og skaber muligheder for mange.

»Jeg kunne aldrig være egoist, kun gøre det for min egen skyld. Min begrundelse var altid, at jeg ønskede at skabe en effekt, skabe muligheder for andre mennesker, inspirere andre til at gøre noget stort. Det var ikke noget, jeg tænkte over midt i et hårdt træningspas, men det var grunden til, at jeg stod op om morgenen.«

»Det kan godt føles meningsfuldt for mig uden at tjene et formål for andre. Det er jeg klar over. Jeg har af og til denne konflikt, at jeg burde gøre noget, der gavnede andre mere, for det er jo en noget egoistisk bestræbelse at være eliteatlet, hvor alt handler om, hvordan du sover, hvad du spiser, kvaliteten af din træning, osv.«

At skabe værdi for andre handler om konkrete måder at "give tilbage" på. Det handler om, hvordan man helt konkret kan være en positiv indflydelse i andres liv. Der var mange eksempler. Atleterne fortalte om at være mentorer for yngre atleter, om at mødes og dele viden og om at vise vejen ved at hjælpe til som træner eller stå for en spændende træningsdag i ny og næ. De fortalte om at bruge deres status i sporten som løftestang til at tale om emner, der lå dem på sinde. Det kunne være klima, mental sundhed, bedre vilkår for kvindelige atleter og en sikker sport. Nogle atleter kunne bruge deres navn til at skaffe midler til velgørende formål, mens andre brugte det som rollemodel i kampagner for en sund livsstil. De fortalte også om, at de ind imellem blev opfordret af trænere eller ledere

til at holde fokus på sig selv og ikke ”spilde tid” på aktiviteter, der ikke direkte forbedrede deres medaljchancer. Men de var overbevist om, at denne tid ikke var spildt, at den bidrog til oplevelsen af mening, og derigennem til motivation og glæde.

»Mentorprogrammet var en helt særlig oplevelse, en velsignelse. Jeg har lært, at jeg kan konkurrere og samtidig give videre. Jeg nyder virkelig den side af tingene, og det hjælper mig også som atlet.«

»Jeg fortsatte med at dyrke sporten som atlet, fordi jeg ville bidrage til at skabe muligheder, at sporten skulle vokse. Det skulle være en del af min arv at fortsætte og være med til at opbygge kulturen.«

Konklusion

At opleve sit liv i sporten som meningsfuldt er en vigtig forudsætning for langsigtet motivation og evnen til at håndtere perioder med modgang. De to veje til mening - selvaktualisering og selvtranscendens - er begge vigtige, og den ene vej til mening er ikke bedre end den anden. Violetta fandt, at mange atleter primært fandt mening gennem selvaktualisering, især tidligt i karrieren. Men alle atleterne havde oplevet perioder, hvor de af forskellige grunde ikke havde adgang til denne kilde, for eksempel når resultaterne udeblev eller de følte sig som en lille brik i et stort spil, der ikke handlede om dem. Det var netop i sådanne perioder, at mange ”fandt” vejen til mening gennem selvtranscendens. Det at være noget for andre bragte meningen tilbage. Atleterne fortalte også om, at jo mere modne de var blevet, desto mere betød mening gennem selvtranscendens for dem. Samtidig fandt Violetta, at oplevelsen af mening var klart størst, når begge veje var i spil og der var *kohærens* (sammenhæng) mellem dem. Selvom mening bor i individet, var oplevelsen af et meningsfuldt liv i sporten tæt forbundet med miljøet. Et high-performance miljø, der skabte gode betingelser for at opleve mening, var et miljø, der gav mulighed for autonomi, hvor atleterne kunne være mere end deres resultater, hvor de kunne opleve samhørighed, og hvor fik opbakning til deres ønske om at gøre en positiv forskel for yngre atleter, for sporten i almindelighed og for deres mærkesager.





Hvis du vil vide mere

Denne del af rapporten bygger på artikler udarbejdet af Violetta Oblinger-Peters og kolleger

Oblinger-Peters, V., Henriksen, K., & Ronkainen, N. J. From self-actualization to self-transcendence: An empirical model of athletes' meaning in elite sport. [Manuscript under review].

Oblinger-Peters, V., Henriksen, K., & Ronkainen, N. J. (2024). Searching for meaning and purpose in elite sport: A narrative review of sport psychology literature with theoretical insights from psychology. *Psychology of Sport and Exercise*, 102725. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.102725>

Oblinger-Peters, V. (2024).

"If I can't do it my way, it doesn't make any sense anymore!"

– Bringing meaning into working with sport clients in transitions. *Journal of Sport Psychology in Action*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/21520704.2024.2340468>

Forskningen trækker endvidere på en del anden forskning, herunder:

Beckmann, J. (2023). Meaning and meaninglessness in elite sport. In I. Nixdorf, R. Nixdorf, J. Beckmann, S. Martin, & T. Macintyre (Eds.), *Routledge handbook of mental health in elite sport* (pp. 31–44). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003099345-5>

Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, 11, 531–545. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623>

Reussner, A. K., Bursik, J., Kühnle, F., Thiel, A., & John, J. M. (2024). The meaning of injury to the elite athlete: A systematic review. *Psychology of Sport and Exercise*, 71, Article 102571. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2023.102571>

Ronkainen, N. J., Tikkanen, O., Littlewood, M., & Nesti, M. S. (2015). An existential perspective on meaning, spirituality and authenticity in athletic careers. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 7, 253–270. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2014.926970>

Schmid, M. J., Oblinger-Peters, V., Örencik, M., Schmid, J., Conzelmann, A., & Ronkainen, N. J. (2025). Meaning in life of elite athletes: A person-oriented study. *Psychology of Sport and Exercise*, 76, 102730.

Schnell, T. (2009). The sources of meaning and meaning in life questionnaire (SoMe): Relations to demographics and well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 4, 483–499. <https://doi.org/10.1080/17439760903271074>



#5

Træneren som arkitekt
af high-performance miljøer



Hvor den første del af rapporten har undersøgt kendetegn ved gode high-performance miljøer, sigtede dette projekt mod at forstå, hvordan sådanne miljøer bliver udviklet og ledet. Vi satte spot på trænerens rolle som arkitekt af high-performance-miljøer.

Baggrunden og forskningen

Vi trak på en række solide forskningstraditioner:

1. **Forskning i trænerroller.** En solid base af forskning peger på, at trænerrollen er enormt alsidig. Trænere har mange roller, fra at stå for den konkrete træning, over sæsonplanlægning, konkurrencekalender og nogle gange booking af træningslejligheder, til at sikre atleternes trivsel. En central rolle er at skabe miljø.
2. **Ledelsesforskning** peger på, at ledelse i sportsmiljøer har stor betydning for deres succes. Forskningen peger på, at træneren ofte har en ledelsesrolle, også når der er andre formelle ledere i miljøet. Forskningen skelner mellem 'management' (den daglige ledelse) og 'leadership' (at sætte den strategiske retning ud fra formål og vision). Begge dele er vigtige. Forskningen peger også på, at lederen skal lede indad (atleter, nærmeste stab), opad (få bestyrelse og ledelse med) og udad (tegne en vision overfor forbundets medlemmer, pressen m.fl.).
3. **Sportsmiljø forskning.** Forskning, særligt i talentudviklingsmiljøer, har tydeligt vist, at ingen udvikler sig i et vakuum. Miljøet har stor betydning for udvikling, præstationer og trivsel.

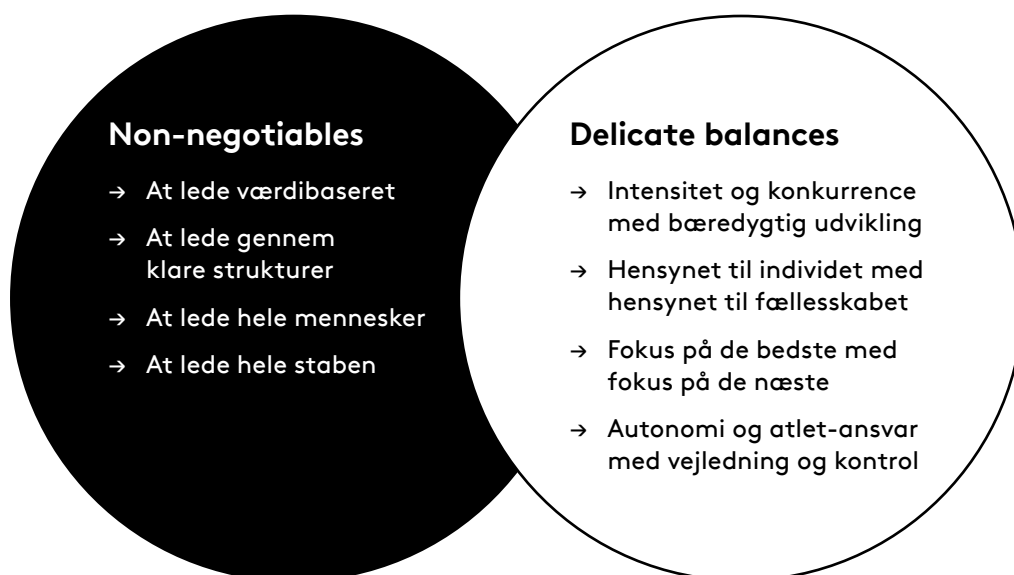
Træneren som arkitekt

På baggrund af disse forskningsretninger, bruger vi metaforen om træneren som arkitekt af high-performance miljøer. En arkitekts rolle har mange facetter, inklusive at tegne, konstruere og vedligeholde bygninger, der er funktionelle og bæredygtige. Vores ide er, at træneren gør nøjagtigt det samme med high-performance-miljøer.

Det empiriske studie og dets design.

- **Design:** Multi-casestudie. Vi udvalgte fire succesrige trænere i olympisk og paralympisk sport – med ry for at skabe gode miljøer. Sportsgrene var Roning, Paradressur, Golf, Badminton
- **Formål:** At undersøge hvordan erfarne danske landstrænere i Olympisk og Paralympisk sport bygger, leder og vedligeholder succesrige high-performance miljøer.
- **Metode:** For hver case (træner) lavede vi dybdegående interviews med træneren selv, vedkommendes leder (direktør/ sportsdirektør) og to af vedkommendes atleter. Alle blev spurgt ind til, hvordan træneren skabte og ledede miljøer. Vi analyserede først hver case for sig (én sportsgren ad gangen). Først derefter ledte vi efter fællestræk.

Figur 3: Overblik over de otte specifikke temaer indenfor Non-negotiables og Delicate balances



Hvad fandt vi? Non-negotiables og delicate balances

Trænerne, deres atleter og deres ledere var ikke i tvivl. At skabe et godt miljø var en meget central opgave for trænerne. De tog den på sig. En af trænerne sagde det meget tydeligt:

»Hvis vi lykkes med at skabe gode miljøer, skal nogen i miljøet nok lykkes. Hvis vi fokuserer på den enkelte atlet, kan vi måske godt opnå succes, men succesen vil være kortvarig«.

Ud fra analysen af alle interviews konstruerede vi to overordnede temaer, der handler om, hvordan trænerne skabte miljø. Vi kaldte dem Non-negotiables og Delicate balances. I hver af disse kategorier var fire mere specifikke temaer. Se Figur 3.

Non-negotiables

Trænerne og deres atleter og ledere beskrev en række ufravigelige principper. Disse principper var så essentielle, at de stort set aldrig var til diskussion eller forhandling. Trænerne var overbeviste om, at hvis de gik på kompromis med disse principper, ville de bringe selve fundamentet for deres succes i fare. Atleterne fortalte, at dette var kerneprincipper for trænerne, som de aldrig fraveg. Lederne sagde det samme, og tilskrev denne principfasthed en væsentlig indflydelse på trænerens succes.

At lede værdibaseret

Trænerne delte nogle værdier, men ikke alle. Deres værdier varierede. Til gengæld delte de en kompromisløs insisteren på at lede ud fra deres værdier, også når de var under pres eller når andre satte spørgsmålstejn ved deres handlinger. Atleterne beskrev, at de altid vidste, hvor de havde trænerne, at de viste hvad trænerne stod for, at trænerens værdier og tilgang var den samme, uanset om de vandt eller tabte på banen.

Trænerne insisterede også på, at atleterne agerede ud fra miljøets værdier. Både træner og atlet fortalte om møder, hvor værdier blev sat på dagsordenen og hvor snakken kredsede om, hvordan værdierne skulle se ud i praksis. I badminton fortalte spillerne, at træneren forventede at de gik til hinanden – og ikke til træneren – hvis kvaliteten begyndte at halte.

I golf fortalte atleterne, at træneren hev de gode atleter til side og bad dem agere rollemodeller, hvorefter de tog en snak om kerneværdier og hvordan spillerne bedst kunne udleve dem. Alle trænerne havde undladt at udtage dygtige atleter, hvis tilgang var i modstrid med holdets værdier.

»Atleterne sagde de havde ambitioner og gerne vil nå dette her. Men hvordan? Så jeg satte en møderække op, hvor vi diskuterede værdier og handlinger og hvad vi forventer af hinanden, sammen med holdets sportspsykolog.« Træner, Roning

»Hvis jeg har seks spillere, så har jeg seks individuelle møder, hvor jeg sætter scenen. Hvordan vil jeg kunne se vores værdier i deres træning?« Træner, Badminton

»Jeg har prøvet at udtage på resultater, men hvor spilleren ikke stod for holdets gode værdier. Der blev hverken resultater eller samspil som håbet.« Træner, golf

At lede gennem klare strukturer

Trænerne var alle overbeviste om, at et godt miljø i elitesport kræver en stram struktur med god ledelse og klar kommunikation. I alle tilfælde fandt vi tydelige og sammenhængende planer for hele sæsonen, for ugen og for den enkelte træning.

Golftræneren fortalte om, hvordan spillerne inden en træningslejr fik tilsendt et skema, hvori de skulle angive deres fokuspunkter og mål for lejren. På den måde blev spillerne hjulpet til at holde fast i planen, uanset hvad andre måtte gøre og synes. I badminton fortalte



Jeg er stolt, når spillerne lærer at navigere meningsfuldt gennem livet, også når det er hårdt. Det handler ikke alene om medaljer og verdensranglister.

- Træner, Golf

spillerne om en klar rød tråd gennem sæsonen. Træneren fortalte, at han ind imellem måtte ændre detaljer i programmet – selv lige inden en træning – for at tilpasse til spillernes belastning, men at der altid var et tema for hver træningssession, der satte rammen.

En fast mødestruktur sikrer god kommunikation. Vi fandt en klar struktur i trænerens møder med atleterne, i møder mellem trænere, og i trænerens møder med ledelsen og med eksperter. Det blev italesat som afgørende, at alle trak i samme retning, hvilket er umuligt uden løbende at tjekke ind sammen.

»Vi snakker om deres fokuspunkter, uanset om de netop er lykkedes eller mislykkedes under en turnering. Vi laver ikke bare quick fixes på det seneste problem, de har oplevet.« Træner, Golf

»Rytterne har deres daglige trænere, så jeg bruger klare handleplaner til at skabe struktur over, hvad de skal arbejde med og med hvem.« Træner, Paradressur

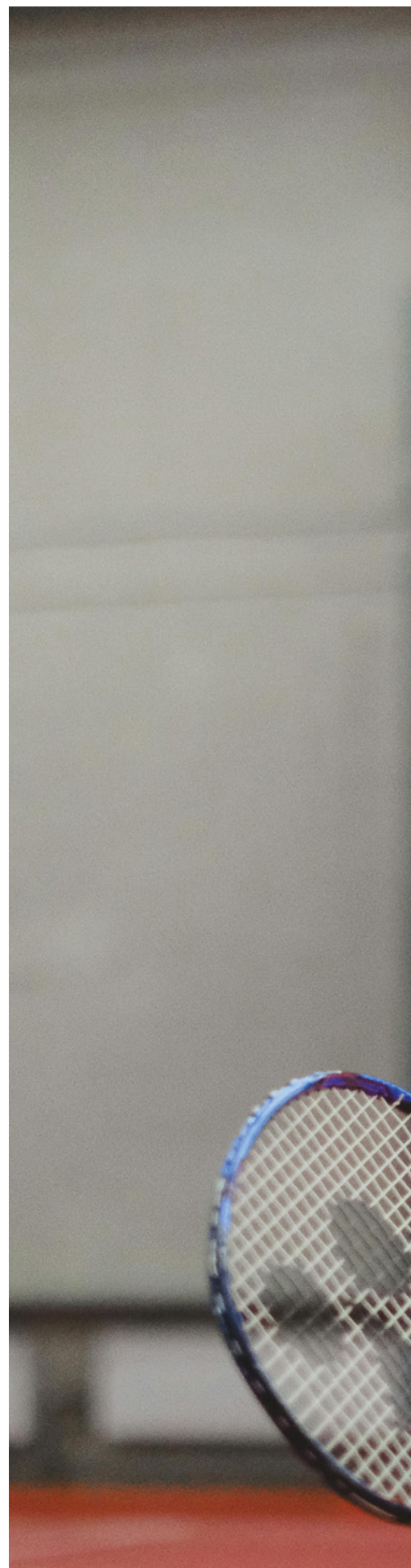
»Jeg siger på forhånd, hvilke pas er de vigtigste, hvilke pas hele gruppen skal træne sammen, og hvilke pas man gerne må træne på egen hånd. Men de kan tilpasse tidspunkter indenfor strukturen.« Træner, Roning

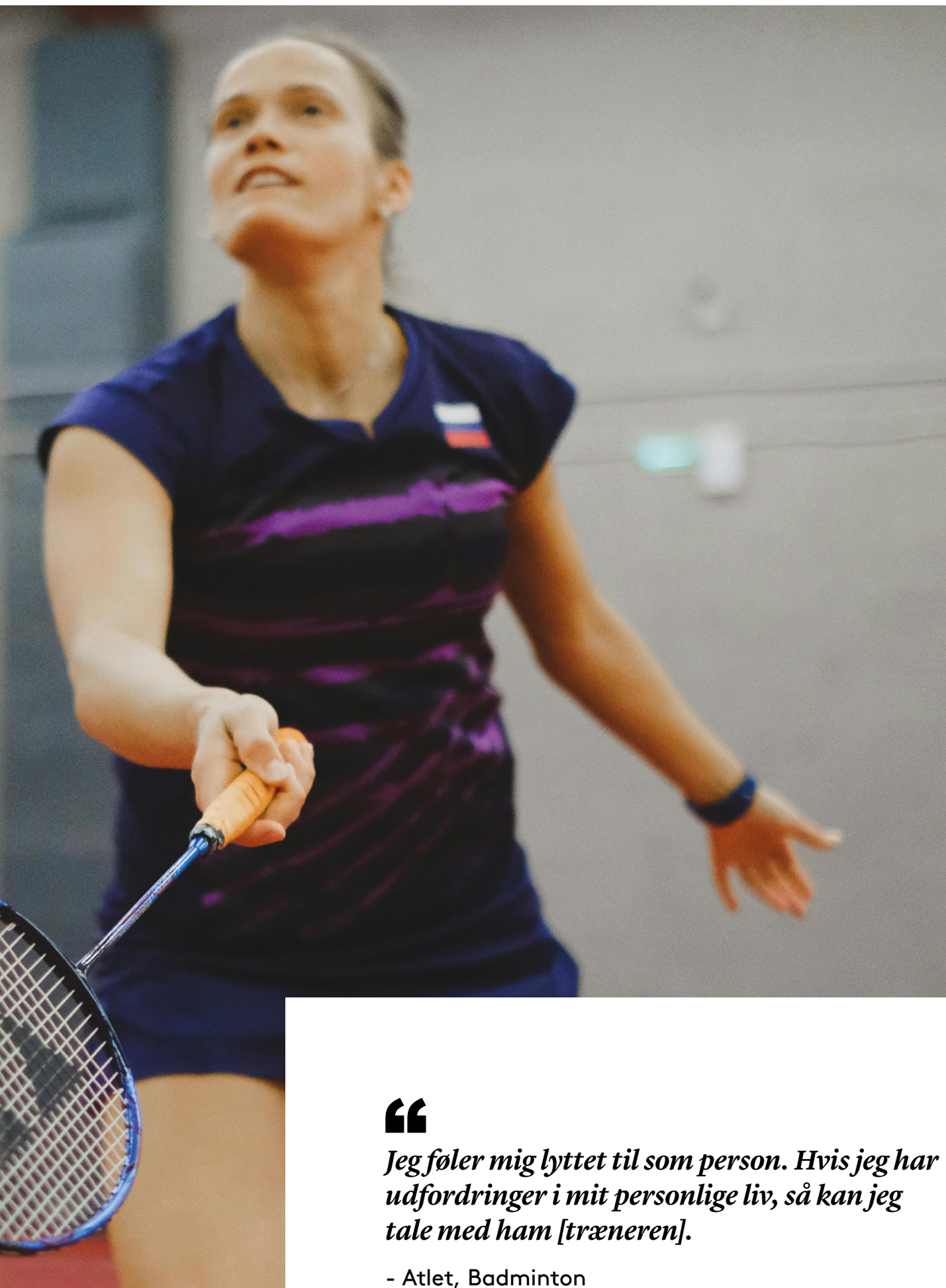
At lede atleterne som hele mennesker

Trænerne var bevidste om, at deres atleter er mennesker først, og dernæst atleter. De stræbte aldrig efter resultater for enhver pris. I stedet anerkendte de, at atleterne har interesser og forpligtelser uden for sporten, og at disse til tider må have førsteprioritet, for at atleterne kan trives.

I paradressur fortalte atleterne om en træner, der bruger meget energi på at få dem til at føle sig hjemme i miljøet og hjælpe dem med forhold uden for sporten. De var overbevist om, at det skyldtes trænerens tro på, at en rytter, der føler sig godt tilpas, også leverer gode præstationer. Golfspillerne fortalte om en glædelig overraskelse, når de var pressede, savnede motivation og med tungt hjerte gik til træneren, og træneren blot sagde, at de skulle tage lidt fri for at genfinde lysten.

Rotræneren fortalte, at han med alderen havde ændret prioriteter. Han var stadig optaget af medaljer, sejre og de store øjeblikke, men han var blevet mere optaget af roernes personlige udvikling undervejs på rejsen. Flere af lederne nævnte specifikt trænerens evne til hele tiden at være opmærksomme på atleterne som en af deres største styrker.





“

Jeg føler mig lyttet til som person. Hvis jeg har udfordringer i mit personlige liv, så kan jeg tale med ham [træneren].

- Atlet, Badminton





Eksperterne skal tættere på. De skal tage medansvar. Derfor har vi fællesmøder hver 14. dag, hvor vi snakker om de enkelte roere og skaber den fælles forståelse af, hvad det er, vi arbejder med.

- Leder, Roning

At lede hele staben

Trænerne anerkendte et ansvar for at få personerne omkring atleten til at arbejde som et team og bidrage til miljøets kultur. Dette gjaldt alle tilknyttede eksperter såsom fysiske trænere, sportspsykologer, fysioterapeuter, diætister og tilknyttede trænere. Flere trænere og ledere nævnte, at det let kan glide, således at atleter får input fra forskellige trænere eller eksperter, der ikke hænger sammen. Det sætter atleten i en umulig situation. Derfor er det så afgørende, at træneren sikrer, at alle input er koordinerede.

I alle miljøerne mødte atleterne flere trænere, f.eks. landstrænere, klubtrænere og ind imellem private trænere. Her var det ekstra afgørende, at træneren tog lederskab og fik følgeskab, således at alle input hang sammen.

»Landstræneren holder ligesom alle boldene samlet.« Atlet, Paradressur

Delicate balances

I forskningen fandt vi også en anden kategori, hårfine balancer. Her var der ingen nemme svar. Trænerne talte om situationer og dilemmaer, hvor det at finde den rette balance var et spørgsmål om fintfølelse arbejde. Som at balancere på en knivsæg. At ramme balancen rigtigt krævede bevidst nærvær og opmærksomhed, hele tiden.

At balancere intensitet og konkurrence med bæredygtig udvikling

Elitesport forudsætter, at atleterne konstant presser grænserne. Intern konkurrence skaber den intensitet og det fokus, der er helt afgørende for at finde ekstra kvalitet i træningen. Samtidig giver konkurrence mulighed for at opbygge mental styrke. Men intensitet og intern konkurrence er også udmattende og rummer en risiko for udbrændthed. I alle cases fremhævede deltagerne en fin balance mellem på den ene side at bruge konkurrence til at skabe intensitet og på den anden side at værne om atleternes trivsel og langsigtede udvikling.

I badminton havde man sat det i skema. Der var dage, hvor spillerne konkurrerede. Alle vidste det og alle var villige til at give alt. Ingen undskyldninger, ingen andre dagsordener. Og der var dage med individuelt tilpasset træning, hvor fokus var på tekniske detaljer. De fortalte, at begge dele er afgørende. De fortalte også, at det var let at blive grebet i træningen, at stemningen kunne blive for intens. Derfor snakkede de ofte om, hvordan de ramte balancen.

Også i roning dyrkede man intensiteten gennem intern konkurrence, men atleter og trænere berettede om, hvordan de var meget bevidste om samtidig at dyrke



Jeg tror på konkurrence. Det får dem til at kæmpe hårdere. Men det skal styres. Det kræver en kultur, hvor vi vil hinanden det godt. Det er ikke let, og indimellem må vi lige snakke om det efter en hård træning.

- Træner, Badminton

holdånden. Det er vigtigt at atleterne vil vinde over hinanden, men det er ligeså vigtigt, at de ønsker hinanden det bedste. Trænerne forbinder det at ramme balancen rigtigt med mental sundhed. Hvor intern konkurrence skaber højt niveau, er trivsel med til at gøre hele projektet bæredygtigt.

»Det er lige så vigtigt som det er svært at ramme det hele, præstationer, langsigtet udvikling og trivsel. Det taler vi meget om.« Leder, Paradressur

»Intern konkurrence driver intensiteten. Men vi skal også have plads til at fejle og vise sårbarhed. Vi skal kunne støtte hinanden når alting ikke lige lykkes.« Træner, Golf

At balancere hensynet til individet med hensynet til fællesskabet

Atleter er forskellige og har brug for individualiseret træning. Samtidig har de behov for et stærkt træningsfællesskab. Trænerne oplevede det som en balance. Dyrk den enkelte for meget, og fællesskabet lider. Skab for faste fælles rammer, og den enkelte føler sig fastlåst eller overset. Trænerne delte en tro på miljø og fællesskab. De var enige om, at hvis de formåede at skabe et godt miljø, skulle nogen i miljøet nok lykkes med at nå verdensklasse. Omvendt, hvis de kun fokuserede på enkelte udvalgte atleter, ville de måske nok kunne opnå succes, men succesen ville blive kortvarig. Derfor var det helt centralt at sætte miljøet og fællesskabet i centrum.

I badminton var der en helt særlig udfordring, fordi det er en sparringssport. Når én atlet skulle træne en særlig detalje, måtte en anden atlet "fodre" vedkommende med bolde. Hvis atleterne kun var fuldt fokuserede, når de selv var "på", ville kvaliteten aldrig blive høj nok til at skabe verdensklasse. Derfor var et hyppigt tema på møder og i evaluering af træningen, hvordan de lykkedes med at finde fuld fokus i rollen som oplægger.

»Træneren tør hive ryttere til side, der kører deres eget projekt lidt for meget.« Leder, Paradressur

»Hvis de ikke giver 100%, falder intensiteten og træningspartneren får intet ud af det. Hvorfor skulle vedkommende så give sit bedste, når det er din tur. Det taler vi åbent om.« Træner, Badminton

»Vi tager gerne individuelle hensyn, men altid inden for rammerne af vores fællesskab.« Leder, Badminton

»I en periode med udtagelser er de fokuseret på sig selv. Det er jo ikke godt for et hold, så vi må fortælle dem, at ingen når deres mål, medmindre vi agerer som et team. Når holdene er sat, giver det mere sig selv.« Leder, Roning

At balancere fokus på de bedste med fokus på de næste

I et high-performance miljø er det på den ene side en afgørende opgave at sikre, at de bedste atleter leverer resultater. Samtidig er det ligeså afgørende at sikre miljøets langsigtede overlevelse ved at have et stærkt fællesskab og en solid fødekæde. Trænere og ledere italesatte denne balance som en kilde til bekymring. De var helt bevidste om, hvor vigtigt det var at sikre begge dele. Træneren i paradressur nævnte ligefrem, at det i perioder kunne holde hende vågen om natten.

Der er perioder, hvor det er afgørende, at de bedste leverer. Når miljøerne nærmede sig de store mesterskaber, vidste alle, at forbundets fremtidige økonomi var afhængigt af gode resultater. Her blev fokus rettet mod de prioriterede atleter. De fortalte, at det kunne være svært at acceptere for ambitiøse atleter i laget under de bedste, men at de fandt opbakning gennem åben dialog. I badminton fortalte de for eksempel om, hvor vigtigt det var, at de spillere, der ikke var udtaget til mesterskabet, leverede deres bedste på træningsbanen som sparringspartnere for de bedste, selvom de selvfølgelig havde deres egne vigtige mål. I ugerne op til et mesterskab måtte alle leve og ånde for at nogle få lykkedes.

Det var lige så afgørende at skabe tydelige udviklingsveje for de næste og de næstbedste atleter, for derigennem







Når jeg skal arbejde videre derhjemme, så vil han [træneren] ofte optage en lille video. Ikke hvor han forklarer det, men hvor jeg forklarer det til mig selv. Jeg skal selv formulere det, så jeg altid tænker med.

Atlet, golf

at sikre miljøets fødekæde af dygtige atleter. Derfor var der andre perioder, hvor prioriteringen skiftede og de næstbedste fik mere opmærksomhed. I badminton talte trænere og ledere åbent med de yngre spillere om, hvornår det var deres tid til at være i fokus, og hvordan de bedst kunne udnytte deres muligheder.

»Han har så stort fokus på de udvalgte atleter, at han godt kan blive en lille smule blind for dem, der er på vej. Jeg udfordrer ham på, at han skal løfte blikket, og skabe udviklingsveje, ikke kun nørde de helt små detalje« Leder, Roning

»Der er bare perioder, hvor det er afgørende for hele miljøet, og for vores økonomi, at de bedste bliver endnu bedre.« Leder, Badminton

At balancere autonomi og atlet-ansvar med vejledning og styring

Eliteatleter, der tager medansvar for deres egen udvikling, trives og præsterer bedre. Autonomi stimulerer meningsfuldhed. Samtidig skal atleterne først lære, hvad det vil sige at tage det ansvar, og i sidste ende er det trænerens ansvar, at kvaliteten altid er høj. Trænerne oplevede hele tiden at navigere i en balance mellem at stimulere autonomi og træde ind og tage styring, når det krævedes.

En rytter i paradressur berettede, hvordan træneren ofte spurgte ind til deres ønsker, og dernæst støttede dem i selv at føre ideerne ud i livet. Det kunne være i de store spørgsmål om gameplan til stævner, og det kunne være i det små, som når de gerne ville arrangere en fælles middag udenfor sæsonen. Træneren sagde selv, at hun stimulerede rytterne til at tage ansvar, men også at hun ikke ville tøve med at træde til, hvis de ikke levede op til ansvaret.

Atleterne oplevede, at deres trænere var fagligt dygtige og lavede virkeligt gode træningsprogrammer. På tværs af sportsgrene var atleterne alligevel enige om en interessant ide. De var sikre på, at deres trænere arbejdede ud fra den overbevisning, at selve træningsprogrammerne var mindre afgørende, end hvordan atleterne greb dem.

»Jeg stræber virkelig efter at udvikle ryttere, som er modne og tager ansvar for deres egen handlinger og udvikling. Men hvis de ikke gør, tøver jeg ikke.« Træner, Paradressur

»Hvis nu jeg kører en øvelse med en ung spiller og han laver dårlige oplæg, så er det værste træneren ved, at jeg kigger ud på ham. Han vil ikke løse det. Han vil, at jeg løser det. Han stiller store krav til sine spillere i forhold til, at det hele ikke kommer fra ham.« Atlet, Badminton



Konklusion

På baggrund af undersøgelsen finder vi det meningsfuldt at betragte trænere som arkitekter af high-performance miljøer.

Arkitekter designer, bygger og vedligeholder bygninger. Trænerne designer, bygger og vedligeholder deres high-performance miljøer. Dygtige trænere tegner en vision. De sikrer, at opbygningen følger deres tegninger, samtidig med at de tilpasser sig uforudsete udfordringer. De påtager sig ansvaret for, at strukturerne er funktionelle på kort sigt og bæredygtige på lang sigt.

Trænerne er ikke kun arkitekter. De er også håndværkere. De er også ude på gulvet, hvor de skaber den daglige praksis. Vores pointe er således ikke, at vi fremover kun skal se trænere som arkitekter. Trænere har mange opgaver. Vores budskab er, at vi må betragte det at være miljøets arkitekt som en helt central opgave. Denne indsigt bør have betydning for træneruddannelser, for trænerrekruttering, og i det hele taget for hvordan vi taler om vores dygtige trænere.

Trænerne gør det ikke selv. Det var meget tydeligt, at trænerne havde stor glæde af sparring med deres leder og kolleger, og i mange tilfælde også med den tilknyttede sportpsykologiske konsulent.

Hvis du vil vide mere

Denne del af rapporten bygger på følgende artikel:

Henriksen, K., Dideriksen, S., Kuettel, A., Schlawe, A., & Storm, L. K. (2025). The coach as an architect of Danish high-performance sport environments. *Psychology of Sport and Exercise*, 80, 102877. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2025.102877>

Forskningen trækker endvidere på en del anden forskning, herunder:

Arthur, C. A., Bastardo, N., & Eklund, R. C. (2017). Transformational leadership in sport: Current status and future directions. *Current Opinion in Psychology*, 16, 78–83. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.04.001>

Erikstad, M. K., Høigaard, R., Cote, J., Turnnidge, J., & Haugen, T. (2021). An examination of the relationship between coaches' transformational leadership and athletes' personal and group characteristics in elite youth soccer. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.707669>

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>

Henriksen, K., Diment, G., & Kuettel, A. (2023). The Team Denmark applied model of athlete mental health. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2023.2281525>

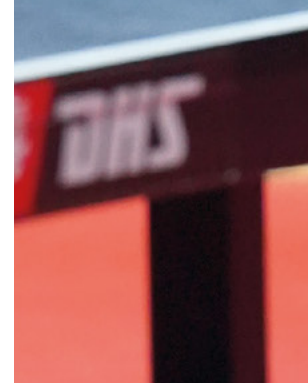
Henriksen, K., Stambulova, N., Storm, L. K., & Schinke, R. (2023). Towards an ecology of athletes' career transitions: Conceptualization and working models. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1–14. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2023.2213105>

Jowett, S. (2017). Coaching effectiveness: the coach-athlete relationship at its heart. *Current Opinion in Psychology*, 16, 154–158. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.006>

Malloy, E., & Kavussanu, M. (2021). A comparison of authentic and transformational leadership in sport. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(7), 636–646. <https://doi.org/10.1111/jasp.12769>

Santos, S., Jones, R. L., & Mesquita, I. (2013). Do coaches orchestrate? The working practices of elite Portuguese coaches. *Research Quarterly for Exercise & Sport*, 84(2), 263–272. <https://doi.org/10.1080/02701367.2013.784722>

Wagstaff, C. R. D., & Quartiroli, A. (2023). A systems-led approach to developing psychologically informed environments. *Journal of Sport Psychology in Action*, 14(4), 227–242. <https://doi.org/10.1080/21520704.2023.2215715>



#6

Opsummering og anbefalinger



Dansk elitesport klarer sig flot i den internationale konkurrence. En del af opskriften i den danske model er at udvikle miljøer, der kombinerer høje præstationskrav med menneskelig omsorg. Denne rapport viser, at succes i high-performance miljøer ikke kun handler om talent, teknologi og hård træning, men om hele miljøet: strukturer, kultur og relationer. Forskningen peger på, at de mest bæredygtige miljøer er dem, der skaber *thriving* – en tilstand, hvor atleter præsterer på topniveau, trives mentalt og udvikler sig som mennesker.

Denne rapport bygger på resultaterne af et Team Danmark støttet forskningsnetværk, der har sat fokus på high-performance miljøer i et krydsfelt mellem medaljer, mental sundhed og compassion. De enkelte forskningsprojekter er publiceret i velrenommerede videnskabelige tidsskrifter. Formålet med denne rapport har været at præsentere resultaterne i samlet form.

Helt overordnet peger rapporten på en række hovedtemaer:

- **Kendetegn ved gode miljøer:** En foreløbig beskrivelse af kendetegn ved velfungerende high-performance miljøer peger på ni centrale faktorer, inklusiv klare strukturer omkring dagligdagen, en sammenhængende kultur i træningsmiljøet, balanceret træning med lige dele fokus på intensitet og psykologisk tryghed, og velfungerende gennemsigtige samarbejder i det brede miljø. Et succesfuldt miljø er et økosystem, hvor alle dele hænger sammen.
- **Compassion som strategisk ressource:** At møde atleter med empati og respekt styrker relationer, øger motivation og gør det lettere at stille høje krav. Compassion er ikke en blød modsætning til elite – det er en forudsætning for bæredygtig præstation.
- **Meningsfuldhed som drivkraft:** Atleter, der oplever mening i deres karriere, er mere robuste og motiverede. Mening skabes både gennem selvrealisering (autonomi, mestring) og selvtranscendens (at gøre en forskel for andre). Miljøer, der understøtter begge veje, fastholder talenter såvel som eliteatleter, og forebygger kriser.
- **Ledelse er helt centralt:** Trænere kan med fordel anskues som arkitekter af deres high-performance miljøer. Gode miljøer skaber ikke sig selv, og et bevidst fokus på at lede miljøerne er helt afgørende. I det arbejde har trænere ”non-negotiables” (ufravigelige principper som værdibaseret ledelse og klare strukturer) og de oplever ”delicate balances” (hårfine balancer der kræver konstant opmærksomhed, som balancen mellem intensitet og bæredygtighed og autonomi og kontrol).

High-performance miljøer skal designes med lige så stor omhu som træningsprogrammer. Det kræver kompetente trænere, tydelige værdier og et system, der belønner ledelse, bæredygtig udvikling ... og medaljer.

Anbefalinger

High-performance miljøer er et nyt forskningsområde og forskningen er stadig i en eksplorativ fase. Rapportens resultater bør understøttes og efterprøves med yderligere forskning. Ikke desto mindre bringer vi her nogle anbefalinger, vi mener, at dansk elitesport med fordel kan diskutere og tage til sig.

Anbefalinger til high-performance miljøer

Trænere og ledere i high-performance miljøer kan med fordel tage sig tid til at reflektere over, i hvilken grad deres miljø på samme tid støtter op om præstationer og trivsel, kortsigtede mål og bæredygtige visioner. I det workshopmateriale, der følger med til denne rapport, er der en række konkrete spørgsmål og øvelser, der kan hjælpe med denne refleksion. Mere præcist anbefaler vi danske elitesportsmiljøer at:

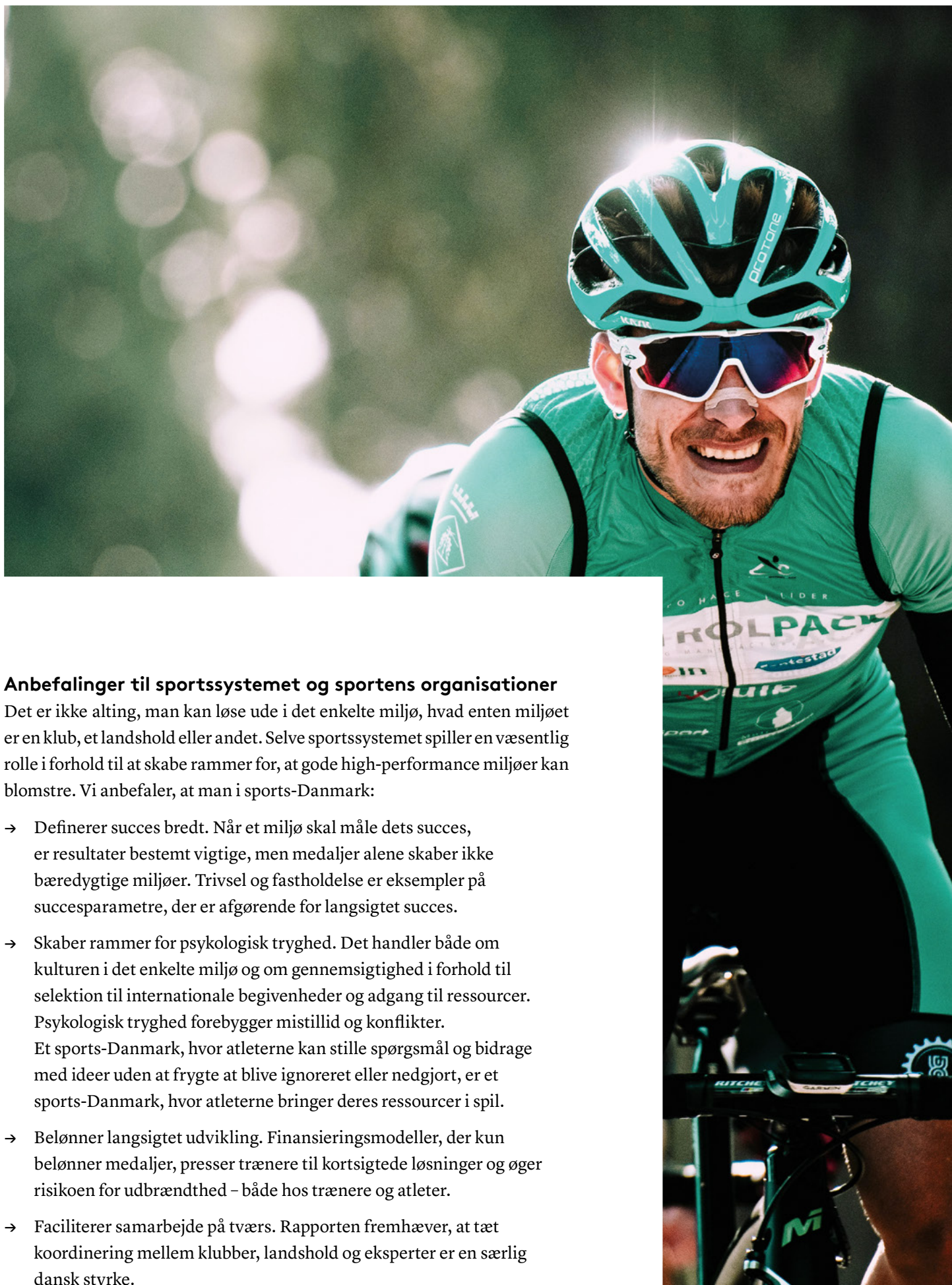
- Designe for både præstation og trivsel. Fordi balancen mellem intensitet og bæredygtighed er afgørende, dels for at præstere i den internationale konkurrence og dels for at undgå udbændthed.
- Arbejde værdibaseret. Fordi værdier skaber retning og kultur og er non-negotiables for succesrige trænere.
- Skabe gode forhold for, at atleter oplever, at deres træning og karrierer er meningsfulde. Miljøerne bør både skabe rammer for mening gennem selvaktualisering (mulighed for autonomi, en definition af kompetence der ikke er reduceret til resultater) og gennem selv-transcendens (at være noget for andre). Fordi atleter, der oplever mening, er mere motiverede, kan håndtere modgang, præsterer bedre og bliver længere i sporten.
- Bruge ressourcer strategisk. Fordi smarte prioriteringer kan kompensere for begrænsede midler og styrke fællesskabet.
- Dyrke en compassion-baseret tilgang i miljøet. Fordi det kan være med til at forebygge toksiske miljøer præget af frygt eller kynisme, som ofte fører til konflikter og frafald.

Anbefalinger til træneruddannelse og kompetenceudvikling

Trænere har mange roller. En af disse roller er skabe gode miljøer, hvor atleterne presser hinanden, passer på hinanden, deler viden, og sammen skaber verdensklasse træning. Det kræver en stor opmærksomhed på denne opgave, en god forståelse for konteksten og et solidt kendskab til sig selv og sit miljø. Det kan en træner ikke "bare" fra naturens hånd. Derfor bør fremtidens træneruddannelser:

- Træne og dyrke ledelseskompetencer. Fordi trænere er arkitekter af miljøer; de skal mestre værdibaseret ledelse og struktur.
- Integrere compassion og mental sundhed. Fordi vores studier viser, at compassion øger motivation og præstation – og kan trænes. Compassion betyder ikke, at man sænker kravene, men at man kombinerer høje forventninger med støtte og respekt.
- Styrke refleksion og sparring. Fordi trænere i studierne oplevede stor gevinst ved erfaringsudveksling og supervision.





Anbefalinger til sportssystemet og sportens organisationer

Det er ikke alting, man kan løse ude i det enkelte miljø, hvad enten miljøet er en klub, et landshold eller andet. Selve sportssystemet spiller en væsentlig rolle i forhold til at skabe rammer for, at gode high-performance miljøer kan blomstre. Vi anbefaler, at man i sports-Danmark:

- Definerer succes bredt. Når et miljø skal måle dets succes, er resultater bestemt vigtige, men medaljer alene skaber ikke bæredygtige miljøer. Trivsel og fastholdelse er eksempler på succesparametre, der er afgørende for langsigtet succes.
- Skaber rammer for psykologisk tryghed. Det handler både om kulturen i det enkelte miljø og om gennemsigtighed i forhold til selektion til internationale begivenheder og adgang til ressourcer. Psykologisk tryghed forebygger mistillid og konflikter. Et sports-Danmark, hvor atleterne kan stille spørgsmål og bidrage med ideer uden at frygte at blive ignoreret eller nedgjort, er et sports-Danmark, hvor atleterne bringer deres ressourcer i spil.
- Belønner langsigtet udvikling. Finansieringsmodeller, der kun belønner medaljer, presser trænere til kortsigtede løsninger og øger risikoen for udbrændthed – både hos trænere og atleter.
- Faciliterer samarbejde på tværs. Rapporten fremhæver, at tæt koordinering mellem klubber, landshold og eksperter er en særlig dansk styrke.



Anbefalinger til fremtidig forskning

High-performance miljøer er – både i Danmark og internationalt – et nyt forskningsområde. Rapportens resultater og anbefalinger bør understøttes og efterprøves med yderligere forskning. Fremtidig forskning bør

- Undersøge en bredere vifte af miljøer og flere typer af miljøer. Vi forventer, at klubber, professionelle hold, landshold og elite-centre er forskellige i deres struktur, kultur og ledelse. Men vi forventer også, at en række træk går igen. En dybere forståelse af succes-kendetegn ved vidt forskellige miljøer kan danne grundlag for en langt mere præcis og nuanceret forståelse.
- Undersøge transitionen fra talentudviklingsmiljøer til high-performance miljøer. Det kan hjælpe os med at forstå det kulturchok, nogle atleter oplever, og lette overgangen.
- Lave interventionsstudier, der sigter mod at optimere konkrete high-performance miljøer, og derigennem udvikle og afprøve konkrete værktøjer, som miljøer i danske elitesport kan anvende.
- Lave studier af high-performance miljøer i andre performance-domæner, for eksempel inden for kunst, musik eller erhvervsliv. Mennesker, der stræber efter de ypperste præstationer, har brug for gode udviklings- og præstationsmiljøer. Der kan være inspiration at hente ved at kigge på tværs af præstationsdomæner.
- Studere ”negative cases”, dvs. miljøer, der ikke lykkes med deres målsætninger. Denne form for forskning kan verificere eller udfordre kendetegnene ved gode miljøer.
- Undersøge high-performance miljøer i andre lande, fordi gode miljøer formentlig ser forskellige ud i forskellige kontekster, og fordi man kan lade sig inspirere af, hvordan andre lykkes.

Fra forskning til praksis: et øvelseshæfte

For at understøtte oversættelsen fra forskning til praksis har vi udarbejdet et arbejdshæfte med forskellige øvelser og refleksionsspørgsmål, der sætter spot på high-performance miljøers kendetegn, compassion, meningsfuldhed og trænerens rolle som arkitekt af miljøet.

Øvelserne og refleksionsspørgsmålene er designet til at hjælpe trænere og ledere med:

- at evaluere og reflektere over deres miljø op imod forskningsbaserede kendetegn ved high-performance miljøer
- at analysere miljøets struktur (relationer og samarbejdspartnere) og kultur (bærende værdier)
- at lave konkrete strategier til at optimere deres miljø

Øvelseshæfte kan downloades her: https://www.sdu.dk/-/media/files/om_sdu/institutter/iob/forskningsenheder/psych/rapporter/high-performance-miljoer-workshopmateriale.pdf







Syddansk Universitet
Campusvej 55
DK-5230 Odense

Telefon: +45 6550 1000
sdu@sdu.dk
www.sdu.dk