

Andersen, T. L. (2025). Fra helt til sydebukk: En studie av lederstilen til en landslagstrener i fotball. I H. M. Pettersen, T. Moldenæs & H. Torsteinsen (Red.), *Nyere ledelsesteori – i en norsk kontekst* (s. 55–78). Fagbokforlaget. DOI: <https://doi.org/10.55669/oa430503>

Kapittel 3

Fra helt til sydebukk

En studie av lederstilen til en landslagstrener i fotball

Trine Lise Andersen

Sammendrag: I dette kapitlet er lederstilen til en landslagstrener i fotball studert. Spørsmålet som er drøftet, er om treneren anvendte sin ofte kommuniserte transformasjonslederstil, så vel som en machiavellisk lederstil, og om balansen mellom disse lederstilene endret seg da resultatene uteble. Studien viser at en ensidig transformasjonslederstil ikke var tilstrekkelig til å opprettholde autoritet internt og eksternt i en slik situasjon. Videre viser studien at intellektuell stimulering og involvering er to viktige dimensjoner ved transformasjonsledelse for å skape og opprettholde autoritet overfor spillerne, spesielt når resultatene uteble. Den viser også at kommunikasjon og «medieledelse» påvirker dynamikken mellom mediene og treneren. Det å mestre det som kan betegnes som «flerretningsledelse» fremstår med andre ord som viktig.

Nøkkelord: *toppfootball*, trenerrollen, transformasjonsledelse, machiavellisk ledelse, flerretningsledelse

Abstract: This chapter studies the leadership style of a national head coach in football. The question discussed is whether the coach applied his often communicated transformational leadership style and a Machiavellian leadership style and whether the balance between these styles changed when the results failed. The study shows that more than a one-sided transformational leadership style was needed to maintain authority internally and externally in such a situation. Furthermore, the study shows that intellectual stimulation and involvement are two important dimensions of transformational leadership, which create and maintain authority towards the players, especially when the team loses the game. It also shows that communication and «media management» influence the dynamic between the media and the coach. In other words, mastering what can be described as ‘multidirectional management’ seemed important.

Keywords: *elite* football, head coach, transformational leadership, machiavellian leadership, multi-directional leadership

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 norsk fotball i et langsiktig perspektiv. Mandatet var med andre ord å transformere lagetets 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 et al., 2012; Mielke, 2007).

Innenfor idrettsforskningen har både coachinglitteraturen og litteraturen om prestasjonskulturer satt søkelys på ledelse. Mens coachinglitteraturen har vært opptatt av transformasjonsledelse og tillit mellom trener og utøvere (Denison et al., 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 «flerretnings-ledelse». Evnen til å håndtere ulike interessenter betraktes som viktig for å endre kulturer, samt etablere og opprettholde et sterkt prestasjonsteam (Judge et al., 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. I dette kapitlet 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. Studien bidrar i så måte med kunnskap om hvorvidt den situasjonen trenerne opererer under påvirker deres lederstil i forhold til de respektive interessentene. 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.

Litteraturgjennomgang

Transformasjonsledelse er den mest utbredte teorien i studier av ledelse innenfor toppidretten (Fletcher & Arnold, 2011; Cruickshank & Collins, 2012a; Cruickshank et al., 2013; Denison et al., 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 sette søkelys på enkelte transformasjonsdimensjoner, fokusert på maktrelasjoner mellom trener og utøvere (Denison et al., 2017; Saury & Durand, 1998; Potrac et al., 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 et al., 2013). En machiavellisk lederstil er trolig mer utbredt enn anerkjent (Bass, 1990). Dette gjelder også i idretten (Atkinson, 1988). d'Arripe-Longueville et al. (1998) har for eksempel vist at judotrenere 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 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.

Transformasjonsledelse og machiavellisk ledelse

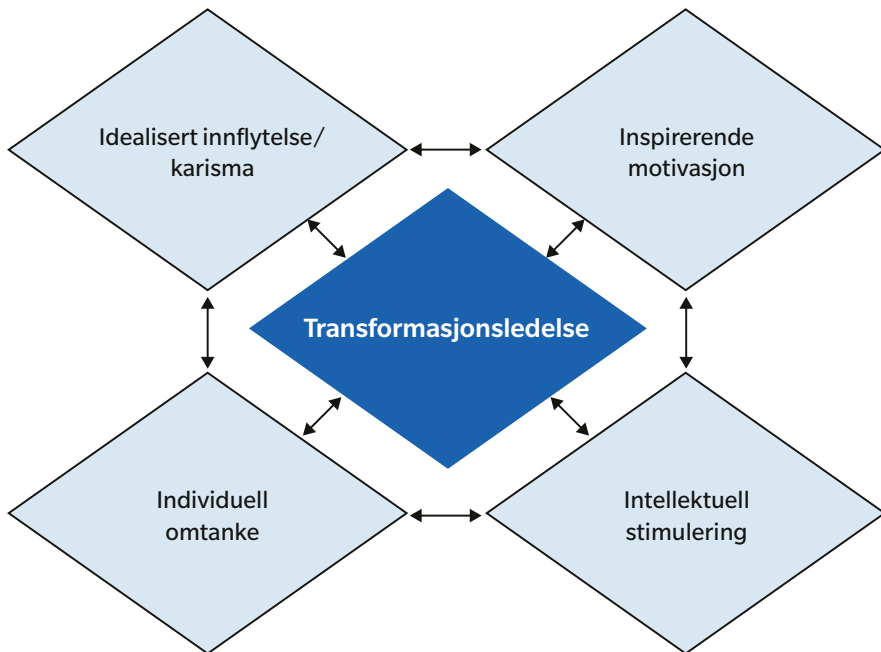
Transformasjonsledelse er en gren innenfor nyere ledelsesteori som delvis bygger på teori om karismatisk ledelse (Bass, 1985; Conger, 1993, 1999). Enkelte bruker også begrepene om hverandre, ettersom idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon inngår i begge teoriene (Bass & Riggio, 2006; Conger, 1993, 1999). Weber (1947) beskrev karismatiske ledere som spesielle, høyt begavede og som å kunne skape nærmest mirakuløse resultater. Ifølge ham 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).

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

Figur 3.1

Fire dimensjoner ved transformasjonsledelse og relasjonen mellom dem

(<http://kunnskapssenteret.com/transformasjonsledelse/>)



Inspirerende motivasjon er kjernen i transformasjonsledelse. Det handler om lederne 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 konsistente i sin atferd, tuftet på blant annet integritet og positive verdier. Dette gjør at de beundres og respekteres, og at «tilhengerne» ønsker å identifisere seg med dem.⁴ 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 sosialt akseptert enn de egenskapene som forbindes med en transformasjonsstil. Det tenkes her spesielt på narsissisme, sosial dominans og machiavellisme (Judge et al., 2009).⁵ 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 et al. (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 et al., 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 evalueringsmetodene til de som fremsetter kritikken (Kernis & Sun, 1994). Videre er det snakk om sosial

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

5 Machiavellisme har sitt utgangspunkt i den italienske filosofen Nicco Machiavelli sitt forfatterskap.

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.

Metodisk tilnærming

Dette er en longitudinell, kvalitativ casestudie, basert på observasjoner, semi-strukturerte intervjuer og dokumenter. Landslagstrenerens lederstil, samt støtteapparatets og spillernes reaksjoner på hans lederstil, ble studert via observasjoner på landslagssamlinger og intervjuer. Observasjonene ble gjort over tre perioder, der hovedvekten var på startfasen og EM-kvalifisering. Jeg var også til stede på møter i støtteapparatet og spillermøter, samt deltok på treninger og ble invitert til alle sosiale aktiviteter og måltider.

Totalt antall informanter var 19 personer: 11 spillere og seks fra støtteapparatet. I tillegg kommer landslagstreneren og daværende president for Norges Fotballforbund. Spillerne ble strategisk utvalgt for å sikre spredning i alder, posisjon på laget og erfaring som landslagsspiller. Treneren og utvalgte spillere ble intervjuet flere ganger. Intervjuene har supplert observasjonene. Medienes reaksjoner er studert ved å analysere artikler i *Verdens Gang* (VG) og *Dagbladet*.

Ettersom casen er lett gjenkjennelig 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 ivaretatt 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.

Presentasjon av datamaterialet

Presentasjonen av datamaterialet er gjort 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 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 3.1

Fasene i prosessen

1. Startfasen	2. EM-kvalifisering	3. Play-off kamper	4. VM-kvalifisering og avgang
Sept. 2013– Sept. 2014	Sept. 2014– Okt. 2015	Nov. 2015	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 I'er, 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.⁶ Laget spilte ni treningskamper, der fire endte med tap, fire med uavgjort og én 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 presenterte landslagstreneren sin visjon om å utvikle en ny spillestil, delta i EM 2016 og ta 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 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. I så måte kan det forstås som at han anvendte en transformasjonsstil.

Denne lederstilen ble kombinert med en mer machiavellisk lederstil overfor mediene. Under en landslagssamling, 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:

6 Kilde: A-tekst/Retriever.

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 utviklingsprosessen 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 som kynisk, med intensjon om å bygge en god relasjon og forebygge fremtidig kritikk.

Også overfor egen arbeidsgiver, Norges Fotballforbund, anvendte 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, ettersom vedkommende ble hevdet å ikke innrette seg etter de retningslinjene landslagstreneren mente var nødvendige for å realisere sin visjon.

Respons

Visjonen om utvikling og endring av 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. Hans 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 treneren 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 ha skapt et eierforhold til de bebudede endringene. I så måte syntes han å lykkes med sin uttrykte transformasjonstiltæring overfor spillerne, både gjennom involvering og individuell omtanke.

En annen side ved hans lederstil, som sammenfaller med transformasjonstiltæringen og særlig inspirerende motivasjon, er at han la stor vekt på å rose spillerne under trening. Et eksempel på dette er fra en landslagssamling i 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.»

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: «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 at det blir stilt spørsmål ved det du gjør, og at vi utfordrer hverandre [...] for da må jeg tenke over hva jeg gjør, og hvorfor.» Denne formen for samarbeid innad i støtteapparatet ble også ivarettat når hovedtrener ikke var til stede på møtene.

Sett i lys av lagets svake resultater og den lite negative medieomtalen synes landslagstreneren å ha lyktes ved å innta en noe kynisk tiltæring overfor mediene. Han utøvde med dette en 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, én med uavgjort og tre med tap. På grunn av varierende prestasjoner og skuffende resultater i enkelte kamper økte presset fra mediene gradvis. Det ble

skrevet 11 846 artikler om landslagstreneren og laget i denne perioden. Den første antydningen fra omgivelsene 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 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 fra å være sydebukk til å bli helt. Disse to seierne illustrerer de små marginene en toppfotballtrener opererer under, og hvordan mediene 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 bevisst på å bruke video og forsterke det positive, fremfor det negative. Landslagstrenerens lojalitet til egen lederfilosofi overfor spillere og mediene ble utdypet i et 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 der landslagstreneren kompromissløst utfordret de andre om hvilke forbedringer som måtte gjøres. Dermed utøvde 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 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

mer kyniske. De er jo ganske snille da. Det er noe med å håndtere dynamikken mellom prestasjon og resultat.» Sitatene illustrerer godt at toppfotballspillere 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 forventningen om resultater og utvikling var noe flere av spillerne var opptatt av. Samtidig ga flere av dem uttrykk for at de som spillere burde ha vært tøffere med hverandre, slik de var vant til fra sin klubbhverdag. En av spillerne sa det slik:

Vi stiller for lite krav til hverandre, rett og slett. Vi er litt redde for å si ifra til hverandre. Jeg tror det er mange som holder igjen meg inkludert.

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 betraktet som helt ærlig, muligens på grunn av at den ikke ble oppfattet som fortjent, slik dette sitatet illustrerer: «Hvis 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). Ifølge mediene fremsto treneren som lite ydmyk, illustrert med følgende uttalelse han ga til VG (28. mars 2015) etter kampen: «Kampen ble som vi ønsket. Det høres kanskje merkelig ut når vi taper 1–5, men det var mye jeg er fornøyd

med. Jeg synes vi lykkes med kampplanen.» 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

Landslaget endte på tredjeplass i sin pulje og fikk en ny mulighet til å kvalifisere seg til EM gjennom to play-off-kamper. Vinneren ble kvalifisert til EM. Laget tapte imidlertid begge kampene, og kritikken mot landslagstreneren økte. 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 i intervjuer uttrykk for at de opplevde trenerens 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 tidligere. Overfor mediene uttrykte landslagstreneren fortsatt stor tro på seier. Etter kampen beskrev mediene ham som arrogant, ettersom han ikke tok noe 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'», som han uttalte på pressekonferansen etter kampen.

Respons

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

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 egne valg. I så måte kan lederstilen hans forstås som machiavellisk. Den samme spilleren som i startfasen omtalte landslagstreneren som «Guds gave til norsk fotball», har selerte 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 visjon som alle hadde tro på, gjennom anvendelse av en transformasjonsstil, viser sitatet at mer kompromissløshet i oppfølging av 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. Den fremsto som overraskende. Dette kan illustreres med følgende sitat: «Han tok en sjanse og tapte så det grein. 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. Kampen som ble avgjørende for landslagstrenerens exit, var tapet mot Aserbajdsjan i oktober 2016. Via mediene ble det nærmest formidlet et folkekrav om å skifte trener, slik vi kunne lese i 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. Landslagstreneren hadde ikke samme nære relasjon til denne som til den tidligere. Den nyvalgte presidenten ville ikke «frede» ham. I stedet uttalte presidenten til mediene, i etterkant av kampen, at en evaluering ville bli fremskyndet. Spillerne slo derimot ring rundt treneren. Dette ser vi i mediene og i intervjuer med spillerne: «Jeg håper virkelig at han får fortsette. Vi har full tillit til det han gjør, han er knallflink og vi har jo hatt stor utvikling under ham.»

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 i transformasjonsledelse, både overfor spillerne og støtteapparatet. Ved sin karisma og anvendelse av idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon og individuell 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 spillernes side. I denne perioden aksepterte både interne og eksterne interessenter hans 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 ved hjelp av machiavelliske grep, 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 da resultatene uteble. Landslagstreneren holdt imidlertid fast på enkelte sider ved sin transformasjonsstil, særlig inspirerende motivasjon, overfor begge disse interessentene. I løpet av kvalifiseringen ble spillerne som samlet gruppe mindre involvert i lagprosesser. Dermed ble også den inspirerende motivasjonen, den intellektuelle stimuleringen og den individuelle omtanken fra den første fasen i mindre grad ivaretatt.

I den siste fasen opplevde både spillerne og enkelte i støtteapparatet landslagstrenerens lederstil som annerledes. Den tidligere åpenheten og involveringen 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 ved uteblivelse av resultater. I kjølvannet kan det se ut som om landslagstreneren tapte mye av sin karisma, tillit og autoritet både internt og eksternt. I mediene ble hans transformasjonsstil, og særlig hans fortsatte forsøk på inspirerende motivasjon basert på positiv retorikk, etter hvert oppfattet som arrogant, lite ydmyk og som en manglende vilje til selvkritikk. Hans vedvarende kommuniserte tro på at dette på sikt ville føre til resultater, førte i stedet til anklager om at han ikke var tilstrekkelig realitetsorientert. Da 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 med tanke på 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 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, fremsto han som arrogant og lite realitetsorientert.

Dette kan muligens forklare hvorfor mediene ble mer aggressive, og hvorfor landslagstrenerens interne og eksterne autoritet etter hvert ble svekket. Lara-Bercial og Mallett (2016) har vist at trenere mener det er viktig å endre filosofi når opprinnelig strategi ikke gir resultater. Landslagstreneren forble i stedet tro mot sin transformasjonsstil gjennom hele perioden som landslagstrener, i alle fall verbalt. Med dette menes at han beholdt sin retorikk både eksternt og internt, 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. Etter hvert 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 etter hvert heller ikke fulgte opp sider ved den transformasjonsstilen han uttrykte og utøvde overfor spillerne i den innledende fasen, som involvering og intellektuell stimulering. Spillernes opplevelser av situasjonen og meninger om hva som skulle til for å endre den, kom med andre ord i bakgrunnen (jf. Ronglan & Havang, 2011). Dette påvirket 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 transformasjonsledelse påvirket hverandre, men på grunn av fravær av noen av dem, påvirket de hverandre negativt.

Studien har i så måte illustrert hvordan symbiosen mellom mediene og toppidretten fungerer (Carter, 2007; Rowe, 2003). Ved tap og dårlige prestasjoner er mediens logikk å jakte på sydebukker, som oftest treneren. Trenerens utgangspunkt er derimot å fokusere på læring, utvikling og å se bak resultatene. Dette illustrerer betydningen av å mestre «flerretnings-ledelse» (jf. Collins & Cruickshank, 2012), og evnen 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. Dermed støtter denne studien funn fra Cruickshank og Collins (2016), som viser til nødvendigheten av å anvende både de «lyse» og «mørke» sidene ved ledelse. Samtidig kan det tolkes dithen at internt, overfor spillerne, er alle de ulike dimensjonene ved transformasjonsledelse viktige for å opprettholde 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 lederstilen overfor spesielt spillere og medier tilpasses lagets varierende resultater. I startfasen lyktes landslagstreneren i 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 illustrerer også hvordan kommunikasjon og ledelse av mediene påvirker dynamikken mellom media og trener, og hvordan mediene påvirker trenerens arbeidssituasjon. Studien viser også betydningen av å mestre «flerretnings-ledelse» (jf. Collins & Cruickshank, 2012) når kortsiktige krav om resultater skal innfris samtidig med langsiktig utvikling. Videre viser studien at fleksibilitet i lederstil og timing fremstår som avgjørende. Også i toppfotballen forutsetter transformasjonsstilen resultater for at den skal virke, som Conger (1993) generelt har understreket.

Referanser

- Arnulf, J. K., Mathisen, J. E. & Hærem, 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.
- Augustad, P. & Bergsgard, N. A. (2007). *Toppidrettens formel: Olympiatoppen som alkymist*. Novus.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier-Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- 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 Medicine*, 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*. 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*, 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. I P. Jones, P. Potrac, C. Cushion & L. T. Ronglan (Red.), *The sociology of sports coaching* (s. 79–93). Routledge.
- Ronglan, L. T. (2016). Sport teams as complex social entities: Tensions and potentials. I P. Bangsbo, P. Krusturup, R. Hansen, L. Ottesen & G. Pfister (Red.), *Science and Football VIII* (s. 188–197). Routledge.
- Rowe, D. (2003). *Sport, culture & media: The unruly trinity*. 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. utg.). Sage.
- Tangen, J. O. (2004). Idrettens organisasjoner som en inklusjons- og eksklusjonsmekanisme. I S. Røysing & D. S. Solhjell (Red.), *Kultur, politikk og forskning. Festskrift til Per Mangset på 60-årsdagen* (s. 116–132).
- 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 & Exercise Psychology Review*, 14(2), 32–52.
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods* (4. utg.). Sage.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. utg.). Pearson Prentice Hall.