

Fra helt til syndebukk

En studie av hvordan en landslagstrener i fotball kombinerer transformasjonsledelse og machiavellisk ledelse

Trine Lise Andersen

Department of Sport Science, UiT The Arctic University of Norway
Forfatterkontakt <trine.l.andersen@uit.no>

Abstract

The rise and fall of a national coach in football: A study of how a national football coach combines transformational leadership and Machiavellian leadership.

In this article the leadership style of a national football coach, in the context of the rationality of professional sport, where victory trumps everything, is being studied. The question discussed is whether the coach used his frequently communicated transformational leadership style as well as a Machiavellian leadership style, and whether the balance between these leadership styles changed when the team started to lose games. The assumption was that the Machiavellian leadership style would become more prominent when the results failed. This did not happen. The findings show that a one-sided transformational leadership style was not sufficient to maintain authority internally and externally in such a situation. An ability to balance the two leadership styles seems necessary. The study shows that intellectual stimulation and involvement are two important dimensions for creating and maintaining authority related to the players, especially when results fail. Furthermore, the study shows that communication and 'media-leadership' influenced the dynamics between the media and the coach. As a result, this study has highlighted the importance for coaches to also master 'multi-directional leadership'.

Key words: transformational leadership, Machiavellian leadership, multi-directional leadership, coaching, elite football, national coach, professional football

Innledning

Den 27. september 2013 fikk Norges herrelandslag i fotball ny landslagstrener. Oppgaven var å sikre at Norge kvalifiserte seg til EM i 2016. Siste gang laget hadde klart dette var til EM i 2000. Norges Fotballforbund uttalte at de ønsket en landslagstrener som kunne utvikle og utfordre norsk fotball i et langsiktig perspektiv. Mandatet var med andre ord å transformere lagets spillestil og få til en kulturendring (VG 27. september, 2013). Den nyansatte landslagstreneren var kjent for sin visjonære og utviklingsrettede lederfilosofi og ga uttrykk for at i tillegg til å innfri målet om deltakelse i EM, var visjonen medalje i VM i 2018. Landslaget lyktes imidlertid ikke med å kvalifisere seg til EM, og kvalifiseringen til VM fikk en dårlig start. Resultatene uteble. Den 16. november 2016 valgte landslagstreneren å trekke seg, etter stort press fra egen organisasjon og fra mediene. Dette er en velkjent prosess som illustrerer toppidrettens og ikke minst toppfotballens rasjonalitet. Det handler om å vinne (Augestad & Bergsgard, 2007; Tangen, 2004), og ved tap konsentreres arbeidet om å evaluere, med mål om å vinne neste gang. Trenerne som ikke lykkes med dette blir raskt ekskludert (Arnulf, Mathisen & Hærem, 2012; Mielke, 2007).

I denne artikkelen fokuseres det på hva som kjennetegnet lederstilen til den norske landslagstreneren, særlig i forhold til spillerne, men også i forhold til eget støtteapparat og mediene. Videre fokuseres det på om hans lederstil ble påvirket av toppfotballens rasjonalitet. Spørsmålet som drøftes er: anvendte den norske landslagstreneren både sin ofte kommuniserte transformasjonslignende lederstil og en machiavellisk lederstil, og endret eventuelt balansen mellom de to lederstilene seg i forhold til lagets resultater? Antagelsen er at den machiavelliske lederstilen ble mer fremtredende ettersom resultatene uteble. Studien er basert på observasjoner, intervjuer og dokumenter.

Innenfor idrettsforskningen har både coachinglitteraturen og litteraturen om prestasjonskultur fokusert på ledelse. Mens coachinglitteraturen har vært opptatt av transformasjonsledelse og tillit mellom trener og utøvere (Denison, Mills & Konoval, 2017; Lara-Bercial & Mallett, 2016), har litteraturen om prestasjonskulturer vært opptatt av at en transformasjonsstil bør kombineres med en mer machiavellisk lederstil (Cruickshank & Collins, 2012a), og at det må utøves en dynamisk og fleksibel ledelse overfor ulike interessenter, det Collins og Cruickshank (2012) omtaler som 'flerretningsledelse'. Evnen til å håndtere ulike interessenter

betraktes som viktig for å endre kulturer, samt etablere og opprettholde et sterkt prestasjonsteam (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009; Wagstaff & Burton-Wylie, 2018). Det savnes imidlertid empiriske studier om og hvordan de to lederstilene balanseres overfor ulike interessenter og hvordan dynamikken mellom disse utvikler seg når forventede resultater uteblir. Studien bidrar i så måte med kunnskap om den situasjon trenere opererer under påvirker en treners lederstil i forhold til de respektive interessentene. Dette er interessenter som har betydning for en treners autoritet og tillit og for hans eller hennes «være eller ikke være», dersom forventninger om suksess ikke imøtekommes. I så måte bidrar den med kunnskap om og hvordan toppidrettens rasjonalitet eventuelt påvirker en treners lederstil. Det er så langt ingen studier som har fokusert på om og hvordan en transformasjonsstil kombineres med en machiavellisk stil, i forhold til to så sentrale interessenter som spillere og mediene – og i en kontekst som er såpass sosialt og politisk krevende som toppfotballen. Samtidig gjør tilgangen til landslagets ‘indre liv’ i sann tid denne studien i seg selv interessant.

I de følgende presenteres først litteratur om ledelse innenfor toppidrett, samt at særtrekk ved lagidretten beskrives. Deretter presenteres de teoretiske tilnærmingene som benyttes i analysen, fulgt av datainn-samling, utvalg og analyseprosess. I analysen drøftes studiens funn, og i avslutningen trekkes noen av studiens faglige implikasjoner frem.

Litteraturgjennomgang

Transformasjonsledelse er den mest utbredte teorien i studier av ledelse innenfor toppidretten (Fletcher & Arnold, 2011; Cruickshank & Collins, 2012a; Cruickshank, Collins & Minten, 2013; Denison, Mills & Konoval, 2017). Denne lederstilen spiller på individets indre motivasjon og grunnleggende verdier, og påvirker både de følelsesmessige og logisk rasjonelle sidene ved de som ledes (Bass, 1985). Sentralt står de fire dimensjonene inspirerende motivasjon, idealisert innflytelse, intellektuell stimulering og individuell omtanke (Bass & Avolio, 1993). Innen coachinglitteraturen har enkelte av disse funnet støtte i studier av olympiske idretter, svømming, håndball og orientering. Lara-Bercial og Mallett (2016) (olympiske idretter) fant for eksempel at trenerens individuelle omtanke for utøverne var sentral for å styrke tilliten til vedkommende. Fletcher og Streeter (2016) og Hemmestad og Jones (2019) fant på sin side at involvering

og intellektuell stimulering var avgjørende for å skape oppslutning rundt visjoner og måloppnåelse. Videre har Henriksen (2015) funnet at involvering var avgjørende for å lykkes med implementering av felles verdier blant utøvere.

Det er imidlertid få studier der transformasjonsledelse er undersøkt i toppfotball, og der alle dimensjonene er studert samtidig. Et unntak er Mills og Boardley (2016) som viser hvordan tre trenere fra Premier League fremhevet inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke som viktige for å beholde integriteten overfor spillerne. Coachinglitteraturen har i tillegg til å fokusere på enkelte transformasjonsdimensjoner, fokusert på maktrelasjoner mellom trener og utøvere (Denison, mfl. 2017; Saury & Durand, 1998; Potrac, Jones & Armour, 2002), men ikke i kombinasjon med hverandre. Innen litteraturen om prestasjonskulturer derimot, har man vært opptatt av at en transformasjonsstil bør kombineres med en machiavellisk lederstil (Cruickshank & Collins, 2012a; Cruickshank, Collins & Minten, 2013). En machiavellisk lederstil er trolig mer utbredt enn anerkjent (Bass, 1990). Dette gjelder også i idretten (Atkinson 1988). d'Arripe-Longueville, Fournier og Dubois (1998) har for eksempel vist at judotrenerne bevisst brukte en lederstil preget av kompromissløshet og manipulering, mens Cruickshank og Collins (2015) viser at trenere og sportsdirektører innenfor ulike OL-idretter mente at de kunne oppnådd bedre resultater og økt sin mulighet for å overleve i jobben, dersom de også hadde anvendt en machiavellisk lederstil. De påpekte samtidig at en slik lederstil er situasjonsbetinget og best egnet i sosialt og politisk krevende situasjoner, men at slike situasjoner ikke bare var noe lederne responderte på. Det var også noe de selv proaktivt skapte. Det er noe uklart hva Cruickshank og Collins (2015) mener med sosialt og politisk krevende situasjoner. De har imidlertid beskrevet toppidretten som å bestå av selvopptatte utøvere og mektige interessenter med ulike interesser, også utenfor selve prestasjonsmiljøet, som styret, publikum, og mediene. Disse antas igjen å påvirke prestasjonsmiljøet på ulike måter (Cruickshank & Collins, 2012, 2013), blant annet ved å påvirke treneren og den måten treneren opptrer i forhold til de ulike interessentene på. En situasjon der et landslag i fotball ikke innfrir forventninger om suksess, som i min case, kan være et eksempel på en trener som opererer i en sosialt og politisk krevende situasjon. Toppfotballen har mange eksterne, men legitime interessenter, som igjen har ulike interesser, forventninger og behov. Det samme gjelder laget, som kan være preget av interne splittelser og maktrelasjoner.

Et lag innenfor toppidretten der utøvere utsettes for heltedyrking kan igjen skape et internt statushierarki blant utøverne (Ronglan, 2016). Som påpekt av Jones og Wallace (2005) og Ronglan (2016), er det naivt å tro at utøverne utgjør en harmonisk gruppe der alle til enhver tid samler seg om lagets felles mål og verdier. Den enkelte utøver er ofte mer opptatt av egen karriere enn av laget (Potrac & Jones, 2009). I et lag finnes både samlende og splittende krefter. Innenfor toppfotballen gjør slike krefter seg åpenbart gjeldende, kanskje til og med mer intenst enn innenfor øvrig lagspill. Dette skyldes at mediernes oppmerksomhet og heltedyrkingen av trenere og spillere er særlig intens innenfor denne idretten.

Samtidig er det forskjeller mellom klubb- og landslag. Landslagsspillere eies og lønnes av den klubben de spiller i til daglig. Hvem som blir tatt ut til landslaget vil variere fra kamp til kamp, avhengig av prestasjoner på de respektive klubbene.¹ En annen forskjell er at i en klubb er det daglige treninger og 1-2 kamper i uken. Antall samlingsdøgn for landslagsspillere er langt mer begrenset.² Når landslaget samles er det ofte to kamper på fem dager. Deretter følger en pause på alt fra to til fire måneder før neste kamp. Tid til utvikling og lagprosesser og til å utvikle en felles kultur, er dermed langt mindre for et landslag enn for et klubb- og lag.

Transformasjonsledelse og den machiavelliske lederstilen

Transformasjonsledelse er en gren innenfor nyere ledelsesteori som delvis bygger på teori om karismatisk ledelse (Bass, 1985; Conger, 1993, 1999). Enkelte bruker også begrepene om hverandre, ettersom idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon inngår i begge teoriene (Bass & Riggio, 2006; Conger, 1993, 1999). Weber (1947) beskrev karismatiske ledere som spesielle, høyt begavede og som å kunne skape nærmest mirakuløse resultater. Ifølge han var karisma ikke noe varig, men avhengig av at lederen kunne vise til resultater. Dersom disse uteble risikerte lederen å tape sin karisma og autoritet (se også Conger, 1993).

1 Dette styres av FIFA, som fastsetter internasjonale perioder for når et forbund kan hente hjem spillere fra en klubb for å delta i landslagets aktiviteter. I perioden 2014-2016 var 67 spillere innkalt til Norges landskamper.

2 I følge Norges Fotballforbunds offisielle tall hadde det norske herrelandslaget i fotball totalt 138 samlingsdøgn (54 døgn i 2014, 40 døgn i 2015 og 44 døgn i 2016).

I teorien om transformasjonsledelse inngår fire dimensjoner eller innflytelsesstrategier, som hevdes å påvirke hverandre gjensidig (Bass & Avolio, 1993).

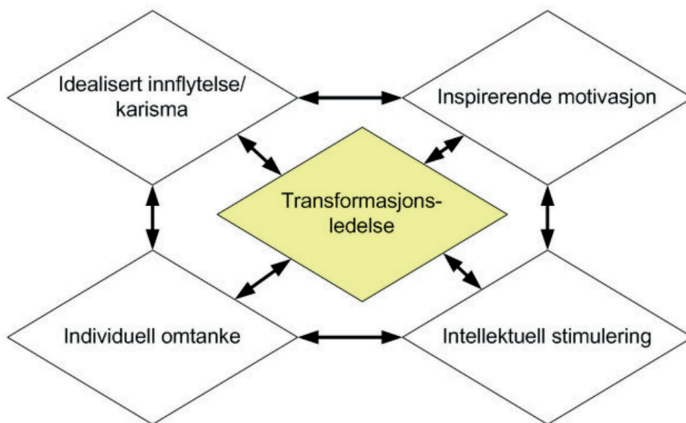


FIG 1. *Fire dimensjoner ved transformasjonsledelse og relasjonen mellom dem* (<http://kunnskapsenteret.com/transformasjonsledelse/>).

Inspirerende motivasjon er kjernen i transformasjonsledelse. Det handler om lederens evne til å kommunisere en tydelig og appellerende visjon, som 'tilhengerne' aksepterer og tror på (Bass 1985). Tilhengerne utfordres og støttes ved kommuniserte forventninger om hva som kreves. Denne innflytelsesstrategien antas å skape en indre motivasjon der den gjensidige tilliten og relasjonen mellom ledere og tilhengere blir sterk, og derfor fører til prestasjoner utover det som er forventet (Bass & Riggio, 2006).

Idealisert innflytelse innebærer at lederne opptrer som inspirerende rollemodeller. De oppfattes som villige til å ta risiko og er konsistent i sin atferd, tuftet på blant annet integritet og positive verdier. Dette gjør at de beundres, respekteres og at 'tilhengerne' ønsker å identifisere seg med dem.³ Intellektuell stimulering handler derimot om at lederne inviterer tilhengerne til å stille spørsmål ved eksisterende praksiser, for å finne nye løsninger, mens individuell omtanke handler om at lederne vier den enkelte oppmerksomhet, som igjen gjør at de opplever å bli tatt vare på og verdsatt.

Den *machiavelliske lederstilen* assosieres ofte med egenskaper som i langt mindre grad er så sosialt akseptert som de egenskapene som forbindes med en transformasjonsstil. Det tenkes her spesielt på narsissisme,

3 «Followers» er fritt oversatt til tilhengere av forfatter.

sosial dominans og machiavellisme (Judge mfl., 2009).⁴ Lederne har bestemte og kanskje skjulte hensikter, som igjen gir dem politisk og sosial makt. Det å få og beholde makten er vesentlig. Det er derfor de to lederstilene omtales som den 'mørke' og den 'lyse' siden ved ledelse. Judge mfl. (2009) og Cruickshank og Collins (2015) bruker imidlertid begrepet om ledes atferd og ikke om deres egenskaper eller personlighetstrekk. Som lederatferd eller stil kjennetegnes machiavellisme ved list og manipulering. Det er derfor snakk om en kynisk og kompromissløs atferd, der alle midler er tillatt, så lenge det gagnar målet (Judge mfl., 2009). Ledere som anvender en slik lederstil betraktes som dyktige strateger fordi de håndterer maktrelasjoner i komplekse organisasjoner (Bass, 1990; Yukl, 2006). Samtidig fremstår de ofte som arrogante og selvgode, da de har en tendens til å være motstandsdyktige overfor kritikk. De møter gjerne kritikk ved å stille spørsmål ved kompetansen og gyldigheten av evalueringemetodene til de som fremsetter kritikken (Kernis & Sun, 1994). Videre er det snakk om sosial dominans der lederne inntar en skeptisk tilnærming til interne og eksterne interessenter med bakgrunn i en forståelse og aksept for at maktrelasjoner på alle nivå vil påvirke egen arbeidssituasjon. I den forbindelse er forsøk på å skape en felles ytre fiende ikke uvanlig.

I analysen anvendes følgende dimensjoner når det gjelder transformasjonsstilen: inspirerende motivasjon, individuell omtanke, intellektuell stimulering og idealisert innflytelse. Når det gjelder den machiavelliske stilen anvendes dimensjonene kynisk og kompromissløs lederatferd, arroganse og sosial dominans.

Design, metode og datamateriale

Dette er en longitudinell, kvalitativ casestudie, basert på en kombinasjon av observasjoner, semi-strukturerte intervjuer og dokumenter. Dette har sikret rik data (Silverman, 2010) Samtidig har det økt troverdigheten ved at problemstillingen er blitt belyst fra ulike sider (Malterud, 2003; Tracy, 2010). Videre har det longitudinelle aspektet sikret muligheten til å fange opp endringer i lederstil over tid .

Landslagstrenerens lederstil og støtteapparatets og spillernes reaksjoner på hans lederstil, ble studert via observasjoner på landslagssamlinger

4 Machiavellisme har sitt utgangspunkt i den italienske filosofen Niccolò Machiavelli sitt forfatterskap.

og intervjuer. Observasjonene ble gjort over tre perioder, tilsammen 19 dager, hvor hovedvekten var på startfasen og EM-kvalifisering. Jeg var tilstede på møter i støtteapparatet, spillermøter, samt deltok på treninger, og ble invitert til alle sosiale aktiviteter og måltider.⁵ For å sikre tykke beskrivelser og høy grad av validitet, ble transkribering av feltnotater og egne refleksjonsnotater gjort samme dag (jf. Bengtsson, 2014; Justesen & Mik-Meyer, 2010; Tracy, 2010). Totalt utgjør de transkriberte notatene 130 sider. Observasjonene har gjort at jeg ikke kun har vært avhengig av andres beskrivelser og fortolkninger av det som skjedde, men har kunnet gjøre mine egne vurderinger og følge disse opp i intervjuer.

Totalt intervjuet jeg 19 personer, 11 spillere og seks fra støtteapparatet. I tillegg kommer landslagstrener og daværende president for Norges fotballforbund. Intervjuene ble gjort mellom samlingene, i perioden februar 2014–desember 2016. Spillerne ble strategisk utvalgt for å sikre spredning i alder, posisjon på laget og erfaring som landslagsspiller. Intervjuguiden inneholdt ulike temaer, som blant annet betydningen av utvikling versus resultat, lagutviklingsprosesser og reaksjoner på dem, opplevd lederatferd fra trener og reaksjoner på den m.m. Ved gjentagende intervjuer ble enkelte av temaene fra første intervju og observasjoner fulgt opp, mens nye temaer ble koblet på i lys av lagets utvikling og resultater. Landslagstreneren ble intervjuet fire ganger mens fire spillere ble intervjuet to ganger. Gjentatte intervjuer ble gjort for å styrke studiens interne validitet (jf. Tracy, 2010).

Alle intervjuene ble gjennomført i spillernes respektive klubbmiljø. Lengden på intervjuene varierte fra en til en og en halv time, og totalt ble 285 sider transkribert. Noen av intervjuene ble foretatt etter at laget tapte den avgjørende kampen i play-off. Dette førte til en skuffelse som åpenbart kan ha påvirket opplevelsen av prosessen. For å sikre reliabilitet, ble det benyttet lydopptak i enkelte situasjoner (jf. Bengtsson, 2014; Justesen & Mik-Meyer, 2010). Dette ble avklart i forkant og transkriberingen ble gjort samme dag. Intervjuene har bidratt til å supplere observasjonene og gitt muligheten til å søke ytterligere informasjon for å få utfyllende detaljer om forhold jeg har vært usikker på (Kvale & Brinkman, 2009). Medienes reaksjoner er studert ved å analysere artikler i *Verdens Gang* (VG), og *Dagbladet* ettersom begge er riksdekkende aviser med stor dekning av toppfotball.

5 Åtte dager i januar 2014, seks dager i august 2015 og fem dager i august/september 2016.

I analyseprosessen benyttet jeg teoretisk koding (jf. Malterud, 2003), der informantenes utsagn ble plassert der jeg mente de passet i forhold til de respektive dimensjonene ved en transformasjons- og en machiavellisk lederstil.

Ettersom casen er gjennomskiktig og kan ha offentlig interesse, har hensyn til personvern og eget etisk ansvar vært viktig å reflektere over. Dette har ført til at enkelte hendelser som kan ha hatt relevans for problemstillingen ikke er beskrevet i sin fulle bredde og dybde. Anonymitet er forsøkt ivare tatt ved å beskrive informantene som medarbeidere eller spillere. Opplysninger som kan identifisere klubb eller profesjon er utelatt. Hvem som er landslagstrener på et landslag i en gitt periode er ikke mulig å anonymisere. Landslagstreneren som her er studert, har lest gjennom artikkelen og gitt sitt samtykke til å bli omtalt som landslagstrener.

Dette er en casestudie av en treners lederstil over en gitt periode. Et avgjørende spørsmål er hva som kan læres av en case (Flyvbjerg, 2006; Yin, 2009). Målet har først og fremst vært å representere selve casen, og ikke en populasjon. Likevel illustrerer den nyanser og dilemmaer ved ledelse innenfor toppfotballen i det jeg vil betegne som en nokså typisk situasjon i denne konteksten. I følge Flyvbjerg (2006) kan en typisk enkelt-case gi kunnskap som kan generaliseres og inspirere til nytenkning utover casen som er studert. Kunnskapen fra denne casen kan derfor til en viss grad overføres til andre høyt presterende lag og miljø som møter liknende situasjoner.

Presentasjon av datamaterialet

Presentasjonen av datamaterialet gjøres langs en tidsakse i fire faser fra landslagstrenerens ansettelse i september 2013, til hans avgang i november 2016. Det fokuseres på følgende tre forhold: lagets resultater og kontekst, anvendt lederstil (transformasjonsledelse og machiavellisk lederstil) og respons fra hovedsakelig spillerne, samt støtteapparatet og mediene. I løpet av hele perioden ble det spilt 35 kamper, der 10 endte med seier, åtte med uavgjort og 17 med tap.

TABELL 1. *Fasene i prosessen*

1. Startfasen	Sept. 2013–Sept. 2014
2. EM-kvalifisering	Sept. 2014–Okt. 2015
3. Play-off kamper	Nov. 2015
4. VM-kvalifisering og avgang	Sept. 2016–Nov. 2016

Jeg starter med å presentere landslagstrenerens lederfilosofi. Han er kjent for sin positive kommunikasjon og for å legge vekt på humanistiske verdier. På en av landslagssamlingene jeg deltok på, fortalte han dette om sin lederfilosofi:

Min lederfilosofi bygger på mine verdier og tre P'èr, som er å inspirere, involvere, og å være innovativ. I ansettelsesprosessen var jeg tydelig på at jeg ønsket å utvikle et spill basert på spillernes ferdigheter, og dette må jeg få gutta til å tro på er mulig. Derfor må jeg se forbi resultatene etter kampene.

Som vi ser er dette en lederstil med klare paralleller til teorien om transformasjonsledelse, særlig dimensjonene inspirasjon og involvering.

Startfasen

Resultater og kontekst

Landslagstreneren tok over et lag som må antas å ha manglet selvtillit. Interessen fra mediene var stor, illustrert ved at det i denne fasen ble skrevet 9.653 artikler i norske aviser om landslagstreneren og landslaget (papir og nett).⁶ Laget spilte ni treningskamper, der fire endte med tap, fire med uavgjort og en med seier.

Lederstil

I denne fasen var landslagstreneren særlig opptatt av å formidle en tydelig visjon, både overfor spillerne, støtteapparatet og mediene. På min første landslagssamling, i januar 2014, presenterte landslagstreneren sin visjon om å utvikle ny spillestil, delta i EM 2016 og medalje i VM 2018 til spillerne på et spillermøte. I en samtale med treneren i etterkant av møtet, begrunnet han betydningen av å formidle sin ambisiøse visjon slik:

For å få dem til å tenke muligheter, se fremover og få de til å forstå hva som må til for å utvikle seg. Jeg gjør dette for å få igangsatt en prosess med å skape en god prestasjonskultur og å tenke ambisiøst.

Han understreket at fokus skulle være på prosessen og på hva den enkelte måtte strekke seg mot for å realisere visjonen. For å forankre visjonen

⁶ Kilde: A-tekst/Retriever.

ble hele laget og støtteapparatet involvert, både gjennom gruppearbeid og individuelle utviklingssamtaler. Dette kan forstås både som en måte å fremme inspirerende motivasjon så vel som intellektuell stimulering på. I så måte kan det forstås som at han brukte en transformasjonsstil.

Denne lederstilen ble kombinert med en mer machiavellisk lederstil overfor mediene. Under en landslagssamling i januar 2014, etter fire kamper uten seier, inviterte han mediene til et pressemøte. Her fikk journalistene en innføring i spillestilen han ønsket å utvikle, samt at de fikk en begrunnelse for hvorfor norsk fotball burde fornye seg. I forkant av møtet begrunnet landslagstreneren dette slik overfor sitt støtteapparat:

Mediene er en stor og skummel maktfaktor. Ved å invitere dem inn i de konkrete endringene jeg ønsker, samt hvordan og hvorfor gjøre dette, vil de kanskje bli litt mer opptatt av utviklingsprosessene og se litt bak resultatene.

Dette var åpenbart en proaktiv måte hvor treneren inntok en skeptisk tilnærming overfor en interessent med stor makt. Handlingen kan tolkes til å være kynisk, med intensjon om å bygge en god relasjon, og forebygge fremtidig kritikk.

Også overfor egen arbeidsgiver, Norges fotballforbund, brukte han det som kan betegnes som en machiavellisk lederstil, ved å opptre kompromissløst i prosessen med å sette sammen et nytt støtteapparat. En person fra det tidligere støtteapparatet var ikke ønsket med videre, etter som vedkommende ble hevdet å ikke innrette seg etter de retningslinjene landslagstreneren mente var nødvendig for å realisere sin visjon. Saken endte med rettsak og medarbeideren avsluttet sitt arbeidsforhold med Norges fotballforbund.

Respons

Visjonen om å tenke utvikling og endre måten å spille fotball på, fikk bred oppslutning blant spillerne. En av de mest sentrale spillerne uttrykte sin beundring for den nye treneren slik: «Han vil jo forandre alt, og ja det må egentlig skje også, han er nesten Guds gave til norsk fotball». Omtalen «*Guds gave*» indikerer en landslagstrener med stor personlig utstråling eller karisma, som igjen kan skyldes den sterke vekten han hadde lagt på å formidle og forankre visjonen i laget. En annen spiller sa det slik: «Jeg har en drøm om å spille i Premier League, og deltakelse i mesterskap

vil bety mye for min karriere. (Landslagstrenerens navn) visjon og ønske om å endre spillestil betyr derfor veldig mye for min motivasjon».

I løpet av mine 19 døgn med det norske landslaget observerte jeg landslagstreneren i mange uformelle og personlige samtaler med både spillere og støtteapparat. Dette kunne skje i bussen til eller fra en trening eller i etterkant av en trening, alternativt på hotellet der han gjerne tok med seg kaffekoppen og innledet til samtaler. Når spillerne og støtteapparatet skulle sette ord på hva de opplevde som det mest fremtredende trekket ved trenerens lederstil i denne fasen, ble nettopp nærheten og de individuelle samtalene fremhevet. Disse førte til at de følte stor grad av involvering og påfølgende tillit mellom treneren og spillerne. En av spillerne formulerte det slik: «Samtalene skaper et viktig tillitsforhold som gjør at man føler seg involvert i de prosesser som skal føre til det ferdige resultatet både når det er snakk om meg som enkeltspiller, og laget». Det tillitsforholdet det vises til her, tolkes som å skape et sterkt eierforhold til de bebudede endringene. I så måte syntes han å lykkes med å implementere sin uttrykte transformasjonsstilmåling overfor spillerne, både involvering og individuell omtanke.

En annen side ved hans lederstil som sammenfaller med transformasjonsstilmålingen og særlig dimensjonen inspirerende motivasjon, er at han la stor vekt på å rose spillerne under trening. Et eksempel på dette er fra en landslagssamling i mai 2014, der han stoppet spillet, samlet spillerne og sa: «Nå må jeg virkelig rose backene på begge lag. Dere er veldig dyktige til å komme høyt og bredt. Så må jeg berømme alle keeperne som har meget gode igangsettinger. Supert». I denne perioden la han med andre ord vekt på både individuell omtanke, inspirerende motivasjon og individuell støtte. Dette ble godt mottatt av spillerne, illustrert ved et utsagn fra en av de yngre spillerne på vei ut fra et spillermøte: «Det er viktig at i hvert fall han tror på oss, og han er så flink til å få oss til å slippe oss løs. Det er lov å feile». For et lag som hadde levd med svake resultater over mange år, kan sitatet tolkes som at trenerens transformasjonsstil hadde gitt spillerne økt trygghet og selvtillit. Støtteapparatet satte stor pris på å bli involvert i egen utvikling, illustrert med denne uttalelsen fra en av dem: «Det er viktig det blir stilt spørsmål ved det du gjør og at vi utfordrer hverandre, på tvers, for da må jeg tenke over hva jeg gjør, og hvorfor. Det er slik vi utvikler oss». Denne formen for samarbeid innad i støtteapparatet ble også ivaretatt når hovedtrener ikke var tilstede på møtene.

Sett i lys av lagets svake resultater og den lite negative medieomtalen, synes landslagstreneren å ha lyktes ved å innta en skeptisk tilnærming overfor mediene. Han utøvde med dette enn form for sosial dominans overfor en mulig fremtidig fiende. Mediene kommuniserte nemlig stor tro på trenerens utviklingsfokus og hans valg av tøff matching (*Dagbladet* 18. januar, 2014).

EM-kvalifisering

Resultater og kontekst

I denne fasen ble det spilt 10 kvalifiseringskamper. Seks endte med seier, en med uavgjort og tre med tap. På grunn av varierende prestasjoner og skuffende resultater i enkelte kamper på våren, økte presset fra mediene gradvis. Det ble skrevet 11.846 artikler (papir og nett) om landslagstreneren og laget i denne perioden, og den første antydningen fra omgivelsen om at treneren burde skiftes ut kom etter lagets 5-1 tap mot Kroatia i mars.

Etter tapet i mars og uavgjort mot Aserbajdsjan i juni, en kamp alle forventet at skulle vinnes, ble en krevende periode avsluttet med to viktige seire i september, og mediene snudde totalt. Landslagstreneren fikk nå ros for å være tro mot egen filosofi, til tross for sterk mediekritikk. Igjen fremsto han som den karismatiske lederen som var i stand til å redde det norske landslaget. Han gikk kort sagt fra å være syndebukk til å bli helt. Disse to seierne illustrerer godt de små marginene en toppfotballtrener opererer under og hvordan mediene ofte kan bli talerør for og forsterker av toppfotballens rasjonalitet.

Lederstil

I denne krevende perioden, fortsatte treneren arbeidet med å realisere sin visjon basert på sin uttalte lederfilosofi godt støttet av fotballpresidenten. På spillermøter var han veldig bevisst på å bruke video og forsterke de 'gode bildene', det positive, fremfor det negative. Landslagstrenerens lojalitet til egen lederfilosofi overfor spillere og mediene ble utdypet i intervju i oktober 2015:

Jeg kommer alltid til å være meg, og det får ingen forandret. De (mediene) må gjerne slakte meg på det, og styret må gjerne gi meg sparken, men sånn er jeg, og sånn kommer jeg alltid til å være.

Overfor spillerne og mediene var det positivitet og utvikling som ble kommunisert; en tydelig parallell til inspirerende motivasjon. Innad i støtteapparatet var det derimot høylytte diskusjoner hvor landslagstreneren kompromissløst utfordret de andre om hvilke forbedringer som måtte gjøres, og dermed utøvede han en mer machiavelli-inspirert lederstil over dem.

Respons

Samtidig begynte spillernes støtte til trenerens utviklingsfokus å slå sprekker. I intervjuer ga enkelte av dem uttrykk for at de ønsket en mer kynisk tilnærming til det å vinne kamper, kombinert med en ærligere kommunikasjon og tilbakemelding om lagets svake prestasjoner og variable resultater. En av spillerne sa det slik: «Toppfotball er kynisk business. Det er viktig med utvikling, men på landslaget må du ha resultater», mens en annen sa: «De (trenerteamet) burde være mere kyniske. De er jo ganske snille da. Det er noe med å håndtere dynamikken mellom prestasjon og resultat». Sitatene illustrerer for øvrig godt at landslagsspillere er bærere av og identifiserer seg med toppfotballens rasjonalitet. I denne fasen synes det med andre ord å være et gap mellom anvendt og forventet lederstil fra landslagstrenerens side.

Dilemmaet med å balansere kravet til resultater og utvikling var noe flere av spillerne var opptatt av. Samtidig ga flere av spillerne uttrykk for at de som spillere burde ha vært tøffere med hverandre, slik de var vant til fra sin klubbhverdag. Mens en av spillerne sa det slik: «Vi stiller for lite krav til hverandre rett og slett. Vi er litt redde for å si i fra til hverandre. Jeg tror det er mange som holder igjen sånn som jeg har gjort», sa en annen: «Jeg tror vi er altfor feige, meg inkludert. Vet du, at vi spillere prater altfor lite sammen, mens de (trenerteamet) har jo møter hele tiden, og det blir jo også feil»

Den positive tilnærmingen til landslagstreneren og hans team syntes nærmest å ha smittet over på spillerne og den måten de opptrådte overfor hverandre på. Den ble imidlertid ikke oppfattet som helt ærlig, muligens på grunn av at den ikke ble oppfattet som fortjent, slik dette sitatet illustrerer: «Dersom de [trenerteamet] starter med å være ærlige med oss, vil vi også bli ærlige med hverandre, og jeg tror dette vil gjøre oss

noen prosent bedre på banen også». Gapet mellom anvendt og forventet lederstil i denne fasen kan tyde på at landslagstreneren ikke hadde fulgt opp den innledende involveringen og intellektuelle stimuleringen i lagprosessene før og etter kamp, og dermed ikke alle sider ved sin uttrykte transformasjonsstil.

Mediene kritiserte landslagstreneren for å ha hatt for lite fokus på resultatet, og den tidligere så gode relasjonen til mediene så nå ut til å bli svekket. Toppfotballens rasjonalitet synes med andre ord å slå inn (jf. Tangen, 2004.) Treneren fremsto, ifølge mediene, som lite ydmyk, illustrert med følgende uttalelse som han ga til avisen VG (28. mars, 2015) etter kampen: «Kampen ble som vi ønsket den. Det høres kanskje merkelig ut når vi taper 1–5, men det var mye jeg er fornøyd med. Jeg synes vi lykkes med kamplanen». Manglende ydmykhet forbindes gjerne med machiavellisk atferd. Landslagstreneren hadde imidlertid sterk støtte fra Norges fotballforbund. Daværende fotballpresident uttalte at landslagstreneren fortsetter, uansett resultater i kommende kamper, ettersom prosjektet med å fornye det norske landslaget strakk seg utover det kommende EM.

Play-off kamper

Resultater og kontekst

Det norske landslaget endte på tredje plass i sin pulje, og fikk en ny en mulighet til å kvalifisere seg til EM gjennom to play-off kamper. Vinneren av disse kampene ble kvalifisert til EM. Laget tapte imidlertid begge kampene, og kritikken mot landslagstreneren økte. Debatten og kritikken handlet i stor grad om laguttak.

Lederstil

Frem mot den siste og avgjørende kampen endret trenerens lederstil seg. Både spillere og enkelte i støtteapparatet ga uttrykk for, i intervjuer, at de opplevde landslagstrenerens lederstil som mer uforutsigbar enn tidligere. Enkelte i støtteapparatet uttalte at det var mindre åpenhet, dårligere informasjonsflyt og mindre involvering i forbindelse med laguttak enn det de var vant med. Overfor mediene uttrykte landslagstreneren i kjent stil positivitet og stor tro på seier. Etter kampen oppfattet mediene landslagstreneren som arrogant, ettersom han ikke tok noen form for

selvkritikk. I stedet forsvarte han laguttaket ved å uttale at han ikke hadde gamblet, og ikke gjort noe annerledes i forkant av denne kampen: «Vi 'sticked to the plan' hele veien», som han uttalte på pressekonferanse til etter kampen.

Respons

Landslagstrenerens uttalelse om at forberedelsene hadde foregått slik de alltid hadde gjort, står med andre ord i sterk kontrast til spillernes og støtteapparatets oppfatning. De mente at han hadde endret både strategi og lederstil. Dette bidro igjen til usikkerhet innad i laget, illustrert med disse sitatene fra to spillere:

Det var så mye som skjedde kampdagen. Det gikk så fort og det ble stress. Vi merket jo at det hadde skjedd mye forandringer på kort tid, og dette skapte usikkerhet i gruppa.

Hva var det egentlig som skjedde? Kanskje har vi fått svar på det? Men kanskje det ikke var godt nok? Han skulle ha sagt 'det var min skyld. Sorry boys, jeg gjorde en taktisk feil.

Den tilliten landslagstreneren hadde opparbeidet overfor spillerne, så nå ut til å være svekket. «Korthuset vårt raste litt sammen, og tilliten», som en av spillerne sa det. De savnet en mer ydmyk trener som evnet å ta ansvar og selvkritikk. I stedet opplevde de at han brukte kreftene på å forsvare sine valg. I så måte kan lederstilen hans forstås som machiavellisk. Den samme spilleren som i startfasen omtalte landslagstreneren som «Guds gave til norsk fotball», harselerte nærmest nå med trenerens visjon: «Bronse i VM. Unnskyld meg, vi har hoppet over 10 steg. Du kan jo ikke bare si at vi skal til VM eller ta bronse i VM. Det høres jo fint ut, men ingen er klar over hva dette vil koste». Ved først å forankre en tydelig visjon som alle hadde tro på, gjennom anvendelse av en transformasjonsstil, viser sitatet at større grad av kompromissløshet i forhold til å følge opp krav og konsekvenser, var forventet fra spillernes side; at transformasjonsstilen ble kombinert med et visst innslag av machiavellisme.

Det meste av diskusjonen i mediene handlet om hva som hadde skjedd i timene før avspark til siste kamp. I løpet av det kommende døgnet ble det publisert 676 artikler der kritikken mot treneren var nådeløs når det gjaldt laguttak og kampplanen, som for de fleste mediene fremsto som overraskende. Dette kan illustreres med følgende sitat:

Han tok en sjanse og tapte så det grein. For da Norge trengte gode valg og en klok strategi gjorde han (nesten) bare feil. Så mange at troverdigheten hans har fått seg en kraftig knekk. (*Dagbladet*, 16. november, 2015).

Flere medier krevde nå landslagstrenerens avgang, men ble nok en gang avvist av fotballpresidenten.

VM-kvalifisering og avgang

Starten på VM-kvalifiseringen ble skuffende. Den kampen som ble avgjørende for landslagstrenerens exit, var tapet mot Aserbajdsjan 8. oktober 2016. Via mediene ble det nærmest formidlet et folkekrav om å skifte landslagstrener, slik vi kunne lese det i avisen *VG* «Det er nok nå... gå av» (7.oktober, 2016). Fra 8. til 10. oktober ble det publisert 4.289 artikler i norske medier. På dette tidspunktet hadde Norges fotballforbund fått en ny president. En president hovedtreneren i intervju med meg har uttalt å ikke ha samme nære relasjon til som forrige president. Strategisk jobbing for å sikre allianse og forankring av endringsprosessene ble ikke ivaretatt på samme måte som tidligere. I motsetning til den tidligere presidenten, ville den nyvalgte presidenten ikke 'frede' landslagstreneren. I stedet uttalte han til mediene, i etterkant av kampen, at en evaluering vil bli fremskyndet. Spillerne slo derimot ring rundt treneren. Dette ser vi i mediene, men ble også formidlet i intervjuene jeg hadde med dem: «Jeg håper virkelig at han får fortsette. Vi har full tillitt det det han gjør, han er knallfink og vi har jo hatt stor utvikling under han».

Den 16. november innkalte Norges fotballforbund til pressekonferanse. Her fortalte landslagstreneren at han trakk seg, på grunn av at presset på laget og spillergruppen ble for stort. Utover dette ble lite sagt, verken fra landslagstrenerens eller presidentens side.

Oppsummering

Datamaterialet viser at i starten av sin periode som landslagstrener anvendte treneren alle fire innflytelsesstrategiene ved transformasjonsledelse, både overfor spillerne og støtteapparatet. Ved sin karisma, anvendelse av idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon og individuelle omtanke, sikret han et sterkt eierskap for og tilslutning til sin ambisiøse visjon.

Særlig ble opplevelsen av involvering og individuell omtanke fremhevet som viktig fra spillerne side. I denne perioden aksepterte både interne og eksterne interessenter hans sterke utviklingsfokus. Transformasjonsstilen ble imidlertid kombinert med en mer machiavellisk lederstil overfor egen arbeidsgiver, i form av en kompromissløs tilnærming til hvem som skulle være med i hans støtteapparat. Han tok også kontroll over mediene, i form av et machiavellisk grep ved sosial dominans, som er helt avgjørende for å få kontroll over potensielle motstandere (jf. Cruickshank & Collins, 2015).

I kvalifiseringsperioden oppsto det derimot en ubalanse mellom forventet og anvendt lederstil. Både spillerne og mediene forventet mer kynisme og fokus på resultater; toppidrettens rasjonalitet slo med andre ord sterkt inn når resultatene uteble. Landslagstreneren holdt imidlertid fast på enkelte sider ved sin transformasjonsstil, inspirerende motivasjon, overfor begge disse interessentene. I løpet av kvalifiseringen ble spillerne som samlet gruppe mindre involvert i lagsprosesser, dermed ble også den inspirerende motivasjonen, og den intellektuelle stimuleringen fra den første fasen i mindre grad ivaretatt.

I den siste fasen, spesielt i den siste og avgjørende kvalifiseringskampen mot Ungarn, opplevde både spillerne og enkelte i støtteapparatet landslagstrenerens lederstil som annerledes. Den tidligere åpenheten og involveringen i beslutningsprosesser, ble mer fraværende, og dermed ble verken inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering eller individuell omtanke godt nok ivaretatt. Dette ser ut til å ha påvirket spillernes oppfatning av og tillit til treneren. Samtidig ga de uttrykk for at de hadde forventet en mer kynisk eller machiavelli-inspirert lederstil når resultatene uteble, i betydningen mer fokus på hvordan vinne kamper i stedet for kun utvikling av laget i forhold til en ny spillestil. I kjølvannet kan det se ut som om landslagstreneren tapte mye av sin karisma, tillit og autoritet, ikke bare internt, men også eksternt. I mediene ble hans transformasjonsstil og særlig hans fortsatte forsøk på inspirerende motivasjon basert på positiv retorikk om et lag i utvikling, etter hvert oppfattet som arrogant, lite ydmyk og med manglende vilje til selvkritikk. Hans vedvarende kommuniserte tro på at dette til syvende og sist ville føre til resultater, førte i stedet til anklager om at han ikke var tilstrekkelig realitetsorientert. Når VM-kvalifiseringen i tillegg startet med to tap, og den nye fotballpresidenten varslet evaluering, ble presset fra mediene på organisasjon og trener for stort, og en avgang nærmest uunngåelig.

Diskusjon

Datamaterialet viser at landslagstreneren ikke evnet eller kanskje ikke ønsket, å balansere mellom en transformasjons- og machiavellisk lederstil når det kommer til forholdet mellom utvikling og resultater, til tross for at situasjonen over tid endret seg dramatisk når det gjelder muligheten for å realisere egen visjon om kvalifisering til EM og VM. Antagelsen om at den machiavelliske lederstilen overfor spillerne spesielt, ville bli mer fremtredende da resultatene uteble, fikk ikke støtte. Slik sett gikk landslagstreneren trolig på akkord med toppidrettens rasjonalitet, der resultatene til syvende og sist trumfer midlene. Ved å fortsette sine forsøk på inspirerende motivasjon gjennom positiv kommunikasjon om lagets prestasjoner overfor både spillerne og mediene, til tross for at resultatene uteble, fremsto han som arrogant og lite realitetsorientert.

Dette kan muligens forklare hvorfor mediene ble mer aggressive, og at landslagstreneren interne og eksterne autoritet og tillit etterhvert ble svekket. Lara-Bercial og Mallet (2016) har vist at trenerne mener det er viktig å endre filosofi når opprinnelig strategi ikke gir resultater. Landslagstreneren forble i stedet tro mot sin bebudede transformasjonsstil gjennom hele sin periode som landslagstrener, i alle fall verbalt. Med dette menes at han beholdt sin retorikk både eksternt og internt, som bygget på positive uttalelser om lagets utvikling, uavhengig av ikke bare lagets resultater, men også spillernes egne opplevelser av at deres prestasjoner ikke var gode nok. Ved tap kritiserte og korrigerste han aldri spillerne, men forsvarte egne valg overfor mediene. Etterhvert som presset om resultater økte, fremsto paradoksalt nok dette som en lederstil i overensstemmelse med en machiavellisk stil eksternt, i og med at den ble oppfattet som tegn på manglende ydmykhet og arroganse (jf. Kernis & Sun, 1994).

Samtidig viser materialet at landslagstreneren etterhvert heller ikke fulgte opp sider ved den transformasjonsstilen han uttrykte og utøvde overfor spillerne i den innledende fasen, som involvering og intellektuell stimulering. Både spillernes opplevelser av situasjonen og meninger og hva som skulle til for å endre den kom med andre ord i bakgrunnen (jf. Ronglan & Havang 2011). Dette påvirket i sin tur betydningen av hans fortsatte vekt på inspirerende motivasjon gjennom positive omtaler av lagets prestasjoner, ved at spillerne nå opplevde dette som tom retorikk. Dermed begynte spillerne å trekke i ulike retninger (jf. Jones & Wallace, 2005; Ronglan, 2016). Videre ser vi hvordan ulike dimensjoner ved trans-

formasjonsledelse påvirket hverandre, men på grunn av fravær av noen av dem, påvirket de hverandre negativt.

Studien har i så måte langt på vei illustrert hvordan symbiosen mellom mediene og toppidretten fungerer (Carter, 2007; Rowe, 2003). Ved tap og dårlige prestasjoner er mediernes logikk å jakte på syndebukker, og som oftest er dette treneren. Trenerens utgangspunkt er derimot å fokusere på læring, utvikling og å se bak resultatene. Dette illustrerer igjen betydningen av å mestre 'flerretnings-ledelse' (jf. Collins & Cruickshank, 2012), og evne til å balansere behovene og interessene til ulike interessenter når ambisiøse visjoner skal forsvares. I dette tilfellet synes det som om landslagstreneren utøvde samme transformasjonsinspirerte lederstil overfor spillere og mediene når resultatene uteble, og at dette ikke var vellykket.

Den viser også at en ensidig transformasjonsstil kan være lite egnet for å opprettholde autoriteten og tilliten til treneren over tid, dersom resultatene uteblir (Conger 1993; Yukl, 2006). Dette kan tolkes dithen at i en toppfotballkontekst fordres evnen til å balansere en transformasjonsstil med en machiavellisk stil både overfor interne og eksterne interessenter. I så måte støtter denne studien funn fra Cruickshank og Collins (2016), som viser til nødvendigheten av å anvende både den 'lyse' og 'mørke' sidene ved ledelse. Samtidig kan det tolkes dithen at internt, overfor spillerne, er alle de ulike dimensjonene ved transformasjonsledelse viktig for å opprettholde autoriteten og tilliten til treneren. Det er ikke gitt at spillerne i samme grad som vi har sett her, ville reagert negativt på trenerens konsistente forsøk på inspirerende motivasjon, dersom han samtidig hadde evnet å involvere og fremme intellektuell stimulering, også når resultatene uteble og kritikken fra mediene økte. Dermed er det heller ikke gitt at toppidrettens rasjonalitet i samme grad ville slått inn overfor denne interessentgruppen og heller ikke forventningen om større kynisme eller machiavellisme fra trenerens side.

Avslutning

I en toppfotballkontekst, der toppidrettens rasjonalitet trumfer alt, er det avgjørende at lederstil overfor spesielt spillere og medier tilpasses lagets varierende resultat. I startfasen lyktes landslagstreneren å skape tillit ved sin transformasjonsinspirerte lederstil. Samtidig ble autoriteten hans styrket ved å kombinere denne stilen med en machiavellisk lederstil overfor

arbeidsgiver og medier. Senere, da resultatene uteble, synes imidlertid en ensidig transformasjonsinspirert lederstil å ha svekket trenerens autoritet både internt og eksternt. Forventningen om at den machiavelliske stilen skulle tas i bruk i en slik situasjon fikk med andre ord ikke støtte, og kan muligens bidra til å forklare at treneren mistet grepet om mediene og til en viss grad også spillerne. Studien har likevel fått frem at intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon (involvering) er to viktige dimensjoner ved transformasjonsledelse for å skape og opprettholde tillit og autoritet overfor spillerne over tid, og spesielt i perioder der resultatene uteblir. Studien belyser hvordan kommunikasjon og ledelse av mediene påvirker dynamikken mellom media og trener, og hvordan mediene påvirker trenerens arbeidssituasjon. Det trengs imidlertid flere longitudinale studier der begge stilene utforskes i forhold til de ulike interessentene, særlig overfor mediene ettersom de i så stor grad påvirker trenerens være eller ikke være. Studien viser også betydningen av å mestre 'flerretningsledelse' (jf. Collins & Cruickhank, 2012) når kortsiktige krav om resultater skal innfris samtidig med langsiktig utvikling og kulturendringer. Videre viser studien at fleksibilitet i lederstil, timing og observasjon av hva som skjer, fremstår som avgjørende for en trener å være bevisst på. Også i toppfotballen forutsetter transformasjonsstilen resultater for at den skal virke, som Conger (1993) generelt har understreket.

Referanser

- Arnulf, J. K., Mathisen, J. E., & Hårem, T. (2012). Heroic leadership illusions in football teams: Rationality, decision making and noise-signal ratio in the firing of football managers. *Leadership*, 8(12), 169-185.
- Atkinson, P. (1988). Ethnomethodology: A critical review. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 441-465.
- Augestad, P., & Bergsgard, N. A. (2007). *Toppidrettens formel: Olympiatoppen som alkymist*. Oslo: Novus.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Collier-Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. East Sussex, England: Psychology Press.
- Bengtsson, T. T. (2014). What are data? Ethnographic experiences with young offenders. *Qualitative Research*, 14(6), 729-744.

- Carter, N. (2007). 'Managing the media': The changing relationship between football managers and the media. *Sport in History*, 27(2), 217-240.
- Collins, D., & Cruickshank, A. (2012). 'Multi-directional management': Exploring the challenges of performance in the World Class Programme environment. *Reflective Practice*, 13(3), 455-469.
- Conger, J. A. (1993). Max Weber's conceptualization of charismatic authority: Its influence on organizational research. *The Leadership Quarterly*, 4(3-4), 277-288.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Change management: The case of the elite sport performance team. *Journal of Change Management*, 12(2), 209-229.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012a). Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(3), 338-355.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2013). Culture change in elite sport performance teams: Outlining an important and unique construct. *Sport and Exercise Psychology Review*, 9(2), 6-21.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2015). Illuminating and applying "the dark side": Insights from elite team leaders. *Journal of Applied Sport Psychology*, 27(3), 249-267.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2016). Advancing leadership in sport: Time to take off the blinkers? *Sports Med*, 46(9), 1199-1204.
- Cruickshank, A., Collins, D., & Minten, S. (2013). Culture change in a professional sports team: Shaping environmental contexts and regulating power. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 8(2), 271-290.
- d'Arripe-Longueville, F., Fournier, J. F., & Dubois, A. (1998). The perceived effectiveness of interactions between expert French judo coaches and elite female athletes. *The Sport Psychologist*, 12(3), 317-332.
- Denison, J., Mills, J. P., & Konoval, T. (2017). Sports' disciplinary legacy and the challenge of "coaching differently". *Sport, Education and Society*, 22(6), 772-783.
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223-242.
- Fletcher, D., & Streeter, A. (2016). A case study analysis of a High Performance environment in elite swimming. *Journal of Change Management*, 16(2), 123-141.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Hemmetstad, L. B., & Jones, R. L. (2019). Deconstructing high performance Nordic sport: The case study of women's handball (the "team as method"). *Sport in Society*, 22(4), 671-688.
- Henriksen, K. (2015). Developing a high-performance culture: A sport psychology intervention from an ecological perspective in elite orienteering. *Journal of Sport Psychology in Action*, 6(3), 141-153.

- Jones, R. L., & Wallace, M. (2005). Another bad day at the training ground: Coping with ambiguity in the coaching context. *Sport, Education and Society*, 10(1), 119-134.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 855-875.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag.
- Kernis, M. H., & Sun, C.-R. (1994). Narcissism and reactions to interpersonal feedback. *Journal of Research in Personality*, 28(1), 4-13.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lara-Bercial, S., & Mallett, C. J. (2016). The practices and developmental pathways of professional and Olympic serial winning coaches. *International Sport Coaching Journal*, 3(3), 221-239.
- Malterud, K. (2003). Kvalitative metoder i medisinsk forskning - en innføring. *Nordic Journal of Nursing Research*, 23(2), 50.
- Mielke, D. (2007). Coaching experience, playing experience and coaching tenure. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2(2), 105-108.
- Mills, J. P., & Boardley, I. D. (2016). Expert Premier League soccer managers' use of transformational leadership behaviours and attitude towards sport integrity: An intrinsic case study. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(3), 382-394.
- Potrac, P., & Jones, R. (2009). Power, conflict, and cooperation: Toward a micropolitics of coaching. *Quest* (00336297), 61(2), 223-236.
- Potrac, P., Jones, R., & Armour, K. (2002). "It's all about getting respect": The coaching behaviors of an expert English soccer coach. *Sport Education and Society*, 7(2), 183-202.
- Ronglan, L. T. & Havang. (2011). Coaching as communication. Jones, P. Potrac, C. Cushion & L. T. Ronglan (Eds.), *The sociology of sports coaching*. (s. 79 -93). London: Routledge.
- Ronglan, L. T. (2016). Sport teams as complex social entities: Tensions and potentials. Bangsbo, P. Krustup, P. R. Hansen, L. Ottesen, & G. Pfister (Eds.), *Science and Football VIII*. (s. 188-197). Oxon, UK: Routledge
- Rowe, D. (2003). *Sport, culture & media: The unruly trinity*. London: McGraw-Hill Education.
- Saury, J., & Durand, M. (1998). Practical knowledge in expert coaches: On-site study of coaching in sailing. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 69(3), 254-266.
- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research* (3 ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Tangen, J. O. (2004). Idrettens organisasjoner som en inklusjons- og eksklusjonsmekanisme. I Røysing, S. and Solhjell, D. S. 116-132 (red.), *Kultur, politikk og forskning. Festskrift til Per Mangset på 60-årsdagen*.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight "big-tent" criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837-851.

- Wagstaff, C. R., Burton-Wylie, S. J. S., & Review, E. P. (2018). Organizational culture in sport: A conceptual, definitional, and methodological review. *Sport and Exercise Psychology Review*, 14(2), 32-52.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization* (Translated by T. Parsons). New York: Free Press.
- Yin, R. (2009). Case study research: Design and methods. (4 ed.). In *Applied social research methods*. Thousand Oaks, California: Sage Inc.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.